

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

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

«Корпоративні фінанси»

Галузь знань

07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Аналіз результативності операційної діяльності транспортної компанії»

здобувача: Гарячого Тараса Олексійовича _____

Науковий керівник:

старший викладач Нагорний Євгеній Олександрович

-

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

**Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу:
д.е.н., професор, Терещенко Олег Олександрович**

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	7
1.1. Сутність операційної діяльності підприємства та особливості її формування	7
1.2. Особливості операційного менеджменту у транспортній сфері.....	13
1.3. Методи аналізу результативності операційної діяльності підприємств транспортної сфери.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	26
2.1. Місце компанії «Нова пошта» на транспортному ринку України	26
2.2. Аналіз операційних процесів та ланцюга постачання компанії «Нова пошта»	26
2.3. Визначення та оцінка ключових показників результативності компанії.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	52
3.1. Стратегії покращення операційної ефективності ТОВ «Нова Пошта».	52
3.2. Шляхи оптимізації обсягів перевезень	60
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

У сучасному світі динамічних економічних змін та постійного зростання конкуренції, ефективність операційної діяльності стає ключовим фактором успішності будь-якого підприємства. Особливо це стосується транспортної сфери, яка є важливим ланцюгом у логістичних системах та впливає на загальну ефективність бізнесу. У цьому контексті аналіз та оптимізація операційної діяльності набувають особливої актуальності, оскільки дозволяють підвищити якість послуг, знизити витрати та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Важливість розуміння сутності операційної діяльності, особливостей її формування та управління в транспортній сфері визначається необхідністю адаптації до змінюваних умов ринку, впровадження інноваційних підходів до управління та пошуку ефективних методів аналізу діяльності. З огляду на це, дослідження оперативної ефективності та впровадження заходів щодо її підвищення мають стратегічне значення для підтримки та розвитку транспортних підприємств.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах глобалізації економіки та посилення конкуренції, аналіз та оптимізація операційної діяльності є не просто важливим аспектом управління, а життєво необхідною умовою існування та розвитку компаній у транспортній галузі. Враховуючи стрімкий розвиток ринку транспортних послуг в Україні та збільшення ролі логістичних процесів у створенні загальної вартості товарів, аналіз діяльності провідних гравців на цьому ринку, зокрема ТОВ «Нова Пошта», набуває особливої важливості. Дослідження дозволить не тільки виявити ключові аспекти та проблеми у їх операційній діяльності, але й розробити рекомендації щодо підвищення їхньої результативності та конкурентоспроможності на ринку.

Дослідженням проблематики аналізу операційної діяльності займалися такі науковці як Балахонова О., Приймак Я., Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М., Глушко А. Д., Бикова М. В., Дунда С., Рибачук-Ярова Т., Тюха І., Кваско А. В., Шендерівська Л. П., Короткова К. О., Матюха М., Білявська Ю. В., Нетудихата К. Л., Гребенчак І.

О., Сокол Р., Протопопова Н., Коваленко-Марченкова Є., Стояненко І. В., Терлецька Ю. О.

Незважаючи на значний обсяг проведених досліджень, існують аспекти операційної діяльності, які потребують подальшого аналізу, особливо в контексті динамічного економічного середовища та специфіки транспортної галузі. Специфіка цих компаній вимагає особливої уваги до адаптації операційних стратегій та підходів до аналізу їхньої ефективності та адаптації до умов воєнного стану.

Метою дослідження є аналіз результативності операційної діяльності транспортної компанії на прикладі ТОВ «Нова Пошта» для виявлення ключових факторів, що впливають на її ефективність, та розробка рекомендацій щодо оптимізації та підвищення продуктивності цих операцій.

Для досягнення мети були поставлені такі *завдання*:

- визначити сутність та особливості формування операційної діяльності підприємства, з особливим акцентом на транспортній сфері.
- дослідити особливості операційного менеджменту в транспортній галузі та визначити методи аналізу результативності операційної діяльності;
- виокремити Методи аналізу результативності операційної діяльності підприємств транспортної сфери
- проаналізувати операційну діяльність ТОВ «Нова Пошта», визначити її місце на транспортному ринку України;
- проаналізувати операційні процеси ТОВ «Нова Пошта» та її ланцюги постачання.
- оцінити ключові показники результативності операційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» та виявити потенційні напрями для покращення;
- розробити напрями покращення операційної ефективності ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити шляхи оптимізації обсягів перевезень.

Об'єктом дослідження є операційна діяльність у ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є методи аналізу та оцінки результативності операційної діяльності, процеси і показники, що визначають ефективність роботи транспортної компанії.

У дослідженні використовувались такі *методи дослідження*: синтез (для інтеграції різноманітних даних та інформації з метою формування цілісного розуміння аналізованої проблематики), порівняння (для оцінки результативності операційної діяльності ТОВ «Нова Пошта та визначення її позиціонування на ринку), прогнозування (для розробки рекомендацій з оптимізації операційної діяльності), кейс-стаді (аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»). Ці методи забезпечили комплексний підхід до дослідження, дозволивши ефективно визначити ключові аспекти та індикатори результативності операційної діяльності та виявити потенційні шляхи їх оптимізації.

Теоретична значимість отриманих результатів полягає в розробці та систематизації комплексного підходу до аналізу результативності операційної діяльності транспортних компаній. Це включає уточнення сутності операційної діяльності в транспортній галузі, виявлення основних факторів, що впливають на її ефективність, та розробку теоретичної бази для використання методів аналізу в цій сфері. Результати можуть сприяти подальшому науковому дослідженню в області операційного менеджменту і слугувати основою для розробки нових теорій та методологій.

Практична значимість отриманих результатів полягає в наданні конкретних інструментів для аналізу та підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ "Нова Пошта". Результати дослідження дозволяють керівництву компанії ідентифікувати слабкі місця в операційних процесах, визначити напрямки для їх оптимізації, формулювати стратегії покращення операційної ефективності та контролювати ключові показники результативності. Це допомагає підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку та сприяє її стійкому розвитку.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, статті з наукових журналів, спеціалізовану літературу з операційного менеджменту та транспортної логістики, аналітичні звіти, статистичні дані від офіційних органів та організацій, фінансові звіти компанії

"Нова Пошта", інтерв'ю з експертами галузі та інші джерела, які забезпечують надійну та всебічну інформаційну підтримку для дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність операційної діяльності підприємства та особливості її формування

Основним напрямком роботи для кожного підприємця виступає операційна діяльність. Вона забезпечує значну частину прибутку, створює основні потоки фінансових ресурсів організації та, здебільшого, є єдиним джерелом отримання чистого доходу. Деталі операційної діяльності компанії обумовлені, переважно, характеристиками сектора економіки, до якого вона належить. Для більшості організацій, основу такої діяльності складає виробничо-торговельна чи комерційна діяльність [1].

Згідно з НП(С)БО 1, операційна діяльність охоплює основну роботу підприємства та інші види роботи, які не належать до інвестиційної чи фінансової. Нормативний акт вказує, що основна діяльність включає операції, пов'язані з виробництвом або продажем продукції (товарів, робіт, послуг), що є основною ціллю заснування підприємства і забезпечують велику частину його доходів [2, с. 364].

МСФЗ для МСП вважає операційну діяльність як основну, яка приносить прибуток, а також включає інші види діяльності, які не пов'язані з інвестиціями чи фінансами, демонструючи, що визначення однакове за міжнародними та національними стандартами.

Дослідження операційної діяльності є предметом аналізу численних науковців. Викладемо погляди дослідників на визначення «операційна діяльність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактування поняття операційна діяльність підприємства

Науковці	Визначення операційної діяльності
Аксельрод Р. Б., Гриненко І. М.	Операційна діяльність включає всю продуктивну роботу, яка зв'язана з виготовленням товарів або наданням послуг. Основною метою цієї діяльності є орієнтація на ринок товарів, в той час як інвестиційна чи фінансова діяльність зосереджена на ринку капіталу. Склад операційної діяльності компанії формується через різноманітні операції, які відбуваються в процесі її роботи: виробництво, постачання, доставка, обслуговування, продаж, маркетинг.
Галілеєв А. А.	Операційна діяльність покриває усі види продуктивної роботи, що стосуються виготовлення та збуту продукції (робіт, послуг) різних галузей, які не входять до інвестиційної чи фінансової сфер. Вона поділяється на головну операційну діяльність та інші її види. Головна діяльність пов'язана з виготовленням та продажем продукції (товарів, робіт, послуг), що є ключовою метою діяльності підприємства, забезпечуючи більшу частину доходу.
Нечипорук А., Таранич О.	Операційна діяльність - це вид діяльності, який проводиться в рамках операційної системи з метою створення цінності шляхом перетворення ресурсів у кінцеві продукти чи послуги.
Сокол Р., Протопопова Н., Коваленко- Марченкова Є.	Операційна діяльність компанії є основним напрямком, який охарактеризований грошовими потоками від збуту продукції (товарів, послуг), надання права використання активів, оплати постачальникам, зарплат співробітникам.
Тульчинська С. О., Погребняк А. Ю., Крашевська Т. О.	Операційна діяльність розглядається як головний вид роботи компанії, що включає операції, пов'язані з виробництвом та збутом продукції, визначаючи основну мету її існування та забезпечуючи велику частку прибутку.
Ometsinska I.	Операційна діяльність має ключове значення для організацій, оскільки ефективне управління в цій сфері сприяє підвищенню якості та ефективності виробництва.
Горбач С. В.	Операційна діяльність, зафіксована в установчих документах, включає виробництво та збут продукції та є основною метою існування підприємства, що сприяє отриманню більшої частини прибутку.

Джерело: розроблено автором на основі [42][43][44][45][46][47][48]

Аналізуючи табл. 1.1 визначення операційної діяльності підприємства, надані різними науковцями, можна виділити загальні та специфічні аспекти у їх підходах. Загалом науковці консенсусно вважають, що операційна діяльність охоплює всі аспекти продуктивної діяльності підприємства, які безпосередньо пов'язані з виробництвом та збутом товарів та послуг. Вони визначають операційну діяльність як ключовий елемент, що впливає на прибутковість і стабільність компанії, та підкреслюють її роль у формуванні основної мети підприємства.

Схожість у визначеннях полягає у визнанні операційної діяльності як основної діяльності підприємства, орієнтованої на створення та реалізацію товарів та послуг. Всі автори погоджуються, що це визначальний аспект, що формує доходи і сприяє основній меті існування підприємства.

Різниця в трактуваннях полягає у деталізації складових операційної діяльності та акцентуванні на різних її аспектах. Деякі науковці, акцентують на створенні цінності через перетворення ресурсів, тоді як інші підкреслюють важливість ефективного управління в цій сфері для підвищення якості та ефективності виробництва.

Погоджуюсь з поглядами науковців, що операційна діяльність є ключовим напрямом підприємства, що охоплює виробництво та збут продукції, та має вирішальне значення для економічної стабільності та розвитку організації. Але потрібно додати в трактування, що важливим аспектом операційної діяльності є також її вплив на інноваційний розвиток підприємства, адже саме через операційні процеси впроваджуються нові технології та підходи, що можуть підвищити конкурентоспроможність і ефективність діяльності компанії.

Операційна діяльність відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільності та розвитку підприємства, стаючи основою для формування його стратегічних перспектив та фінансового благополуччя. Розгляд її ключових аспектів допомагає виявити як внутрішні механізми підприємства, так і зовнішні фактори, що впливають на його ефективність та адаптивність на ринку [3, с. 176]. Детальний аналіз особливостей формування операційної діяльності є необхідним для розробки стратегій оптимізації діяльності, поліпшення управлінських процесів та підвищення конкурентоспроможності (рис. 1.1).

Центральна роль операційної діяльності у формуванні активів та залученні персоналу є визначальною для стабільного функціонування та розвитку підприємства. Вона забезпечує ефективне використання ресурсів, оптимізує бізнес-процеси та сприяє зростанню економічної вартості організації.



Рисунок 1.1 – Особливості формування операційної діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Через це, операційна діяльність безпосередньо впливає на якість та кількість активів, а також на формування професійної та мотивованої команди співробітників. Крім того, операційна ефективність стає ключовим чинником, який визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку. Таким чином, інвестиції в операційну діяльність вважаються стратегічним вибором, що зумовлює довгостроковий успіх організації [6, с. 37].

Пріоритетність операційної діяльності у стратегічному розвитку підприємства відіграє ключову роль, оскільки це діяльність, яка безпосередньо пов'язана з основною метою його існування – виробництвом та продажем товарів чи послуг. Стратегічне планування, яке враховує особливості та потенціал операційної діяльності, забезпечує створення стійкої конкурентної переваги та може сприяти довгостроковому зростанню підприємства. Інтеграція операційної діяльності в стратегічні ініціативи підприємства дозволяє ефективно розподіляти ресурси, оптимізувати процеси та виявляти нові можливості для інновацій [8, с. 66].

Як критерій для аналізу розвитку підприємства, інтенсивність та ефективність операційної діяльності надають цінну інформацію про стан та потенціал розвитку

організації. Аналізуючи операційну діяльність, можна оцінити, наскільки добре підприємство використовує свої активи, яка ефективність виробничих процесів, та як швидко організація може адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це дозволяє визначити слабкі місця та виявити ключові напрями для покращення та інновацій [9].

Регулярність і періодичність операцій є фундаментальними елементами операційної діяльності, оскільки вони забезпечують стабільність та передбачуваність у виробництві та постачанні продукції або послуг. Систематичність у проведенні операцій сприяє оптимізації процесів, підвищенню продуктивності та ефективності роботи, а також дозволяє краще планувати ресурси та прогнозувати фінансові результати. Крім того, регулярність операцій сприяє підтримці високого рівня задоволення клієнтів, оскільки гарантує сталість якості продукції та послуг.

Орієнтація на товарний ринок є однією з ключових особливостей формування операційної діяльності підприємства. Ця характеристика відображає здатність підприємства адаптуватися до потреб ринку та формувати свою продукцію та послуги відповідно до змінних запитів споживачів. Ефективна взаємодія з товарним ринком дозволяє компанії оптимізувати свої продажі, адаптувати асортимент продукції та визначати стратегічні напрямки розвитку [11, с. 15].

Зв'язок з використанням інвестованого капіталу також відіграє важливу роль у формуванні операційної діяльності. Інвестований капітал створює основу для розвитку операційних активів підприємства, що безпосередньо впливає на його продуктивність та прибутковість. Ефективне управління цими ресурсами дозволяє максимізувати вихідну ефективність та сприяє сталому розвитку компанії.

Залежність від витрат живої праці є ще однією суттєвою характеристикою. Операційна діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективності використання трудових ресурсів, якість яких впливає на виробничі показники, інноваційність та конкурентоспроможність підприємства. Оптимізація витрат на персонал, а також інвестиції в підвищення кваліфікації та мотивацію співробітників є важливими факторами успішної операційної діяльності [12].

Специфічні та загальні ризики також є невід'ємною частиною операційної діяльності. Розуміння та управління ризиками, пов'язаними з операційною діяльністю, дозволяє підприємству знижувати потенційні загрози та використовувати можливості для забезпечення стійкості та адаптивності в динамічному бізнес-середовищі. Виявлення, оцінка та мінімізація ризиків є критично важливими для підтримки неперервності та ефективності операційної діяльності [14, с. 5].

Таким чином, операційна діяльність підприємства може бути визначена як сукупність процесів та дій, спрямованих на виробництво та продаж товарів чи послуг, які є основною метою його існування. Ця діяльність включає в себе широкий спектр завдань, від стратегічного планування до щоденного управління ресурсами та процесами. Пріоритетність операційної діяльності у стратегічному розвитку підприємства підкреслює її ключову роль у забезпеченні досягнення основної мети організації. Через стратегічне планування, що враховує особливості операційної діяльності, підприємство здатне формувати стійку конкурентну перевагу та забезпечувати своє довгострокове зростання. Оцінка ефективності операційної діяльності виступає як інструмент для аналізу загального стану підприємства та його потенціалу для розвитку. Регулярність і періодичність операцій забезпечують стабільність у діяльності підприємства, сприяючи ефективному ресурсному плануванню та задоволенню потреб клієнтів. Здатність адаптуватися до вимог товарного ринку та ефективно взаємодіяти з ним є важливим аспектом для оптимізації продажів та розвитку продуктової стратегії. Інвестований капітал та його ефективне використання у формуванні операційних активів є ключовими для продуктивності та прибутковості підприємства. Витрати на живу працю та управління трудовими ресурсами впливають на виробничу ефективність та інноваційний потенціал підприємства. Усвідомлення та керування специфічними та загальними ризиками дозволяє зміцнювати стабільність та адаптивність підприємства в умовах змінного бізнес-середовища. Усі ці аспекти є взаємопов'язаними та взаємодоповнюють один одного, формуючи цілісну картину операційної діяльності підприємства, яка є основою його стабільності, розвитку та успіху на ринку.

1.2 Особливості операційного менеджменту у транспортній сфері

Враховуючи високий рівень конкуренції та інформаційного навантаження на споживачів, набуває важливості процес створення унікального і неповторного образу підприємства на кожному етапі його діяльності [15]. Важливу роль у цьому процесі відіграє операційний менеджмент, який є ключем до ефективної роботи, дозволяючи генерувати цінність для споживача. Ця сфера управління представляє собою знання, організовані в систему, що містить певні цінності, принципи та усталені підходи. Основна мета операційного менеджменту полягає у створенні ефективної системи управління виробничими процесами, орієнтованої на досягнення високих результатів на ринку за допомогою впровадження керованих виробничих систем та виконання специфічних процедур. Для досягнення оптимальних результатів у операційному управлінні важливим є знаходження керівництва у взаємодії з усіма елементами виробничої системи, що включає інтеграцію ключових компонентів – фінансових, організаційних, ринкових і технологічних [16].

За Бірюкова П., операційне управління охоплює діяльність, спрямовану на ефективне управління ресурсами, їх перетворення у готову продукцію та доставку до кінцевого споживача. Операційний менеджмент об'єднує планування, організацію та управління, формуючи операційну систему [19].

Згідно з Вовк М. О., система операційного менеджменту є комплексом взаємопов'язаних управлінських операцій, що дозволяють реалізовувати довгострокові стратегії компанії, забезпечуючи її максимальний прибуток та конкурентоспроможність [20].

Завдання операційного менеджменту полягає у створенні ефективної управлінської системи для регулювання операцій в аспектах виробництва та надання послуг. Його мета - розробка систем управління, які гарантують виконання важливих дій і процедур, необхідних для досягнення цілей бізнесу на ринку [21]. Сфера інтересів операційного менеджменту охоплює закони планування, розробки та оптимального використання операційних систем в організації. Ключова місія

операційного менеджменту - розробка управлінських систем, які забезпечать реалізацію необхідних процесів і процедур для забезпечення ринкового успіху операційної системи будь-якої компанії [23]. В архітектурі операційного менеджменту в транспортній компанії повинні бути враховані маркетингові ініціативи, характеристики використання інформаційних технологій, фінансова стратегія, облікова практика, планування розвитку та кадрове управління. Керування елементами системи операційного менеджменту в транспортних компаніях зосереджується на інтеракції за моделлю «вхід – вихід», де система ставить запит, забезпечує необхідні ресурси і досягає потрібного результату (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Структура системи операційного менеджменту транспортного підприємства

Складник	Входи	Виходи
Процеси в маркетингу	Вимоги ринку	Залучення та утримання клієнтів
	Взаємодія з клієнтами	Оцінка ефективності маркетингових дій
	Аналіз діяльності підприємства	Адаптація маркетингових стратегій
	Програми мотивації	Зростання лояльності клієнтів
Інформаційні системи	Запит на інформацію	Підвищення інформаційної ефективності
	Впровадження ІТ	Оптимізація процесів
Фінансова сфера	Капіталові потреби	Забезпечення фінансовими ресурсами
	Фінансове планування	Фінансова стабільність
Бухгалтерський облік	Фінансові дані	Фінансова звітність
		Оцінка фінансового стану
Управління персоналом	Потреби в кадрах	Оптимізація витрат на персонал
	Політика управління персоналом	Покращення продуктивності

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Аналізуючи табл. 1.2, що ілюструє різні складники структури операційного менеджменту в контексті транспортного підприємства, можна глибше зрозуміти

взаємозв'язки між ключовими операційними процесами та їх вплив на загальну ефективність підприємства.

У сфері маркетингових процесів важливо підкреслити роль взаємодії з клієнтами та аналізу попиту, які є входами для формування ефективних маркетингових стратегій, що, в свою чергу, забезпечують залучення та утримання клієнтурної бази. Реалізація програм лояльності сприяє збільшенню клієнтської відданості та може впливати на зростання доходів підприємства.

Щодо інформаційних систем, аналіз вказує на необхідність інтеграції технологічних рішень для оптимізації інформаційних потоків, що підтримує прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищує загальну ефективність операційних процесів.

В контексті фінансової діяльності, управління капіталовими потребами та фінансове планування є критично важливими для забезпечення стабільного фінансового стану підприємства, що безпосередньо впливає на його здатність реалізовувати довгострокові стратегії розвитку [25].

Бухгалтерський облік відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості фінансових операцій та здійсненні ефективного контролю за фінансовим станом організації, що сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Управління персоналом, включаючи розробку політик та визначення потреб в кадрах, є вирішальним для підвищення продуктивності працівників та ефективності загальних операційних процесів, що, в свою чергу, впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку [27, с. 19].

Фундаментальним елементом у роботі транспортних організацій є операційна сфера, яка забезпечує виконання функцій задоволення потреб клієнтів, перетворюючи різноманітні ресурси (фінанси, матеріали, технічні засоби, енергію, інформацію тощо) у повноцінний сервіс. Опис процесів в рамках операційного менеджменту зображено на рис. 1. 2.

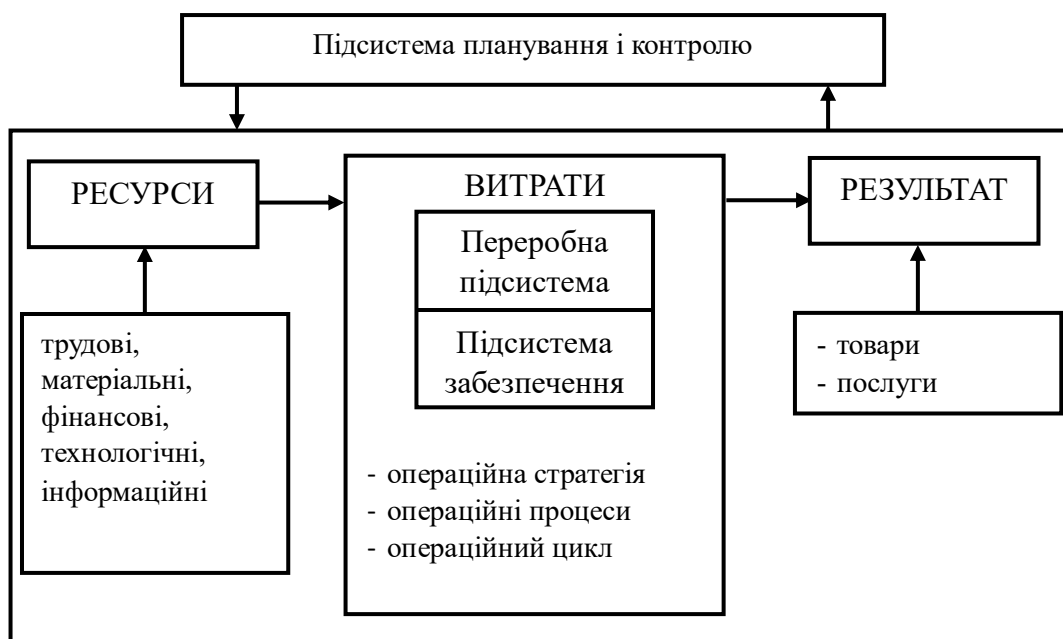


Рисунок 1.2 – Функціонування системи операційного менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Кожне транспортне підприємство функціонує завдяки визначеному набору бізнес-процесів, які можуть бути класифіковані за різними рівнями. Опираючись на аналіз Швед В., Шлінчук В., можна виокремити ключові бізнес-процеси в рамках системи операційного менеджменту на такому підприємстві [29].

Перш за все, важливий організаційний бізнес-процес, що включає маркетинг, використання систем CRM, налагодження облікових процедур та адміністрування податків, а також управління фінансовими аспектами діяльності підприємства.

Далі, необхідно враховувати бізнес-процеси, які забезпечують зовнішнє управління, зокрема, організацію ланцюгів постачання, керування запасами, управління обладнанням, запасними частинами, ремонтом та інвентаризацією.

Не менш важливі бізнес-процеси внутрішнього управління, що стосуються керівництва персоналом, включаючи планування, найм, адаптацію, мотивацію, навчання, кар'єрне управління, звільнення та аналіз продуктивності працівників. Отримані в результаті такого управління дані можуть бути використані для формування теоретичних і методичних рекомендацій, спрямованих на підвищення мотивації персоналу в умовах інноваційного розвитку.

Фундаментальним аспектом створення системи операційного менеджменту в транспортній компанії є зосередженість на вимогах і очікуваннях клієнтів, визначених через критерії якості надаваних транспортних послуг, їх різноманітність та актуальність, а також через необхідність проведення аналітичних досліджень та опитувань для ідентифікації потреб споживачів і розробки ефективних стратегій їх задоволення. Таким чином, керування бізнес-процесами у сфері операційного менеджменту має бути спрямоване на підвищення рівня задоволення клієнтів, ефективності роботи персоналу та фінансового успіху компанії [31].

Для забезпечення надійної роботи транспортних компаній важлива гармонійна взаємодія усіх процесів їх діяльності. Системи операційного менеджменту повинні бути гнучкими для адаптації до динамічної зовнішньої ситуації. В управлінні такими підприємствами необхідно звертати увагу на унікальні технології та продукти, що відповідають специфіці галузі і сприяють організації ефективної роботи. Різноманітність транспортних компаній і методи ціноутворення на їх послуги вимагають індивідуального підходу, а не універсального рішення для всіх. Враховуючи, що успіх у цій сфері сильно залежить від людського фактора і взаємодії з клієнтами, створення ідеальної системи операційного менеджменту є складним завданням [32].

Таким чином, в умовах високої конкуренції та інтенсивного інформаційного потоку, що впливає на споживачів, операційний менеджмент у транспортній сфері відіграє вирішальну роль у формуванні унікального і впізнаваного образу компанії. Він стає ключем до ефективної роботи підприємства, дозволяючи створювати значущу цінність для клієнтів через керовані і добре організовані процеси. Зосередженість на створенні продуктивної системи управління операціями, яка враховує специфіку транспортного ринку та потреби споживачів, є фундаментальною для досягнення високих результатів.

Операційний менеджмент у транспортному секторі вимагає інтеграції різноманітних компонентів, включаючи фінансові, організаційні, ринкові та технологічні аспекти, щоб гарантувати адаптивність та відповідність змінам в оточенні. Система операційного менеджменту має забезпечувати ефективне

управління ресурсами, їх перетворення в готову продукцію або послугу та їх доставку до кінцевого споживача, тим самим підкреслюючи важливість планування, організації та контролю у формуванні операційної системи підприємства.

Роль операційного менеджменту в транспортній галузі є вирішальною для створення конкурентоспроможної та ефективної системи управління, здатної адаптуватися до постійних змін та викликів, а також задовольняти зростаючі вимоги споживачів, тим самим підкріплюючи стратегічні цілі компанії та сприяючи її загальному успіху на ринку.

1.3 Методи аналізу результативності операційної діяльності підприємств транспортної сфери

Аналіз результативності операційної діяльності є ключовим аспектом стратегічного управління в секторі транспортних послуг. Він дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства, виявити потенційні можливості для оптимізації процесів та вдосконалення сервісу. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, використання актуальних методів аналізу є вирішальним для підтримки конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей транспортних компаній. Цей аналіз має на меті використання комплексного підходу для оцінки різних аспектів діяльності підприємства, включаючи фінансову стабільність, операційну ефективність, якість обслуговування та задоволеність клієнтів [33].

Розглянемо табл. 1.3, що описує різні методи аналізу результативності операційної діяльності підприємств у транспортній сфері.

Таблиця 1.3 – Методи аналізу результативності операційної діяльності транспортних підприємств

Назва методу	Опис	Плюси	Мінуси	Коефіцієнти розрахунку
Балансові показники	Оцінка діяльності з чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів, навчання і зростання.	Забезпечує комплексний аналіз, враховує різні аспекти діяльності.	Може бути складним у впровадженні та вимагає регулярного оновлення даних.	ROI (Return on Investment), ROCE (Return on Capital Employed).
EVA (Economic Value Added)	Вимірювання створення доданої вартості підприємством понад вартість капіталу.	Відображає реальну економічну ефективність, стимулює прибутковість.	Важко застосувати в недостатньо стабільних економічних умовах.	NOPAT (Net Operating Profit After Tax), WACC (Weighted Average Cost of Capital).
Цінова ефективність	Оцінка відношення між витратами і результатами діяльності.	Допомагає ідентифікувати області для оптимізації витрат.	Не враховує якісні аспекти послуг.	CER (Cost-Effectiveness Ratio).
Коефіцієнт обігу активів	Оцінює, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для генерації доходу.	Дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів.	Менш інформативний при порівнянні компаній різних масштабів.	TOA (Turnover of Assets).
Коефіцієнт завантаження транспортних засобів	Вимірює відсоток використання вантажопідйомності або пасажиромісткості транспортних засобів.	Допомагає в оптимізації використання транспортного парку.	Залежить від сезонності та поточного попиту на перевезення.	Коефіцієнт завантаження (Loading Factor).

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Метод балансових показників (Balanced Scorecard, BSC) є стратегічним інструментом управління, який дозволяє організаціям перетворити свою стратегічну візію та місію на конкретний набір показників, що охоплюють різні аспекти діяльності підприємства. Розроблений Робертом Капланом та Девідом

Нортоном на початку 1990-х років, цей метод дозволяє виміряти ефективність підприємства з чотирьох перспектив [36]:

1. Фінансова перспектива: Вимірює ефективність використання фінансових ресурсів і фінансовий результат діяльності підприємства. Основні показники включають ROI (Return on Investment) і ROCE (Return on Capital Employed).

– ROI (Return on Investment) розраховується як чистий прибуток ділено на загальну інвестовану суму, виражений у відсотках [див. формулу (1.1)].

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальна сума інвестицій}} * 100\% \quad (1.1)$$

– ROCE (Return on Capital Employed) визначається як відношення операційного прибутку до використаного капіталу [див. формулу (1.2)]:

$$ROCE = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Використаний капітал}} * 100\% \quad (1.2)$$

2. Перспектива клієнтів: Вимірює рівень задоволення та лояльності клієнтів, їх утримання, набуття та рентабельність. Показники можуть включати індекс задоволеності клієнтів, частку ринку тощо.

3. Внутрішньо організаційна перспектива: Фокусується на внутрішніх процесах, які необхідно оптимізувати для досягнення фінансових цілей та задоволення потреб клієнтів. Тут аналізуються показники ефективності основних бізнес-процесів.

4. Перспектива навчання та розвитку: Вимірює здатність організації вчитися та інновувати, що є важливим для довгострокового зростання та конкурентоспроможності. Включає показники, пов'язані з розвитком персоналу, інформаційними системами та організаційною культурою.

Застосування методу балансових показників дозволяє транспортним компаніям вирівнювати діяльність на всіх рівнях зі стратегічними цілями організації, сприяючи цілісному та збалансованому підходу до управління та прийняття рішень. Однак цей метод вимагає чіткого розуміння стратегічних цілей,

здатності перетворити їх на конкретні показники та регулярного моніторингу для забезпечення актуальності та релевантності використовуваних показників.

Метод EVA (Economic Value Added) є фінансовим показником, що вимірює створену компанією додану вартість понад вартість капіталу, який вона використовує. Цей метод дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток у порівнянні з вартістю капіталу. EVA може бути корисним у визначенні того, чи створює компанія вартість для своїх акціонерів [37].

EVA розраховується за формулою (1.3).

$$REVA = NOPAT - (WACC \times \text{інвестований капітал}) \quad (1.3)$$

де:

- NOPAT (Net Operating Profit After Tax) - чистий операційний прибуток після оподаткування, що визначається як операційний прибуток після вирахування податків.

- WACC (Weighted Average Cost of Capital) - середньозважена вартість капіталу, яка представляє вартість капіталу, взятого на різних умовах (власного та позикового).

- Інвестований капітал - сума всього капіталу, використаного для здійснення діяльності компанії.

Використання EVA у транспортній сфері дозволяє керівництву компаній оцінювати, наскільки ефективно використовуються інвестовані ресурси для генерації прибутку. Це особливо важливо в індустріях з великими капіталовкладеннями, такими як транспорт, де необхідно ретельно контролювати віддачу від інвестицій у транспортні засоби, інфраструктуру та технології.

Однак метод EVA має і свої обмеження, оскільки він сильно залежить від бухгалтерських оцінок та амортизації, а також від структури капіталу компанії, що може ускладнити порівняння компаній між собою. Незважаючи на це, EVA залишається потужним інструментом для оцінки того, чи створює компанія дійсну економічну вартість понад вартість ресурсів, які вона споживає.

Метод цінової ефективності (Cost-Effectiveness Analysis, CEA) є фінансовим інструментом, який дозволяє оцінити ефективність витрачених коштів щодо досягнутих результатів. Цей метод широко застосовується у різних секторах, включаючи транспортну сферу, для порівняння ефективності різних проектів або інвестиційних рішень, заснованих на їх вартості та впливі на діяльність компанії [39].

Основна ідея методу цінової ефективності полягає в оцінці витрат (C) та результативності (E) та обчисленні відношення цих двох величин, що дозволяє отримати коефіцієнт цінової ефективності (CER - Cost-Effectiveness Ratio) [див. формулу (1.4)].

$$CER = \frac{C}{E} \quad (1.4)$$

де:

- C - витрати, пов'язані з проектом або діяльністю.
- E - результативність, що може бути виражена через кількість наданих послуг, кілометраж, кількість перевезених пасажирів або вантажів тощо.

У контексті транспортної сфери, цей метод може бути застосований для оцінки ефективності різних видів транспорту, маршрутів, логістичних схем або інноваційних технологій з точки зору вартості на одиницю результату (наприклад, вартість на кілометр або на одного пасажирів).

Перевагою методу цінової ефективності є його простота та можливість порівняти різні варіанти дій, виходячи з їх економічної ефективності. Однак метод має обмеження: він не враховує якісні аспекти послуг та може не відображати повної картини, якщо ігнорувати важливі неекономічні фактори.

Використання цінової ефективності в транспортному секторі може допомогти компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, оптимізації маршрутів або впровадження нових технологій, забезпечуючи при цьому ефективне використання ресурсів та покращення якості послуг.

Метод коефіцієнта обігу активів є ключовим показником в аналізі фінансової ефективності підприємства, який демонструє, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для генерації доходу. Цей коефіцієнт важливий для менеджменту та інвесторів, оскільки він дозволяє оцінити, наскільки продуктивно компанія управляє своїми ресурсами для досягнення максимально можливого обсягу продажів [40].

Коефіцієнт обігу активів (Turnover of Assets, TOA) розраховується за формулою (1.5).

$$TOA = \frac{\text{Чисті продажі (виручка)}}{\text{Середні активи}} \quad (1.5)$$

де:

- Чисті продажі (виручка) відображають загальну суму доходів, отриманих компанією за певний період.
- Середні активи визначаються як середнє значення загальної суми активів на початку та в кінці звітного періоду.

У контексті транспортної сфери, цей коефіцієнт може використовуватися для оцінки ефективності використання транспортних засобів, обладнання, інфраструктури тощо. Високий коефіцієнт обігу активів вказує на те, що компанія ефективно використовує свої активи для генерації продажів, що є позитивним сигналом для менеджменту та інвесторів.

Переваги використання коефіцієнта обігу активів включають:

- Можливість оцінити ефективність використання активів компанією.
- Підвищення рівня прозорості фінансової звітності.
- Допомога в ідентифікації потенційних областей для оптимізації використання активів.

Однак, метод має і обмеження:

- Не враховує якісні аспекти управління активами, такі як стан техніки або ефективність логістичних процесів.

– Коефіцієнт може бути спотворений короткостроковими коливаннями у фінансовій діяльності або сезонністю.

У підсумку, коефіцієнт обігу активів є важливим інструментом для оцінки, наскільки ефективно транспортна компанія використовує свої активи для генерації доходів, допомагаючи у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень.

Метод коефіцієнта завантаження транспортних засобів використовується в транспортній індустрії для оцінки ефективності використання вантажопідйомності або пасажиромісткості транспортних засобів. Цей показник допомагає визначити, наскільки повно транспортні засоби використовуються для перевезення вантажів або пасажирів, і є критичним для оптимізації операційних витрат та підвищення рентабельності транспортних операцій [41].

Коефіцієнт завантаження транспортних засобів (Loading Factor) можна розрахувати за формулою (1.6).

$$Loading\ f. = \frac{\text{Факт. викор. вантажопідйомності або пасажиромісткості}}{\text{Макс. вантажопідйомність або пасажиромісткість}} * 100\% \quad (1.6)$$

де:

– Фактичне використання вантажопідйомності або пасажиромісткості відображає обсяг або кількість вантажів/пасажирів, які були фактично перевезені.

– Максимально можлива вантажопідйомність або пасажиромісткість вказує на максимальну кількість вантажу або кількість пасажирів, яку може перевезти транспортний засіб.

Використання цього коефіцієнта в транспортній сфері дозволяє:

- Визначити рівень використання потенціалу транспортних засобів.
- Виявити можливості для оптимізації вантажних та пасажирських потоків.
- Зменшити кількість порожніх рейсів або недостатньо завантажених транспортних засобів, що призводить до зниження витрат на паливо, знос та інші експлуатаційні витрати.

Однак, при інтерпретації цього показника важливо враховувати, що високий коефіцієнт завантаження не завжди є позитивним індикатором, оскільки надмірне

завантаження може призвести до швидкого зносу транспортних засобів або зниження рівня безпеки. Тому оптимальне використання транспортних засобів має балансувати між ефективністю та довгостроковою сталістю транспортних операцій.

Таким чином, використання розглянутих методів аналізу результативності операційної діяльності підприємств транспортної сфери дозволяє досягти конкретних висновків щодо їх ефективності.

Балансові показники (Balanced Scorecard) включають в себе ROI (Return on Investment) та ROCE (Return on Capital Employed), які допомагають оцінити фінансову ефективність підприємства, та інші показники, що відображають задоволеність клієнтів, операційну ефективність та потенціал розвитку.

EVA (Economic Value Added) використовує NOPAT (Net Operating Profit After Tax) та WACC (Weighted Average Cost of Capital) для визначення доданої вартості, яку підприємство створює понад вартість капіталу, надаючи інсайти щодо ефективності використання ресурсів.

Цінова ефективність оцінює відношення витрат до результативності за допомогою показника CER (Cost-Effectiveness Ratio), що дозволяє порівнювати різні стратегії або проекти з погляду їхньої вартісної ефективності.

Коефіцієнт обігу активів (Turnover of Assets, TOA) показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації доходу, є важливим показником для оцінки операційної ефективності.

Коефіцієнт завантаження транспортних засобів демонструє ефективність використання вантажопідйомності або пасажиромісткості, що є критичним для оптимізації використання ресурсів та підвищення рентабельності в транспортному секторі.

Застосування цих методів та показників дозволяє підприємствам транспортної сфери глибше аналізувати свою діяльність, виявляти потенційні можливості для поліпшень та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Місце компанії «Нова пошта» на транспортному ринку України

Нова Пошта - це українська логістична компанія яка спеціалізується на експрес-доставці документів, вантажів та посилок для індивідуальних клієнтів та бізнесу. Станом на сьогоднішній день, компанія відзначається як провідний гравець у секторі логістики України, надаючи доступні та зручні послуги доставки своїм клієнтам.

Місія Нової Пошти полягає в полегшенні процесу доставки для споживачів та бізнесів. В рамках виконання цієї місії, компанія активно впроваджує інноваційні продукти та сервіси, спираючись на передовий міжнародний досвід і стандарти, а також застосовуючи сучасні технології та інноваційні підходи.

Офіційна назва компанії станом на 15 березня 2024 року - Товариство з обмеженою відповідальністю "Нова Пошта", скорочено - ТОВ "Нова Пошта". Англійська назва компанії - New Post Limited Liability Company (New Post LLC).

Компанія зареєстрована 19 січня 2001 року та не перебуває в процесі припинення.

Основною діяльністю є інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (КВЕД 52.29), а загалом компанія має широкий спектр видів діяльності в різних секторах. Серед них - посередницькі послуги в торгівлі, надання допоміжних комерційних послуг, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, консультування у сфері комерційної діяльності та багато інших.

Еволюція розвитку Нової Пошти відображає стрімке перетворення компанії з моменту її створення в контексті зростаючого попиту та розвитку логістичних послуг в Україні (табл. 2.1). Вона ілюструє, як компанія адаптувалася до

змінювальних умов ринку та реалізовувала інноваційні рішення для задоволення потреб своїх клієнтів.

Таблиця 2.1 – Еволюційний розвиток компанії Нова Пошта

Період	Основні події та досягнення	Конкретні приклади та цифри
2001-2004	Заснування, встановлення мети розвитку культури безпечних відправок.	Початкова фаза освітньої кампанії серед потенційних клієнтів щодо переваг компанії.
2005-2006	З'явлення перших великих клієнтів, розвиток клієнтського сервісу.	Формування основних цінностей компанії: клієнтський сервіс та якість послуг.
2007-2008	Досягнення прибутковості, активний розвиток.	Відкриття нових відділень, розширення клієнтської бази, витримка фінансової кризи 2008 року.
2009-2011	Лідерство на ринку, швидке збільшення мережі відділень.	Збільшення кількості відділень з 80 у 2009 до понад 500 у 2011, троєчне зростання обсягів перевезень.
2012-2016	Структурні зміни, диверсифікація послуг, інтеграція ІТ рішень.	Запуск мобільного додатку, збільшення кількості відділень та поштоматів, соціальні проекти.
2017-2020	Стале зростання, розвиток інфраструктури, інноваційні рішення.	Запуск нових сервісів, розширення мережі поштоматів, підвищення ефективності процесів.
2021	Посилення лідерства, автоматизація та роботизація.	Збільшення кількості відділень та поштоматів до 20 000, автоматизація сортувальних терміналів.
2022-2023	Інвестиції в автоматизацію, відкриття нових терміналів.	Планування відкриття інноваційних терміналів, розвиток автоматизації і роботизації інфраструктури. Кількість відділень в 2023 році - 26 500.

Джерело: розроблено автором на основі [49]

Аналізуючи таблицю 2.1, можна відзначити послідовний еволюційний розвиток компанії "Нова Пошта" з моменту її заснування до сьогодні. У перші роки (2001-2004) компанія зосередилася на формуванні культури безпечних відправок, що було новинкою для українського ринку. У період 2005-2006 років відбувся перехід до залучення великих клієнтів та розвитку клієнтського сервісу. Фаза 2007-2008 років позначена досягненням прибутковості та активним розширенням мережі, яке продовжилося і в наступні роки (2009-2011), коли компанія вийшла на лідируючі позиції на ринку. У 2012-2016 роках спостерігається

акцент на структурних змінах, диверсифікації послуг та інтеграції сучасних ІТ рішень. Період 2017-2020 років характеризується сталим зростанням, інноваційним розвитком і впровадженням нових продуктів. Останні роки (2021, 2022-2024) відзначені фокусом на автоматизацію, роботизацію та розширення інфраструктури, що вказує на неперервне прагнення компанії до інновацій та покращення якості обслуговування.

Логістична сфера України зіткнулася з серйозними викликами після того, як країна опинилася у стані війни. Ця ситуація кардинально змінила методи доставки товарів в країні. Раніше майже 80% можливостей логістичних компаній були сконцентровані у Київській області, але з початком бойових дій, більшість компаній перемістили свої ресурси на захід України. Транспортування вантажів стало складним завданням через багато контрольно-пропускних пунктів, перевірок та непевності, що створює комендантська година.

У 2023 році сфера контрактної логістики стикалася з численними труднощами, проте на ринку залишилися провідні гравці, які продовжують працювати з клієнтами, допомагаючи їм підтримувати бізнес. WareTeKa провела аналіз і з'ясувала, що прибутки 3PL-провайдерів за 2023 рік суттєво залежать від попиту на складську логістику та транспортні послуги, що, в свою чергу, корелює з обсягами виробництва див. табл. 2.2. Згідно з даними, опублікованими Державною службою статистики у вересні 2023 року, промислове виробництво скоротилося на 2,9% у першій половині року, тоді як у 2023 році спад склав 31,9%.

Щодо позитивних змін у сфері української логістики, варто зазначити наступне:

- Складська інфраструктура розвивається: початкове переміщення логістичних потужностей на захід тепер доповнюється відновленням складів у різних містах.
- Зростає інтерес до малих складських приміщень, що слугують логістичними хабами для розподілу товарів по країні.
- Логістичні компанії вводять нові послуги, як-от збільшений попит на перевезення з Польщі до України, розробляючи нові транспортні маршрути.

– Збільшення звернень за аутсорсинговими логістичними послугами в 2023 році свідчить про вигоду такої співпраці для бізнесів у воєнний час.

Окрім вищеописаних позитивних тенденцій, логістика зіштовхується з необхідністю переосмислення транспортної та складської інфраструктури, покращення мобільності, та відновлення бізнес-процесів. Головні гравці на ринку виступають рушійною силою, яка провокує загальний розвиток сфери логістики (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Доходи провідних логістичних компаній України в 2023 році, тис. грн.

Найменування організації	Валові надходження за фінансовий рік 2023, тис. грн.	% ринку
"Нова Пошта"	36 468 879	21,97
Лемтранс	7 141 568	4,30
Промвагонтранс	4 492 909	2,71
Kuehne+Nagel	979 965	0,59
DHL Ukraine	851 071	0,51
Raben Ukraine	820 948	0,61
Ekol Logistics	635 261	0,79
"КОРСА" (Pakline Logistics)	587 009	0,56
GEFCO Ukraine (адаптована CEVA Logistics)	485 321,2	0,29
DB Schenker Ukraine	378 130	0,23
ZAMMLER	315 036	0,19
Denka Logistics	303 765	0,38
Quehenberger Logistics	259 074,9	0,16
Business Group Logistics	88 183,3	0,01
Усього	161 582 944	100%

Джерело: розроблено автором на основі [50,53]

Аналізуючи таблицю 2.2, Нова Пошта має валові надходження за фінансовий рік 2023 у розмірі 36,47 мільярди гривень, що становить 22% ринку. На другому місці ТОВ «Лемтранс» із валовими надходженнями 7,14 мільярда гривень та ринковою часткою 4,3%. ТОВ «Промвагонтранс» займає третє місце із показниками 4,49 мільярда гривень і 2,71% ринку. Kuehne+Nagel, DHL Ukraine, Raben Ukraine,

Ekol Logistics, , "КОРСА" (Pakline Logistics) та Denka Logistics також є значними гравцями на ринку з частками від 0,79% до 0,38%. GEFCO Ukraine (адаптована CEVA Logistics), DB Schenker Ukraine, ZAMMLER, та Quehenberger Logistics, мають приблизно однакові показники ринкової частки — від 0,29% до 0,16%. Найменший внесок в ринок має Business Group Logistics із валовими надходженнями 0,09 мільярда гривень та 0,01% ринку. Загалом, таблиця вказує на лідерство "Нової Пошти" в секторі палетних вантажів, демонструючи її ключову роль на транспортному ринку України.

Таким чином, Нова Пошта є лідером серед ключових транспортних компаній на українському ринку логістики, забезпечуючи значний обсяг транспортних послуг. Компанія демонструє високі фінансові показники, з валовими надходженнями у 2023 році, що склали 36,47 мільярди гривень, що становить 22% ринку. Еволюція компанії відзначена стрімким зростанням, від 80 відділень у 2009 році до понад 500 у 2011, і подальшим збільшенням до 26 500 точок обслуговування до 2024 року. Впровадження інновацій та автоматизація процесів, особливо в останні роки, забезпечили компанії перевагу на ринку.

2.2 Аналіз операційних процесів та ланцюга постачання компанії «Нова пошта»

Компанія «Нова пошта» є однією з провідних логістичних компаній України, що надає послуги з доставки документів, вантажів і посилок по всій країні та за її межами. Аналіз операційних процесів та ланцюга постачання цієї компанії дозволяє виявити ключові елементи її успіху та потенційні зони для вдосконалення.

Операційні процеси компанії починаються з прийому і обробки замовлень. «Нова пошта» широко використовує автоматизовані системи для прийому замовлень, що дозволяє зменшити час обробки і мінімізувати помилки. Мобільні додатки та веб-сервіси, активно використовувані компанією, забезпечують високу зручність для клієнтів, дозволяючи їм швидко і легко оформляти відправлення.

Протягом 20 років свого існування, Нова Пошта значно збільшила свої масштаби та створила альянс підприємств, включаючи кілька організацій як українських, так і міжнародних див. табл. 2.3. Управління «Новою поштою» здійснюється через наглядову раду (див. Додаток А).

Таблиця 2.3 – Група «Нова Пошта

Компанія	Послуга
Нова Пошта	Поштові послуги експрес-доставки для українських клієнтів: доставка товарів в межах країни та з-за кордону
NovaPay	Небанківські фінансові послуги: сервіси для переказу коштів з дотриманням стандарту безпеки даних PCI DSS.
Nova Global	Логістичні послуги: доставка та перевезення по світу для фізичних осіб та бізнесу.
Nova Post Moldova	Поштовий сервіс: експрес доставка на ринку Молдови.
Nova Post Polska	Поштовий сервіс: експрес доставка на ринку Польщі.
Nova Post Lietuva	Поштовий сервіс: експрес доставка на території Литви.
Supernova Airlines	Авіаційні послуги: компанія Nova Global надає послуги авіаперевезень (поки що лише за межами України).

Джерело: розроблено автором на основі [49]

Аналізуючи таблицю 2.3, можна зробити висновок про значне розширення та ефективність діяльності Нової Пошти у сфері логістики та поштових послуг. На основі звіту за 2022 рік, Нова Пошта демонструє значні показники у своїй діяльності: 9300 відділень та 14 000 поштоматів забезпечують широку доступність послуг, в той час як рекорд у 1,9 мільйона новорічних відправлень за день підтверджує ефективність логістичних процесів. Компанія володіє 41 терміналом та приблизно 6000 транспортними засобами, включаючи автомобілі компанії та партнерів. Загалом, Нова Пошта надала 22 073 тонни гуманітарної допомоги та доставила 420 539 посилок на деокуповані території. Додатково, компанія налічує 91 депо та 223 300 точок сервісу, при цьому кількість співробітників складає 33 795 осіб, а обсяг оброблених посилок досягає 315 мільйонів, що підкреслює масштабність та ефективність її діяльності. Ключові показники операційної діяльності Нової пошти зображено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Ключові показники Нова Пошта за 2022 рік

Джерело: розроблено автором на основі [49]

Аналізуючи рис. 2.2, можна виділити ефективність та високу продуктивність компанії. Середня швидкість доставки по Україні складає 23 години, що свідчить про швидкісні та оптимізовані логістичні механізми. Обсяг доставки, що включає 315 мільйонів посилок та вантажів, демонструє велику масштабність діяльності та спроможність компанії обробляти велику кількість відправлень. Упізнаваність бренду та високий рівень використання послуг (відповідно 99% та 98%) вказують на сильну позицію компанії на ринку та довіру клієнтів. Високий рівень NPS (78%) та великий відсоток користувачів, які зверталися до послуг компанії протягом останніх 6 місяців (93%), підкреслюють високу клієнтську лояльність та задоволеність послугами. Додатково, показник "Top of mind" на рівні 79% говорить про те, що бренд є лідером у свідомості споживачів у секторі логістичних послуг.

В рамках аналізу операційної діяльності NovaPay зафіксовано проведення 335 мільйонів транзакцій протягом року, серед яких 700 тисяч стосувалися міжнародних переказів. Сумарний обсяг фінансових переказів досяг 270 мільйонів

транзакцій, загальною вартістю 167,7 мільярда гривень, що свідчить про зростання фінансових операцій у доларовому (в 98 разів більше порівняно з минулим роком) та євровому еквіваленті. Максимальні показники активності NovaPay, досягнуті у грудні, становили 2,6 мільйона транзакцій та 100 операцій за секунду.

У сфері міжнародної логістики Nova Post Global відзначається доставкою 5,6 мільйона міжнародних відправлень. Підрозділ Supernova Airlines, що належить до Nova Post Global, розпочав підготовку до виконання першого рейсу, плануючи розширення свого авіаційного присутності.

У контексті роботи Nova Post у Молдові та Польщі відзначаються наступні показники: у Молдові компанія має 19 відділень, 214 поштоматів, 232 співробітників та здійснила 603 783 відправлень, що на 200 тисяч більше порівняно з попереднім роком. В Польщі Nova Post має 18 відділень у 7 містах країни, 216 співробітників та здійснила 67 367 відправлень протягом перших трьох місяців роботи. Ці показники демонструють активне розширення та зростання ефективності операційних процесів компанії у різних регіонах.

Проаналізуємо ланцюг постачання компанії "Нова Пошта". Спочатку розглянемо ключові логістичні послуги, що надає "Нова Пошта". Ці послуги становлять фундаментальний процес пересилання відправлень від відправника до одержувача, включаючи усі етапи та технології доставки (рис. 2.3).

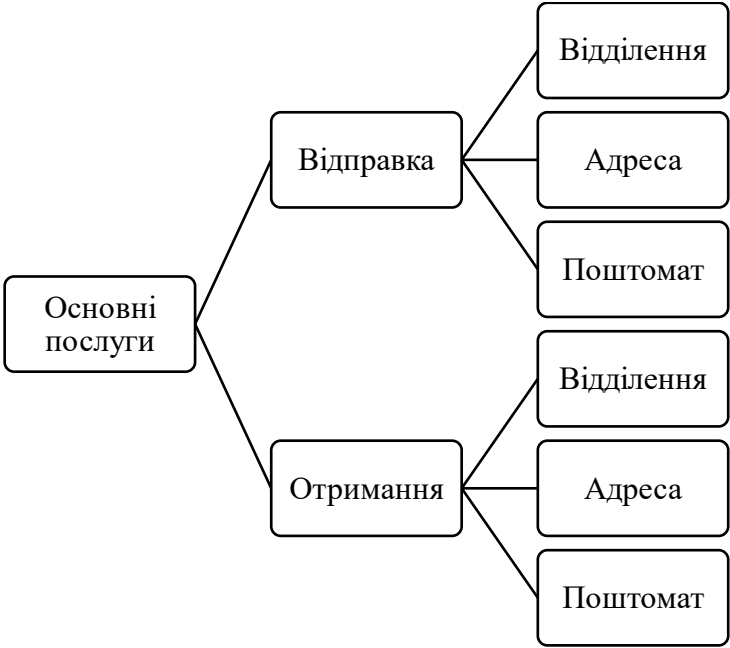


Рисунок 2.3 – Основні логістичні послуги Нової Пошти в 2023 році

Джерело: розроблено автором на основі [51]

Аналізуючи логістичні послуги компанії "Нова Пошта", рис. 2.3, можна виділити ключові компоненти, що формують процес доставки до кінцевого споживача. Кожна технологія доставки включає в себе наступні сервіси:

1. Безкоштовне зберігання. компанія надає сервіс безкоштовного зберігання відправлень. Термін зберігання становить до 7 календарних днів для більшості відправлень, а для палет - до 3 днів. У випадку розміщення в поштоматі, відправлення можуть зберігатися до 3 днів безкоштовно, після чого вони перенаправляються до найближчого відділення.

2. Пакування дрібних відправлень. дана послуга включає у себе пакування документів та дрібних відправлень (до 1 кг) співробітниками компанії, які використовують для цього фірмові конверти та поліетиленові пакети.

3. Огляд відправлення. Нова Пошта дозволяє огляд відправлення безпосередньо у відділенні, надаючи можливість перевірити вміст перед остаточним отриманням.

4. Сервіс інформування. Компанія забезпечує інформування щодо етапів обробки відправлення - від прибуття до зберігання та доставки. Ця інформація може надаватись як відправнику, так і отримувачу.

Аналізуючи надані послуги, можна констатувати, що «Нова Пошта» розробила комплексний підхід до обслуговування відправлень, який сприяє ефективному та зручному процесу доставки. Висока якість обслуговування, розгалужена мережа відділень та налагоджені логістичні процеси дозволяють компанії посідати лідируючі позиції на ринку експрес-доставки. Повноцінне відображення результатів операційної діяльності у фінансовій звітності є критично важливим для формування об'єктивного уявлення про фінансовий стан компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка активів ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	тис грн	%
Необоротні активи	8 305 491	12 319 191	18 769 254	10 463 763	125,99
Оборотні активи	5 192 636	3 435 729	4 332 452	- 860 184	- 16,57
Баланс	13 498 127	15 754 920	23 101 706	9 603 579	71,15

Джерело: систематизовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта». [Додаток Б,В]

Необоротні активи аналізованої компанії значно зросли з 8 305 491 тис. грн у 2021 році до 18 769 254 тис. грн у 2023 році. Це відображає збільшення на 10 463 763 тис. грн або 125,99% протягом трьох років. Таке суттєве зростання може бути зумовлене накопиченням необоротних активів компанії, що відображається в зростанні попиту на їх послуги та підтверджується географічним розширенням за рахунок розвитку мережі відділень.

З іншого боку, оборотні активи зменшилися з 5 192 636 тис. грн у 2021 році до 4 332 452 тис. грн у 2022 році. Це представляє зниження на 860 184 тис. грн або 16,57%. Така динаміка може свідчити про реструктуризація бізнесу та вихід з певних сегментів ринку. Наприклад, оптимізація організаційної структури та бізнес-процесів для скорочення витрат, що дозволяє спростити організаційну ієрархію. Також важливим фактором цього виступає відмова від проведення фінансових операцій за рахунок інтеграції ТОВ «НоваПей» в операційну структуру компанії

Усе це призвело до загального зростання балансу ТОВ «Нова Пошта» з 13 498 127 тис. грн у 2021 році до 23 101 706 тис. грн у 2023 році. Загалом, аналізуючи ці показники, можна зробити висновок, що компанія виявляє позитивну динаміку, що може свідчити про покращення його фінансового стану та розвиток бізнесу.

Забезпечення основними засобами відіграє вагомую роль для підтримання безперебійного та ефективного функціонування операційної діяльності (табл. 2.5). Основні засоби компанії включають транспортні засоби різних типів, обладнання для сортування та обробки відправлень, спеціалізовані термінали, будівлі відділень та складських приміщень тощо. Їх стан, кількість та ефективність використання безпосередньо впливають на спроможність "Нової Пошти" своєчасно та якісно обслуговувати клієнтів по всій території України.

Коефіцієнт зносу характеризує частку вартості основних засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах, та розраховується за формулою (2.1).

$$K_3 = 3 * \frac{100}{ПВ}, \quad (2.1)$$

де 3 – сума зносу основних фондів; ПВ – первісна вартість основних фондів.

Таблиця 2.5 – Стан та ефективність використання основних засобів ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Основні засоби	6 171 683	6 840 742	9 327 238	3 155 555
первісна вартість	8 426 565	10 178 235	13 852 844	5 426 279
знос	-2 254 882	-3 337 493	-4 525 606	2 270 724
Чистий дохід від реалізації продукції	20 843 502	23 687 034	36 468 879	15 625 377
Середньорічна вартість основних засобів	4 761 591,5	6 506 212,5	8 083 990	3 322 398,5
Коефіцієнт зносу основних засобів %	26,76	32,79	32,67	5,91
Коефіцієнт придатності основних засобів	73,24	67,21	67,33	-5,91
Фондовіддача	3,38	3,46	3,91	0,53
Фондомісткість	0,30	0,29	0,26	-0,04

Джерело: систематизовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта». [Додаток Б,В]

З 2021 по 2023 рік, коефіцієнт зносу зріс з 26,76% до 32,67%, що свідчить про збільшення темпів зносу основних засобів. Це може бути наслідком інтенсивного використання та старіння активів, або недостатнього фінансування для їх обслуговування та підтримки.

Коефіцієнт придатності основних засобів показує, яка частина основних засобів є придатною для експлуатації та визначається за формулою (2.2).

$$K_{\pi} = (ПВ - З) * \frac{100}{ПВ}, \quad (2.2)$$

де З – сума зносу основних фондів; ПВ – первісна вартість основних фондів.

Протягом трьох років цей показник зменшився з 73,24 до 67,33. Це означає, що зменшується ефективне використання основних засобів компанії у виробничих процесах та може бути результатом зниження виробничої активності, простою обладнання або незадовільного технічного стану активів.

Фондовіддача відображає випуск продукції на 1 грн основних фондів підприємства, та розраховується за формулою (2.3).

$$\Phi_{\text{в}} = \frac{D_p}{\Phi}, \quad (2.3)$$

де D_p – сума доходів від реалізації продукції; Φ – загальна вартість основних засобів.

За період з 2021 по 2023 рік фондівіддача зросла з 3,38 до 3,91. Це свідчить про збільшення ефективності використання активів у генерації доходу або зростання рентабельності бізнесу.

Фондомісткість це показник потреби основних фондів для забезпечення виконання одиниці обсягу роботи, який розраховується за формулою (2.4).

$$\Phi_{\text{м}} = \frac{\Phi}{D_p}, \quad (2.4)$$

де D_p – сума доходів від реалізації продукції; Φ – загальна вартість основних засобів.

За аналізований період фондомісткість зменшився з 0,30 до 0,26. Це свідчить про зменшення необхідності основних засобів для ведення діяльності, а також збільшення ефективності праці.

Загалом, аналіз показників ефективності використання основних засобів ТОВ «Нова Пошта» свідчить про можливі проблеми зі старінням та зносом активів, однак, варто зазначити, що спостерігається збільшення ефективності їх використання у виробничих процесах та зростання рентабельності бізнесу.

Компанія Нова Пошта також пропонує спектр додаткових логістичних послуг, спрямованих на задоволення додаткових потреб клієнтів, які виходять за рамки основних вимог див. додаток В.

Ланцюг постачання Нової пошти значною мірою залежить від ефективності та інноваційності її логістичної інфраструктури, особливо від терміналів, які є невід'ємною частиною цього процесу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Ефективність терміналів ТОВ "Нова Пошта" в 2023 р.

Відділення	Місце знаходження	Площа м. кв.	Потужність посилок/ год.
Київський інноваційний термінал	м. Київ	18 000	50 000
Хмельницький інноваційний термінал	м. Хмельницький	7 700	14 000

1	2	3	4
Львівський інноваційний термінал	м. Львів	15 000	15 000
Харківський інноваційний термінал	м. Харків	19 000	20 000
Дніпровський інноваційний термінал	м. Дніпро	18 000	26 000
Запорізький інноваційний термінал	м. Запоріжжя	8 000	16 000

Джерело: розроблено автором на основі [51]

Київський інноваційний термінал (KIT) і Хмельницький інноваційний термінал (ХІТ), а також Львівський інноваційний термінал (ЛЕО) є прикладами об'єктів, які відіграють вирішальну роль у підвищенні продуктивності та оптимізації ланцюга постачання компанії.

Київський інноваційний термінал (KIT) "Нова Пошта" вважається першопрохідцем у впровадженні інноваційних технологій в логістичній інфраструктурі компанії, започатковуючи еру новітніх терміналів. Запуск першої черги КІТа у березні 2018 року та другої черги у січні 2021 року став значним кроком у підвищенні логістичних потужностей компанії, дозволяючи обробляти до 50 тис. посилок на годину. Спорядження терміналу високотехнологічним обладнанням від нідерландської компанії Vanderlande є ключовим фактором, що забезпечує таку продуктивність, особливо завдяки системам швидкого сортування та сканування.

Хмельницький інноваційний термінал (ХІТ), відкритий 17 травня 2019 року, став іншим важливим ланцюгом у мережі логістичної інфраструктури "Нової Пошти". Загальна площа терміналу становить 7,7 тис. кв. метрів, що вказує на значні інвестиції компанії в розвиток логістичних можливостей. Термінал здатний обробляти 14 тис. відправлень на годину, що свідчить про високий рівень оптимізації процесів сортування та відправлення посилок.

Львівський інноваційний термінал (ЛЕО), введений в експлуатацію 20 вересня 2019 року, є третім за рахунком інноваційним терміналом у мережі "Нової Пошти". Його унікальність полягає у спеціалізованому поділі логістики на посилки та вантажі, що дозволяє обробляти до 15 тис. одиниць на годину. Площа терміналу, близько 15 тис. кв. метрів, та використання обладнання від Vanderlande та

української компанії "СМС", вказують на суттєві зусилля "Нової Пошти" у створенні ефективної логістичної структури.

Загальний огляд цих терміналів вказує на стратегічний підхід Нової Пошти до розвитку ланцюга постачання, де інвестиції в інновації та технології є ключовими елементами для підвищення продуктивності та ефективності.

Фулфілмент, реалізований компанією Нова пошта, представляє собою комплексну систему логістичних та складських операцій, спрямованих на забезпечення ефективного руху товарів в рамках ланцюга постачання (рис. 2.4). Процес фулфілменту починається з етапу приймання товарів, включаючи їх розвантаження, відбір та систематизоване розміщення на складських майданчиках. Цей етап є критичним для забезпечення швидкості та точності подальших логістичних операцій.



Рисунок 2.4 – Процес фулфілменту Нової Пошти

Джерело: розроблено автором на основі [51]

Після приймання, товари розміщуються на спеціалізованих стелажах, де використовується адресне зберігання для оптимізації подальших процесів підбору та відвантаження. Адресне зберігання дозволяє підвищити ефективність внутрішньоскладської логістики, спрощуючи доступ до товарів та скорочуючи час на їх пошук і відбір.

Зберігання товарів на складі супроводжується їх ретельною інвентаризацією та контролем за станом запасів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в попиті та оптимізувати рівень запасів. Комплектація замовлень відбувається на основі запитів клієнтів, де кожен елемент замовлення підбирається та готується до відправлення з урахуванням встановлених стандартів якості та швидкості обслуговування.

Процес комплектації тісно пов'язаний з можливістю виконання відправлення замовлень "день у день", що значно підвищує рівень задоволеності клієнтів та конкурентоспроможність самого бізнесу. Для підтримки цього рівня сервісу Нова пошта впроваджує різноманітні автоматизовані системи управління складом, що дозволяють оптимізувати різні аспекти складської діяльності, включаючи управління запасами, планування маршрутів комплектації та управління робочою силою.

Таким чином, аналізуючи операційні процеси компанії "Нова Пошта", можна виділити їх високу ефективність та оптимізацію. У 2022 році компанія управляла 9300 відділеннями та 14 000 поштоматами, що забезпечувало широку доступність послуг. За даними звіту, "Нова Пошта" використовувала приблизно 6000 транспортних засобів, включно з автомобілями компанії та партнерів. Щоденна обробка 1,9 мільйона відправлень демонструє високу продуктивність логістичних процесів. Власність 41 терміналу сприяє ефективному сортуванню та дистрибуції відправлень. Компанія надала 22 073 тонни гуманітарної допомоги, підкреслюючи її соціальну відповідальність. Оброблено 315 мільйонів посилок, що свідчить про великий обсяг роботи. Швидкість доставки у середньому складає 23 години по всій Україні. Компанія здійснила значні інвестиції у свою інфраструктуру, що позитивно вплинуло на операційну ефективність. Використання інноваційних технологій, зокрема у сфері сортування та відстеження відправлень, забезпечує високу точність та надійність доставки.

У контексті аналізу ланцюга постачання "Нової Пошти", ключову роль відіграють її логістичні термінали, такі як Київський інноваційний термінал (KIT), який може обробляти до 50 тисяч посилок на годину. Хмельницький інноваційний термінал (ХІТ) і Львівський інноваційний термінал (ЛЕО) також є важливими

вузлами в логістичній мережі, забезпечуючи ефективне розподілення вантажів. Міжнародні відправлення, які склали 5,6 мільйона у минулому році, демонструють здатність компанії конкурувати на глобальному ринку. Нова пошта реалізує комплексний підхід у фулфілменті, що охоплює приймання, зберігання, комплектацію та доставку товарів. Використання адресного зберігання та автоматизованих систем управління складом підвищує ефективність внутрішньоскладських процесів. Додаткові послуги, як-от "Локал Експрес" та "Легке повернення", забезпечують додаткову вартість для клієнтів. Активна участь у міжнародній логістиці через Nova Post Global та Supernova Airlines розширює можливості компанії в глобальному ланцюгу постачання.

2.3 Визначення та оцінка ключових показників результативності компанії

Визначення та оцінка ключових показників результативності відіграють вирішальну роль у стратегічному плануванні та оперативному управлінні компанії. Ефективний аналіз фінансових результатів дозволяє не лише зрозуміти поточний стан справ, а й прогнозувати майбутні тенденції, а також виявити потенційні можливості та загрози для розвитку.

У цьому контексті, розглянемо фінансові показники Нової пошти, це допоможе проаналізувати механізми функціонування та ефективності даної організації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Фінансові результати Нової Пошти за 2019-2023 рр., тис. грн.

Назва рядка	Код рядка	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 453 318	16 902 857	20 843 502	23 687 034	36 468 879
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10 504 342	12 877 086	16 441 004	19 276 532	28 625 037
Валовий: прибуток	2090	2 948 976	4 025 771	4 402 498	4 410 502	7 843 842

1	2	3	4	5	6	7
Інші операційні доходи	2120	145 518	166 643	202 834	696 168	301 477
Адміністративні витрати	2130	1 244 681	1 469 141	1 923 703	1 673 172	2 985 829
Витрати на збут	2150	337 356	416 263	561 844	439 130	997 806
Інші операційні витрати	2180	488 313	768 703	508 590	463 951	494 865
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 024 144	1 538 307	1 611 195	2 530 417	3 666 819
Інші фінансові доходи	2220	493 080	687 882	1 814 806	1 138 698	2 706 514
Фінансові витрати	2250	429 857	533 590	630 813	887 690	1 248 217
Інші витрати	2270	219 010	602 457	255	391 073	686 941
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	868 357	1 090 142	2 794 933	2 390 352	4 438 175
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-85 403	-98 850	-194 613	-254 392	-471 019
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	782 954	991 292	2 600 320	2 135 960	3 967 156

Джерело: розроблено автором на основі [52]

Аналізуючи наведену таблицю, розглянемо ключові показники результативності компанії "Нова Пошта" у динаміці з 2019 по 2023 рік.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2019 році становив 13 453 318 тис. грн. У 2020 році він зріс на 25.6% до 16 902 857 тис. грн. Наступного року спостерігалось збільшення на 23.3% до 20 843 502 тис. грн. У 2022 році зростання становило 13.6%, досягнувши позначки 23 687 034 тис. грн. Велике зростання у 2023 році на 54% до 36 468 879 тис. грн свідчить про суттєве покращення показників діяльності компанії.

Собівартість реалізованої продукції у 2019 році була 10 504 342 тис. грн. Вона зросла на 22.6% у 2020 році до 12 877 086 тис. грн. У 2021 році цей показник збільшився на 27.7% до 16 441 004 тис. грн. У 2022 році зростання склало 17.2%, досягнувши 19 276 532 тис. грн. У 2023 році собівартість стрибнула на 48.4% до 28 625 037 тис. грн, що може бути пов'язано з інфляційними тенденціями та збільшенням обсягів бізнесу.

Валовий прибуток у 2019 році становив 2 948 976 тис. грн. У 2020 році він зріс на 36.5% до 4 025 771 тис. грн. У 2021 році спостерігалось невелике збільшення на 9.4% до 4 402 498 тис. грн. У 2022 році прибуток залишився майже на тому ж рівні, зросши на 0.2% до 4 410 502 тис. грн. Проте у 2023 році спостерігається значне

збільшення на 77.9% до 7 843 842 тис. грн, що вказує на покращення операційної ефективності.

Інші операційні доходи в 2019 році склали 145 518 тис. грн. У 2020 році вони зросли на 14.5% до 166 643 тис. грн. У 2021 році показник підвищився на 21.7% до 202 834 тис. грн. Суттєве збільшення у 2022 році на 243.1% до 696 168 тис. грн може бути пов'язане з додатковими доходами чи компенсаціями в умовах війни. У 2023 році цей показник зменшився на 56.7% до 301 477 тис. грн, що може свідчити про нормалізацію деяких екстраординарних доходів, отриманих у попередньому році.

Адміністративні витрати у 2019 році становили 1 244 681 тис. грн. У 2020 році збільшилися на 18% до 1 469 141 тис. грн. У 2021 році витрати продовжили зростати на 30.9% до 1 923 703 тис. грн. У 2022 році було зафіксовано зниження на 13%, що склало 1 673 172 тис. грн, можливо, через оптимізацію витрат. Проте у 2023 році спостерігається значне збільшення на 78.5% до 2 985 829 тис. грн, що може вказувати на зростання управлінських витрат або інвестицій в адміністративну структуру.

Витрати на збут у 2019 році склали 337 356 тис. грн. У 2020 році вони зросли на 23.4% до 416 263 тис. грн. У 2021 році ця цифра знову збільшилася на 34.9%, досягнувши 561 844 тис. грн. У 2022 році спостерігається зниження на 21.8% до 439 130 тис. грн, що може свідчити про ефективнішу стратегію збуту або зміну умов ринку. Однак у 2023 році витрати на збут зросли на 127.1%, сягнувши 997 806 тис. грн, що потребує додаткового аналізу можливих причин такого значного зростання.

Інші операційні витрати у 2019 році становили 488 313 тис. грн. У 2020 році вони зросли на 57.4% до 768 703 тис. грн. У 2021 році було зафіксовано зниження на 33.8% до 508 590 тис. грн. У 2022 році ці витрати знизилися на 8.8%, становлячи 463 951 тис. грн, що може вказувати на оптимізацію деяких операційних процесів. У 2023 році інші операційні витрати знову зросли на 6.7%, досягнувши 494 865 тис. грн, що може бути пов'язано з розширенням бізнесу або зростанням вартості окремих компонентів операційної діяльності.

Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток) у 2019 році становив 1 024 144 тис. грн. У 2020 році цей показник зріс на 50.2% до 1 538 307

тис. грн. У 2021 році зростання становило 4.7%, досягши 1 611 195 тис. грн. У 2022 році прибуток значно зріс на 57.0% до 2 530 417 тис. грн, що може відображати позитивні зміни в операційній ефективності. У 2023 році прибуток знову зріс на 44.8%, досягнувши 3 666 819 тис. грн, підтверджуючи тренд на зростання оперативної ефективності компанії.

Інші фінансові доходи у 2019 році були на рівні 493 080 тис. грн. У 2020 році вони збільшилися на 39.6% до 687 882 тис. грн. Велике зростання спостерігається у 2021 році на 163.7%, досягнувши 1 814 806 тис. грн. У 2022 році цей показник знизився на 37.3% до 1 138 698 тис. грн, що може бути пов'язане зі змінами на фінансових ринках або рішеннями управління активами. У 2023 році спостерігається знову зростання на 137.8% до 2 706 514 тис. грн, що свідчить про ефективну фінансову стратегію компанії.

Фінансові витрати у 2019 році склали 429 857 тис. грн. У 2020 році вони зросли на 24.1% до 533 590 тис. грн. У 2021 році було зафіксовано зростання на 18.2% до 630 813 тис. грн. У 2022 році ці витрати збільшилися на 40.7% до 887 690 тис. грн, що може вказувати на зростаючі витрати на фінансування чи збільшення боргового навантаження. У 2023 році витрати зросли на 40.6% до 1 248 217 тис. грн, вимагаючи аналізу причин такого зростання та його впливу на фінансове здоров'я компанії.

Інші витрати у 2019 році були 219 010 тис. грн. У 2020 році вони збільшилися більш ніж удвічі до 602 457 тис. грн. У 2021 році цей показник знизився майже до нуля, що могло бути пов'язано з одноразовими факторами або коригуванням попередніх витрат. У 2022 році витрати зросли до 391 073 тис. грн, а у 2023 році - до 686 941 тис. грн, підкреслюючи необхідність моніторингу цієї категорії витрат для управління ефективністю.

Фінансовий результат до оподаткування (прибуток) у 2019 році становив 868 357 тис. грн. У 2020 році цей показник зріс на 25.5% до 1 090 142 тис. грн. У 2021 році спостерігається значне зростання на 156.3% до 2 794 933 тис. грн. У 2022 році показник знизився на 14.5% до 2 390 352 тис. грн. Проте у 2023 році він знову зріс на 85.5% до 4 438 175 тис. грн, демонструючи сильну прибутковість перед податковими зобов'язаннями.

Чистий фінансовий результат (прибуток) показує зростання з 782 954 тис. грн у 2019 році до 3 967 156 тис. грн у 2023 році. У 2020 році прибуток зріс на 26.6% до 991 292 тис. грн. У 2021 році зростання було значним, на 162.4%, до 2 600 320 тис. грн. У 2022 році спостерігається зниження на 17.9% до 2 135 960 тис. грн, але у 2023 році показник знову збільшився на 85.7% до 3 967 156 тис. грн, що свідчить про сильну прибутковість компанії після врахування податків.

Аналізуючи всі ці показники, можна сказати, що "Нова Пошта" продемонструвала стійке зростання і адаптацію до складних умов, зберігаючи позитивну динаміку в більшості ключових аспектів своєї діяльності.

ТОВ "Нова пошта", як одна з провідних логістичних компаній в Україні, прагне впроваджувати передові практики управління фінансовими ресурсами. У цьому контексті особливої уваги заслуговує показник середньозваженої вартості капіталу (WACC). Це ключовий показник, який використовується компаніями для оцінки вартості капіталу. Він враховує як вартість боргового, так і власного капіталу, зважених по їх частці в загальній структурі капіталу. Для розрахунку WACC використовується формула (2.5).

$$WACC = (W_s * r_s) + (W_d * r_d * (1 - T)), \quad (2.5)$$

де W_s – частка власного капіталу; r_s – вартість власного капіталу; W_d – частка боргового капіталу; r_d – вартість боргового капіталу; T – ставка податку на прибуток.

Частка власного капіталу розраховується як відношення власного капіталу до загальної структури пасивів. На кінець 2023 року власний капітал становив 9 508 308 тис. грн., баланс склав 23 101 706 тис. грн. W_s рівне 0,412 або 41,2%

Для розрахунку вартості власного капіталу можна використати модель оцінки капітальних активів (CAPM): $r_s = R_f + \beta * (R_m - R_f)$ Де R_f - безризикова ставка доходності (наприклад, доходність державних облігацій); β - коефіцієнт бета, що відображає ризик активу порівняно з ринком; R_m - очікувана ринкова доходність [54].

Припустимо, що $R_f = 5\%$, $\beta = 1,2$ (типове значення для компаній з помірним ризиком), $R_m = 12\%$ (середня історична дохідність ринку акцій). Таким чином становить $13,4\%$

Частка позикового капіталу відповідає відношенню короткострокових та довгострокових зобов'язань, що склали 5 337 000 тис. грн. та 8 256 398 тис. грн. відповідно до суми балансу 0,588 або $58,8\%$

Вартість позикового капіталу відповідає відношенню витрат понесених на обслуговування залучених ресурсів. Фінансові витрати за рік = 1 248 217 тис. грн. Позиковий капітал 5 337 000 тис. грн. та 8 256 398 тис. грн. rd становить 0,092 або $9,2\%$

Ставка податку на прибуток розраховується як відношення податку на прибуток сплачений у 2023 році 471 019 тис. грн. до прибутку до оподаткування 4 438 175 тис. грн. T становить 0,106 або $10,6\%$

Отже, середньозважена вартість капіталу ТОВ "Нова Пошта" складає приблизно $10,36\%$. Цей показник має важливе стратегічне значення. WACC використовуватися компанією для оцінки власного та позичкового капіталу, ефективності інвестицій, визначенні теперішньої вартості майбутніх грошових потоків та інших фінансових рішень.

У рамках аналізу ключових показників ефективності компанії "Нова пошта", було розраховано три фундаментальні коефіцієнти: ROI (Return on Investment), CER (Cost-Earnings Ratio) та TOA (Turnover of Assets) (табл. 2.8). ROI є важливим показником, який вимірює здатність компанії генерувати прибуток від своїх загальних активів, вказуючи на ефективність використання вкладених інвестицій. CER дозволяє оцінити відношення витрат до доходів, що є критичним для оцінки операційної ефективності компанії. TOA, або оборотність активів, вказує на те, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для генерації доходу. Оцінка цих показників є ключовою для розуміння загальної фінансової здоров'я та ефективності компанії "Нова пошта".

Таблиця 2.8 – Ключові показники ефективності компанії "Нова пошта" за 2019-2023 рр., у %

Рік	ROI (%)	CER (%)	ТОА (%)
2019	5,82	86,04	5,82
2020	5,86	91,89	5,86
2021	12,48	93,24	12,48
2022	9,02	92,26	9,02
2023	10,88	90,77	10,88

Джерело: розроблено автором на основі [52]

Аналізуючи таблицю 2.8, яка відображає ключові показники ефективності компанії "Нова пошта" за період з 2019 по 2023 рік, можна зробити кілька важливих спостережень. У 2019 році ROI компанії склав 5.82%, що свідчить про помірну ефективність використання інвестованих коштів. В тому ж році співвідношення витрат до доходів (CER) було досить високим — 86.04%, вказуючи на значну частку витрат у структурі доходів компанії. Також у 2019 році спостерігається оборотність активів (ТОА) на рівні 5.82%, що демонструє ефективність компанії у використанні активів для генерації доходу.

У 2020 році майже не відбулося змін у ROI, який збільшився лише до 5.86%. Однак CER зріс до 91.89%, що може свідчити про зростання витрат або зменшення ефективності операційної діяльності. Оборотність активів залишилася на рівні попереднього року.

2021 рік приніс значне покращення ROI, який збільшився до 12.48%. Це могло бути викликано зростанням чистого прибутку або ефективнішим використанням ресурсів компанії. Незважаючи на поліпшення ROI, CER продовжував зростати, досягнувши 93.24%, що вказує на збільшення витрат у відношенні до доходів.

У 2022 році, коли в Україні почалася війна, можна було б очікувати значних змін у фінансових показниках. ROI знизився до 9.02%, що могло бути викликано збільшенням операційних ризиків і невизначеністю в економічному середовищі. Незважаючи на це, CER залишився майже на рівні попереднього року, склавши 92.26%.

У 2023 році спостерігається покращення ROI до 10.88%, що може вказувати на адаптацію компанії до нових умов ринку або на покращення управління витратами.

CER знизився до 90.77%, демонструючи потенційне поліпшення у відношенні витрат до доходів.

Загалом, аналізуючи ці показники, можна зробити висновок, що компанія "Нова пошта" пройшла через ряд викликів, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, включаючи геополітичну ситуацію. Відповідно до цих показників, компанія змогла адаптуватися та зберегти свою ефективність у складних умовах.

Розглянемо визначення та оцінку ключових показників результативності компанії Нова Пошта на основі аналізу коефіцієнтів ліквідності за період з 2020 по 2023 роки (табл. 2.9). Аналіз цих коефіцієнтів є суттєвим для забезпечення розуміння фінансової стабільності та здатності компанії задовольняти свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності є важливими індикаторами, які відображають, наскільки ефективно компанія може використовувати свої оборотні активи для покриття поточних зобов'язань.

Таблиця 2.9 – Коефіцієнти ліквідності Нової Пошти за 2020-2023 рр.

Назва рядка	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Оборотні активи, тис. грн.	2 716 690	5 192 636	3 448 838	4 332 452
Поточні зобов'язання, тис. грн.	3 475 057	5 109 603	5 458 580	8 256 398
Запаси, тис. грн.	188 871	236 988	422 210	413 811
Коефіцієнти				
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.782	1.016	0.632	0.525
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.727	0.970	0.554	0.475

Джерело: розроблено автором на основі [52]

Аналізуючи коефіцієнти ліквідності Нової пошти за період з 2020 по 2023 рік, можна визначити ключові аспекти фінансового стану компанії та її здатності впоратися з поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає загальну здатність компанії покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. За період аналізу, цей коефіцієнт продемонстрував наступну динаміку:

- У 2020 році коефіцієнт становив 0.78, що свідчить про те, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадало 0.78 грн оборотних активів.
- У 2021 році показник зріс до 1.016, що може бути індикатором покращення фінансового стану компанії або зміни у структурі її активів та зобов'язань.
- В 2022 році, коли в Україні розпочалася війна, коефіцієнт знизився до 0.632, що може вказувати на зростання поточних зобов'язань або зменшення оборотних активів у контексті кризових подій.
- У 2023 році спостерігається подальше зниження коефіцієнта до 0.525, що може свідчити про посилення фінансових труднощів або збільшення короткострокових зобов'язань (рис. 2.5).

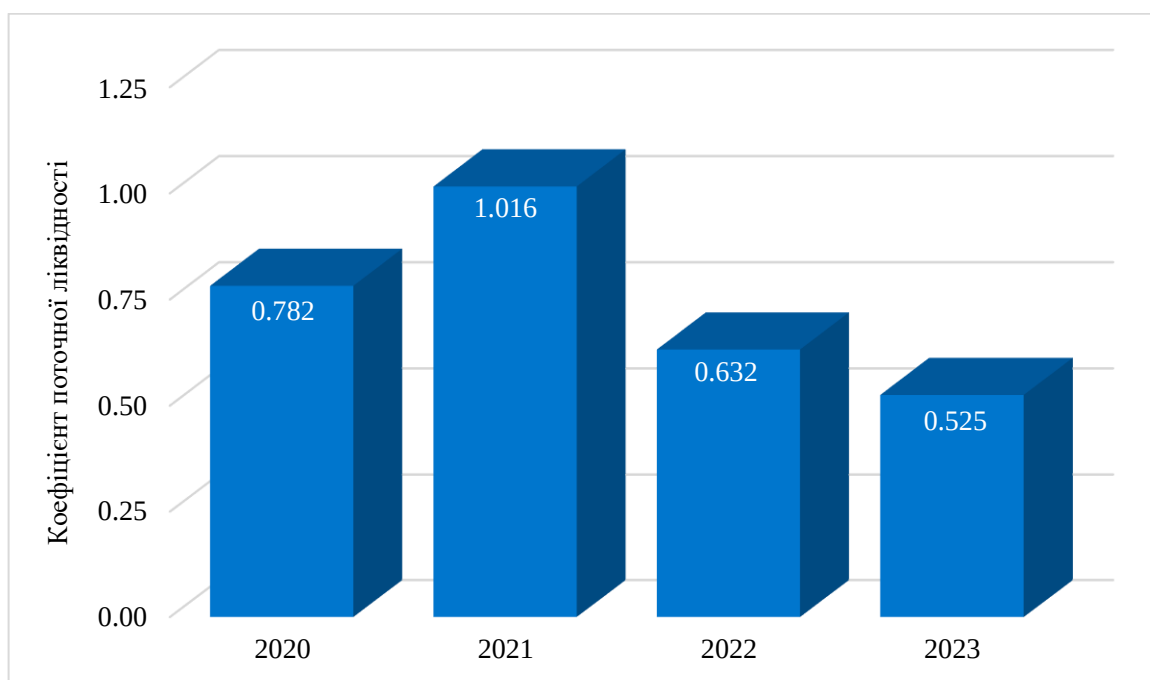


Рисунок 2.5 – Коефіцієнт поточної ліквідності Нової Пошти за 2020-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [52]

Коефіцієнт швидкої ліквідності дає змогу оцінити, наскільки компанія здатна задовольнити свої короткострокові зобов'язання без потреби у реалізації запасів:

- В 2020 році цей показник становив 0.727, що вказує на те, що без врахування запасів компанія могла покрити 72.7% своїх поточних зобов'язань.
- У 2021 році коефіцієнт зріс до 0.970, що може свідчити про позитивні зміни в ліквідності компанії або зменшення залежності від обороту запасів.

– В 2022 році показник знизився до 0.554, що в контексті війни може бути пов'язано зі зростанням поточних зобов'язань або ускладненнями у оперативному управлінні активами.

– У 2023 році коефіцієнт продовжив знижуватися, досягнувши 0.475, що може вказувати на подальше погіршення фінансової гнучкості компанії (рис. 2.6).

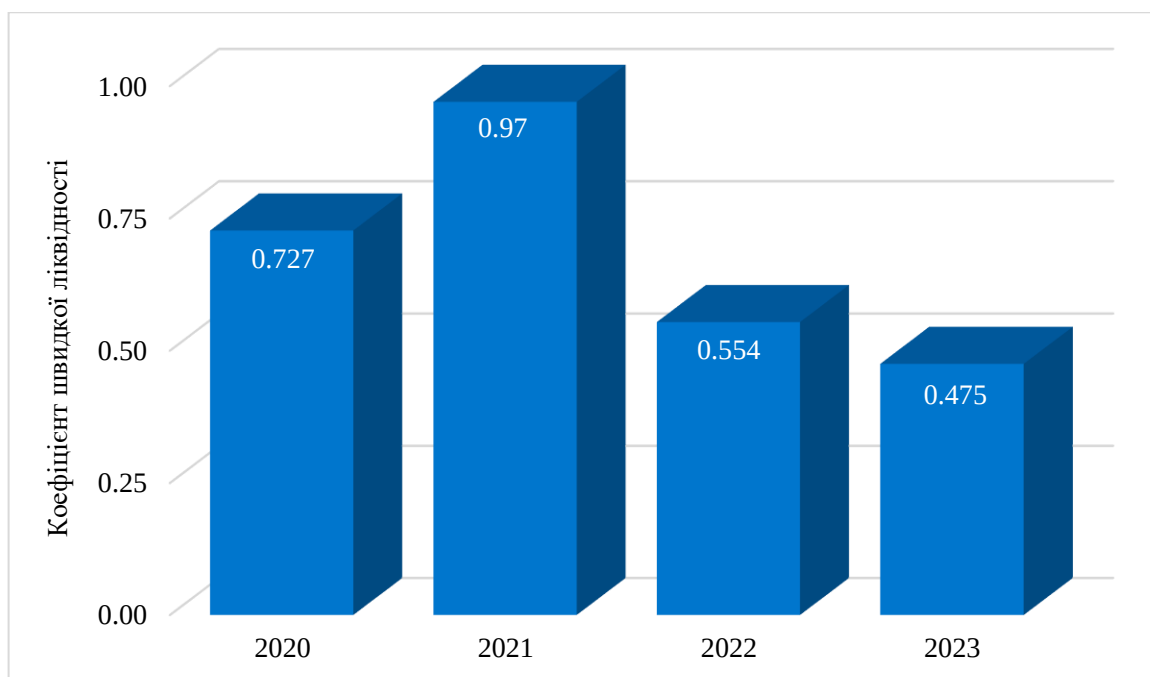


Рисунок 2.6 – Коефіцієнт швидкої ліквідності Нової Пошти за 2020-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [52]

Загалом, динаміка обох коефіцієнтів у період з 2020 по 2023 рік вказує на зниження ліквідності Нової пошти, що може бути зумовлено як внутрішніми управлінськими рішеннями, так і зовнішніми економічними та політичними факторами, зокрема впливом воєнних подій в Україні.

Таким чином, аналіз фінансових показників Нової Пошти демонструє, що чистий дохід компанії зріс з 13 453 318 тис. грн у 2019 році до 36 468 879 тис. грн у 2023 році, підкреслюючи стабільне збільшення обсягів продажів. Собівартість зросла з 10 504 342 тис. грн до 28 625 037 тис. грн у цьому ж періоді, що вказує на збільшення виробничих витрат. Валовий прибуток збільшився з 2 948 976 тис. грн у 2019 році до 7 843 842 тис. грн у 2023 році, що відображає поліпшення операційної ефективності.

Коефіцієнт ROI показує покращення з 5,82% у 2019 році до 10,88% у 2023 році, вказуючи на зростання рентабельності вкладень. CER піднявся з 86,04% у 2019 до 90,77% у 2023 році, що вимагає аналізу структури витрат. ТОА покращився з 5,82% у 2019 році до 10,88% у 2023 році, що демонструє більш ефективне використання активів для генерації доходів.

Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1.016 у 2021 році до 0.525 у 2023 році, підкреслюючи зменшення здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності також знизився з 0.970 у 2021 році до 0.475 у 2023 році, що може свідчити про потенційні виклики у фінансовій стабільності компанії. Ці зміни у коефіцієнтах ліквідності вимагають уважного моніторингу та можливої корекції управлінських рішень для підтримки фінансової стійкості.

На основі аналізу ключових фінансових показників "Нової Пошти" можна зробити висновок, що компанія демонструє позитивну динаміку у збільшенні чистого доходу та валового прибутку, що вказує на ефективне розширення бізнесу та операційну ефективність. Зростання коефіцієнта ROI свідчить про підвищення рентабельності інвестицій, водночас збільшення CER та зниження коефіцієнтів ліквідності вимагають додаткового аналізу управлінських рішень щодо витрат та капіталу. Така динаміка підкреслює необхідність адаптації стратегій управління для підтримки сталого розвитку та фінансової стійкості Нової Пошти.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Стратегії покращення операційної ефективності ТОВ «Нова Пошта»

У контексті стратегії покращення операційної ефективності ТОВ «Нова Пошта», компанія інтегрує цілі сталого розвитку у свою діяльність, що сприяє не тільки зростанню бізнесу, але й внеску у соціальний та екологічний прогрес. Табл. 3.1 демонструє, як різноманітні ініціативи та заходи впливають на операційну ефективність і водночас сприяють досягненню ключових цілей сталого розвитку.

Таблиця 3.1 – Інтеграція цілей сталого розвитку у Стратегію покращення операційної ефективності ТОВ Нова Пошта

Ціль сталого розвитку	Діяльність ТОВ «Нова Пошта» в контексті стратегії операційної ефективності
Гуманітарна допомога	Ініціативи з безоплатної логістики гуманітарних вантажів, включно з продовольчими товари, до регіонів, що постраждали від війни, демонструють впровадження стратегічних механізмів реагування на кризові ситуації та зобов'язання до соціальної відповідальності.
Забезпечення здоров'я та благополуччя	Програми підтримки охорони здоров'я, які включають реабілітаційні заходи для військовослужбовців та допомогу співробітникам, постраждалим унаслідок воєнних дій, відображають інтеграцію принципів корпоративної соціальної відповідальності в операційну діяльність.
Забезпечення якісної освіти	Розвиток професійних навичок та знань співробітників через співпрацю з освітніми інституціями та реалізацію програм з Lean-менеджменту свідчить про стратегічне вкладення в людський капітал.
Гарантування гідних умов праці та економічного зростання	Інвестиції у створення сучасних робочих місць, забезпечення соціальних гарантій та розробка програм мотивації підтверджують прагнення до підвищення операційної ефективності через забезпечення благополуччя персоналу.
Розбудова інновацій та інфраструктури	Інвестиції в автоматизацію та роботизацію як елементи стратегії підвищення ефективності відображають прагнення до інноваційного розвитку, оптимізації процесів та покращення сервісного обслуговування.

1	2
Зменшення нерівності	Дотримання кодексу корпоративної етики та політик недопущення дискримінації відображають стратегічний підхід до створення інклюзивного робочого середовища та підтримки рівних можливостей.
Сприяння сталому розвитку міст та громад	Реалізація освітніх та гуманітарних ініціатив у співпраці з місцевими громадами демонструє застосування стратегічних підходів до корпоративного партнерства та соціальної відповідальності.
Забезпечення відповідального споживання	Оптимізація виробничих процесів з метою зменшення використання ресурсів та відходів підкреслює стратегічне зосередження на ефективності ресурсів та екологічній відповідальності.
Боротьба зі змінами клімату	Зусилля компанії щодо зменшення викидів парникових газів через оптимізацію логістичних процесів відповідають стратегічному прагненню до зниження екологічного впливу та покращення екологічної ефективності.
Сприяння миру та справедливості	Підвищення логістичної підтримки волонтерських організацій та благодійних фондів відображає стратегічний підхід до залучення в розв'язання соціальних проблем і сприяння сталому розвитку.
Партнерство заради цілей	Колаборація з іншими бізнес-структурами, урядовими та неурядовими організаціями підкреслює стратегічний підхід до міжсекторального партнерства і співпраці в ім'я сталого розвитку.

Джерело: розроблено автором на основі [49]

Аналізуючи таблицю 3.1, ми бачимо, що у рамках стратегії операційної ефективності, ТОВ «Нова Пошта» здійснює безкоштовну доставку гуманітарних вантажів у регіони, які потребують допомоги. Ця ініціатива не тільки допомагає мінімізувати голод, але й підкріплює репутацію компанії як соціально відповідальної. Впровадження таких заходів вимагає логістичної ефективності та оптимізації маршрутів. Доставка продовольчих пакетів у важкодоступні зони вимагає від «Нової Пошти» гнучкості та адаптивності. Компанія активно взаємодіє з благодійними організаціями для визначення потреб і планування вантажоперевезень. Важливо, що така діяльність також сприяє підвищенню задоволеності співробітників, які бачать свій внесок у важливу суспільну справу. Ефективне управління цим процесом дозволяє «Новій Пошті» зменшувати витрати та покращувати свою операційну діяльність.

У контексті забезпечення міцного здоров'я, «Нова Пошта» активно інвестує у здоров'я своїх співробітників та спільноти. Компанія фінансує програми реабілітації захисників України, що не лише підтримує громадське здоров'я, але й позитивно впливає на імідж підприємства. Витрати на лікування співробітників, постраждалих від воєнних дій, виявляють зобов'язання компанії перед своїми

працівниками. Операційна ефективність у цьому контексті включає ефективне розподілення ресурсів для здоров'я та благополуччя. Заходи з підтримки здоров'я допомагають знижувати відсоток відсутності на роботі через хворобу. Впровадження програм здоров'я сприяє підвищенню мотивації та продуктивності співробітників. Це також зміцнює корпоративну культуру, в якій піклування про здоров'я вважається важливим аспектом.

В області забезпечення якісної освіти, «Нова Пошта» впроваджує програми для підвищення кваліфікації своїх працівників. Це дозволяє не лише покращувати індивідуальні навички, але й сприяє загальній операційній ефективності. Співпраця з Lean-інститутом України відкриває нові можливості для оптимізації процесів. Навчання співробітників сприяє інноваційному мисленню та пошуку нових рішень для покращення діяльності. Постійне освітнє зростання персоналу позитивно впливає на їхню залученість та лояльність. Забезпечення доступу до якісної освіти є ключовим для розвитку потенціалу співробітників. Такі інвестиції у людський капітал є важливою складовою стратегії підвищення операційної ефективності.

Щодо гідної праці та економічного зростання, «Нова Пошта» фокусується на створенні оптимальних умов праці для своїх співробітників. Сучасні робочі місця та програми мотивації забезпечують високу продуктивність та задоволеність персоналу. Забезпечення соціальних гарантій стимулює ефективність роботи та сприяє залученню кваліфікованих фахівців. Інвестиції в безпеку праці є частиною стратегії оптимізації виробничих процесів. Належні умови праці підтримують стабільність та розвиток компанії в довгостроковій перспективі. Заходи, спрямовані на підвищення гідності праці, позитивно впливають на корпоративну культуру. Створення умов для розвитку кар'єри та особистісного зростання співробітників є важливою складовою стратегії компанії.

У сфері інновацій та інфраструктури, «Нова Пошта» активно інвестує у технологічний розвиток та модернізацію обладнання. Це не тільки покращує якість послуг, але й оптимізує внутрішні процеси. Роботизація та автоматизація дозволяють знижувати помилки та підвищувати швидкість обробки вантажів. Інвестиції в інфраструктуру сприяють зростанню оперативної місткості та гнучкості компанії. Впровадження інноваційних рішень підтримує стале

економічне зростання та конкурентоспроможність. Стратегія інновацій забезпечує адаптацію компанії до змінюваних ринкових умов. Зосередження на технологічному прогресі є ключовим для досягнення довгострокових цілей компанії в плані операційної ефективності.

У питанні зменшення нерівності, «Нова Пошта» дотримується принципів рівності та інклюзивності (табл. 3.2). Кодекс корпоративної етики служить основою для побудови справедливих та прозорих відносин всередині компанії. Забезпечення рівних можливостей для розвитку та просування сприяє формуванню позитивного іміджу компанії. Політика недопущення дискримінації підтримує культуру взаємоповаги та співпраці. Рівність у роботі є фундаментальним принципом, що веде до підвищення загальної ефективності. Впровадження програм різноманітності та інклюзії демонструє зобов'язання компанії перед своїми працівниками та суспільством. Ці заходи сприяють створенню конструктивного та інноваційного робочого середовища.

Таблиця 3.2 – Розподіл посад ТОВ «Нова Пошта» в залежності від статі за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Тис. осіб	%	Тис. осіб	%	Тис. осіб	%
Жінки на керівних посадах	0,758	2,6	1,143	3,3	3,795	12,1
Чоловіки на керівних посадах	1,874	6,6	3,122	9,2	7,936	25,4
Всього керівників	2,632	9,2	4,265	12,6	11,731	37,5
Всього працівників	28,537	100	33,795	100	31,298	100

Систематизовано автором на основі [55]

Загальна кількість працівників компанії у 2023 році склала 32 944 осіб, при цьому частка жінок на керівних посадах – 1 522 (29,8% від загальної чисельності керівників). В 2022 році склала 33 795 осіб, при цьому частка жінок на керівних посадах – 1 143 (26,8% від загальної чисельності керівників). Кадрова політика Компанії базується на дотриманні національного трудового законодавства, 10 принципів Глобального договору ООН та у відповідності соціальної відповідальності і звітності стандартам SA 8000 та ISO 26000. Задля закріплення даних принципів та стандартів в Компанії затверджено Кодекс корпоративної етики та заключено Колективний договір між працівниками та керівництвом Компанії.

В аспекті сталого розвитку міст та громад, «Нова Пошта» реалізує ініціативи, що спрямовані на підтримку місцевих спільнот. Участь у гуманітарних та освітніх проєктах підкріплює соціальну відповідальність та сприяє позитивним змінам у суспільстві. Розвиток інфраструктури та надання доступу до якісних послуг зміцнюють зв'язки компанії з місцевими громадами. Інвестиції в місцевий розвиток сприяють створенню стійких та процвітаючих спільнот. Залучення співробітників та клієнтів до участі в соціальних проєктах підвищує їхнє відчуття приналежності та взаємодії з брендом. Сприяння сталому розвитку є частиною корпоративної стратегії, що враховує не тільки бізнес-інтереси, але й інтереси ширшої громади. Ці ініціативи позитивно впливають на корпоративну репутацію та створюють додаткову вартість для компанії та суспільства.

У контексті відповідального споживання, «Нова Пошта» активно працює над оптимізацією використання ресурсів у своїх операційних процесах. Компанія прагне мінімізувати відходи через впровадження програм переробки та повторного використання матеріалів. Зниження споживання ресурсів не лише зменшує вплив на довкілля, але й підвищує ефективність операцій. Впровадження екологічних та ефективних рішень допомагає компанії знижувати витрати та покращувати свою ринкову конкурентоспроможність. Нові технології та інновації в сфері упаковки та логістики відіграють ключову роль у реалізації цієї стратегії. Ініціативи відповідального споживання також зміцнюють корпоративну репутацію компанії як екологічно відповідального бізнесу. Залучення споживачів та партнерів до цих процесів сприяє формуванню більш сталої та відповідальної логістичної індустрії.

Що стосується боротьби зі зміною клімату, «Нова Пошта» інтенсивно працює над зменшенням викидів парникових газів, оптимізуючи логістичні та транспортні процеси. Використання більш ефективних транспортних засобів та покращення планування маршрутів сприяють зниженню вуглецевого сліду компанії. Залучення до ініціатив з використання відновлювальних джерел енергії підкріплює зобов'язання «Нової Пошти» до екологічної відповідальності. Зменшення енергоспоживання в офісах та на складах додатково сприяє цій меті. Навчання персоналу екологічним практикам впроваджує культуру сталості в організації. Ці дії не лише покращують екологічний вплив компанії, але й сприяють загальній

операційній ефективності. Взаємодія з іншими компаніями та організаціями у цій сфері демонструє лідерство «Нової Пошти» у впровадженні сталих практик.

В контексті миру та справедливості, «Нова Пошта» відіграє важливу роль, забезпечуючи логістичну підтримку волонтерським організаціям та благодійним фондам. Це зусилля не тільки сприяє миротворчим ініціативам, але й підкріплює соціальну відповідальність компанії. Адаптація логістичних процесів для підтримки таких організацій показує готовність «Нової Пошти» реагувати на соціальні виклики. Розширення логістичної підтримки на час криз виявляє комплексний підхід до ведення бізнесу. Участь у програмах миробудування та справедливості підвищує довіру до бренду та сприяє створенню позитивного іміджу національного та міжнародного рівня. Співпраця з організаціями, які працюють над вирішенням конфліктів, допомагає розбудовувати більш мирне суспільство. Інтеграція принципів миру та справедливості в бізнес-стратегію зміцнює позиції компанії як відповідального соціального актора.

У сфері партнерства заради цілей, «Нова Пошта» активно співпрацює з іншими організаціями та інституціями, щоб спільно працювати над досягненням сталого розвитку. Ця взаємодія не лише збільшує вплив ініціатив компанії, але й покращує її операційну ефективність. Спільні проекти з іншими бізнесами та організаціями сприяють інноваціям та обміну кращими практиками. Участь у міжнародних та місцевих партнерських програмах розширює можливості для «Нової Пошти» в глобальному масштабі. Працюючи разом, компанії можуть ефективніше вирішувати складні проблеми та досягати спільних цілей. Партнерство також відкриває нові канали для інвестицій та фінансування, що може підтримати додаткові ініціативи зі сталого розвитку. Взаємодія з державними установами допомагає узгоджувати зусилля з національними стратегіями та політиками, посилюючи роль «Нової Пошти» в реалізації суспільних інтересів.

Таким чином, у рамках стратегії операційної ефективності, ТОВ «Нова Пошта» реалізує комплексні заходи, спрямовані на втілення глобальних цілей сталого розвитку, що відображає її відданість не тільки бізнес-цілям, але й соціальній відповідальності та екологічній стійкості. Через безкоштовну доставку гуманітарної допомоги, програми підтримки здоров'я, освітні ініціативи, інвестиції

в безпеку та розвиток персоналу, а також через впровадження інновацій і партнерство з іншими організаціями, «Нова Пошта» демонструє, що відповідальний бізнес може ефективно поєднувати економічні, соціальні та екологічні інтереси.

Раціональне управління WACC дозволяє "Новій пошті" оптимізувати структуру капіталу, забезпечуючи баланс між власними та позиковими коштами. Це, в свою чергу, сприяє зниженню фінансових витрат, підвищенню ефективності інвестиційних проектів та покращенню загальної рентабельності бізнесу. Крім того, правильне визначення WACC є необхідною передумовою для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень та оцінки вартості компанії.

Зважаючи на високу вартість залучених ресурсів, компанії слід зосередитись на оптимізації структури капіталу, збільшенні частки власного капіталу та поступовому зниженні залежності від позикового фінансування. Це дозволить знизити середньозважену вартість капіталу і підвищити ефективність використання ресурсів.

Одним із можливих кроків може стати зниження вартості позикового капіталу. Поточна вартість боргового капіталу становить 9,2%. Припустимо, ТОВ "Нова Пошта" зможе перенести залучені кошти на менші відсоткові ставки 8%. При незмінних показниках частки власного капіталу 41,2%, вартості власного капіталу 13,4% та ставки податку на прибуток 10,6%, отримаємо наступні розрахунки WACC [див. формулу (2.5)].

$$WACC = (0,412 * 13,4\%) + (0,588 * 8\% * (1 - 0,106)) = 9,73\%$$

Порівняно з поточним рівнем 10,36%, це зниження WACC на 0,63 процентних пункти.

Іншим способом оптимізації середньозваженої вартості капіталу є збільшення прибутковості компанії, що в свою чергу дозволить знизити ризик, відображений у бета-коефіцієнті β .

Наприклад, якщо компанія зможе знизити β з 1,2 до 1,1 завдяки більш ефективному управлінню, то при $R_f=5\%$ та $R_m=12\%$, r_s знизиться з 13,4% до 12,7%.

За інших незмінних умов, отримаємо наступні розрахунки WACC [див. формулу (2.5)].

$$WACC = (0,412 * 12,7\%) + (0,588 * 9,2\% * (1 - 0,106)) = 10,07\%$$

Це дозволить знизити WACC на 0,29 процентних пункти порівняно з поточним рівнем.

Отже, детальні розрахунки підтверджують, що оптимізація структури капіталу, зниження вартості боргового капіталу та підвищення операційної ефективності можуть значно знизити WACC компанії, що позитивно вплине на її фінансовий стан та вартість. Впровадження стратегій, які сприяють зменшенню нерівності, сталому розвитку міст та громад, відповідальному споживанню, боротьбі зі зміною клімату, а також миротворчій діяльності і партнерству заради цілей, підтверджує, що «Нова Пошта» визнає свою роль у формуванні сталого майбутнього. Це не лише підвищує її конкурентоспроможність, але й забезпечує позитивний вплив на суспільство та довкілля. Інтеграція сталого розвитку в стратегію компанії є ключовим аспектом, що сприяє її довгостроковій успішності та репутації як лідера у відповідальному бізнесі.

3.2 Шляхи оптимізації обсягів перевезень

В умовах складної ситуації в Україні у 2024 році, зумовленої війною з Росією, компанія "Нова Пошта" стикається з безпрецедентними викликами в області логістики та перевезень. Важливим аспектом у підтриманні стійкості та ефективності є оптимізація обсягів перевезень внутрішньої пошти та посилок, яка потребує нових підходів та стратегій.

Щоденно, тисячі відправлень потребують швидкої та безпечної доставки по всій території країни, особливо в умовах, коли традиційні маршрути та логістичні ланцюги часто підлягають змінам через небезпечну ситуацію в країні. В цьому контексті, використання передових технологій та аналітичних методів для оптимізації логістичних процесів набуває особливої актуальності.

Незважаючи на те, що "Нова Пошта" поки не впроваджує штучний інтелект у свої процеси, існує значний потенціал для його використання в майбутньому. Аналіз великих даних, машинне навчання та оптимізаційні алгоритми можуть сприяти визначенню найефективніших маршрутів, прогнозуванню потреб у перевезеннях та мінімізації затримок, особливо в умовах, коли традиційні логістичні схеми потребують швидкої адаптації до змінюваних умов.

Розглянемо, як штучний інтелект може оптимізувати логістичні процеси в Новій Пошті через кілька ключових аспектів (рис. 3.1).

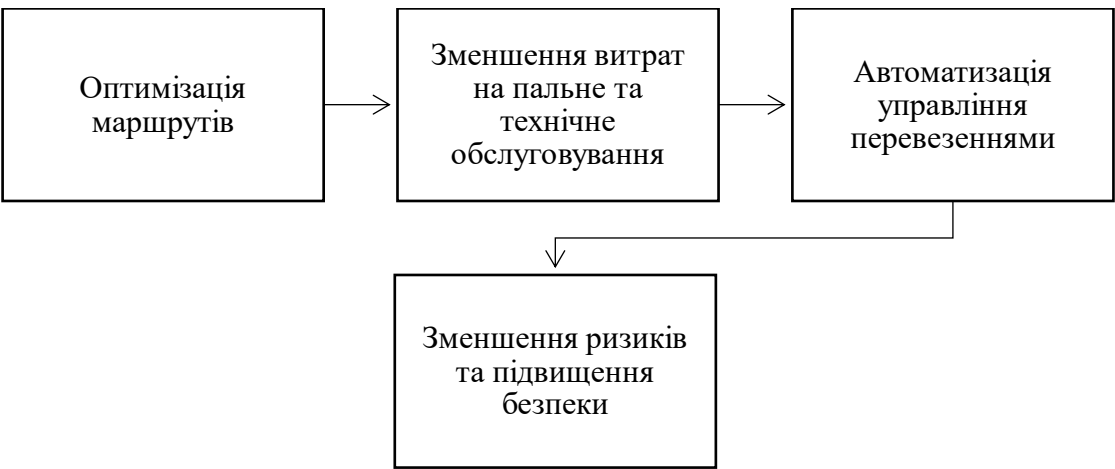


Рисунок 3.1 – Шляхи оптимізації обсягів перевезень для Нової Пошти через інтеграцію ШІ

Джерело: авторська розробка

Оптимізація маршрутів включає використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу великої кількості даних, які стосуються дорожнього руху, погодних умов та оперативної інформації про безпечні маршрути. Алгоритми можуть враховувати непередбачувані зміни в умовах перевезення та швидко адаптуватися до них, забезпечуючи найбільш ефективний шлях доставки. Цей підхід не тільки скорочує час доставки, але й допомагає уникнути затримок, пов'язаних з дорожніми перешкодами чи надзвичайними ситуаціями. Ефективне маршрутизування також сприяє зменшенню витрат на пальне, оскільки визначає найкоротші або найшвидші шляхи. Врешті-решт, це підвищує задоволеність клієнтів за рахунок покращення надійності та швидкості доставки.

Зменшення витрат на пальне та технічне обслуговування досягається за допомогою алгоритмів ШІ, які оптимізують використання транспортних засобів, знижуючи їх загальний пробіг і частоту необхідного технічного обслуговування. Штучний інтелект дозволяє прогнозувати потреби у технічному обслуговуванні на основі даних про використання автомобілів, що допомагає запобігати несподіваним поломкам і знижувати простої. Крім того, аналізуючи стилі водіння та умови маршруту, ШІ може рекомендувати водіям більш економічні способи водіння. Це включає оптимальне використання палива, що прямо впливає на зниження витрат компанії. Оптимізуючи логістику, ШІ також сприяє зниженню екологічного впливу від транспортної діяльності Нової Пошти.

Автоматизація управління перевезеннями з використанням ШІ дозволяє автоматизувати численні задачі, пов'язані з логістикою, зокрема планування, відстеження вантажів та аналіз ефективності маршрутів. Це звільняє співробітників від рутинних обов'язків, дозволяючи їм зосередитися на більш стратегічних завданнях. ШІ може надавати рекомендації щодо оптимізації ресурсів, покращуючи загальну координацію та використання транспортних засобів. Використання передових аналітичних інструментів допомагає у прийнятті обґрунтованих рішень, заснованих на точних даних. Отже, автоматизація сприяє зниженню помилок, підвищенню продуктивності та оптимізації загальної ефективності логістичних операцій.

Зменшення ризиків та підвищення безпеки за допомогою ШІ включає аналіз великої кількості даних для ідентифікації потенційних ризиків на маршрутах доставки. Штучний інтелект може прогнозувати небезпечні умови та запобігати аваріям, аналізуючи історичні дані та поточні умови. Системи ШІ можуть виявляти аномалії в поведінці транспортних засобів, які можуть свідчити про технічні несправності або неправильне використання. Це дозволяє вживати вчасних заходів для запобігання потенційних інцидентів, забезпечуючи безпеку вантажів та персоналу. Врешті, підвищення безпеки сприяє зниженню витрат, пов'язаних зі страхуванням та відшкодуванням збитків, тим самим зберігаючи репутацію компанії на високому рівні.

Використання штучного інтелекту для оптимізації обсягів перевезень в Новій Пошті може революціонізувати спосіб, яким компанія управляє своїми логістичними операціями. ШІ може автоматизувати складні рішення щодо того, як найкраще розподілити і використати транспортні ресурси, забезпечуючи оптимальне завантаження вантажів і ефективне використання кожного транспортного засобу. Завдяки аналізу історичних даних та поточних умов, ШІ дозволяє прогнозувати майбутні потреби в перевезеннях, допомагаючи Новій Пошті планувати та оптимізувати свої вантажні потоки. Це включає визначення оптимальних маршрутів для кожного відправлення, забезпечуючи, що вантажі доставляються найефективнішим способом, мінімізуючи простой та зайве використання пального.

Крім того, ШІ може допомогти Новій Пошті адаптуватися до змінних умов у реальному часі, наприклад, реагуючи на раптові зміни в попиті або на перешкоди в логістичних мережах. Така адаптивність не тільки підвищує ефективність перевезень, але й забезпечує вищий рівень задоволеності клієнтів, оскільки замовлення виконуються швидше та надійніше. Оптимізація обсягів перевезень також сприяє кращому використанню транспортних засобів, знижуючи кількість порожніх або недостатньо заповнених відправлень, що в свою чергу допомагає знизити вуглецевий слід компанії. Це відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку та може бути значущим фактором для клієнтів, які все більше цінують екологічну відповідальність компаній, з якими вони ведуть бізнес.

Таким чином, впровадження ІІІ для оптимізації обсягів перевезень у Новій Пошті не тільки сприяє зниженню операційних витрат та підвищенню ефективності, але й відкриває нові можливості для підвищення задоволеності клієнтів та досягнення сталості в діяльності компанії.

ВИСНОВКИ

Написання даної бакалаврської роботи дає змогу зробити наступні висновки.

Операційна діяльність підприємства є визначальною для його стратегічного розвитку та конкурентоспроможності, оскільки включає в себе всі процеси, пов'язані з виробництвом і продажем продукції або послуг. Ця діяльність охоплює від стратегічного планування до щоденного управління ресурсами, забезпечуючи ефективне функціонування організації. Важливість операційної діяльності полягає у її центральній ролі у досягненні основної мети підприємства та формуванні його конкурентної переваги через оптимізацію процесів та ефективне використання ресурсів.

Ефективність операційної діяльності безпосередньо впливає на довгострокове зростання та стабільність підприємства. Регулярне оцінювання та оптимізація операційних процесів дозволяють підприємству адаптуватися до змін у ринкових умовах, ефективно реагувати на вимоги клієнтів та вдосконалювати продуктову стратегію. Ключові аспекти, такі як інвестування капіталу, управління робочою силою, а також ідентифікація та управління ризиками, відіграють вирішальну роль у підтримці ефективності та інноваційного розвитку.

Особливу увагу в операційному менеджменті заслуговує аналіз ефективності, який включає використання різних показників та методик, таких як Balanced Scorecard, EVA, та CER. Ці інструменти дозволяють оцінити не лише фінансову результативність, а й загальну ефективність операцій, виявляти слабкі місця та визначати напрямки для поліпшення. Такий підхід сприяє глибокому розумінню операційної діяльності та її впливу на загальний успіх підприємства, дозволяючи розробляти стратегії, які ведуть до сталого розвитку та конкурентної переваги в динамічному бізнес-середовищі.

Аналіз результативності операційної діяльності є невід'ємною складовою успішного управління у транспортній сфері. Застосування комплексних методів, таких як балансові показники, економічна додана вартість, аналіз цінової ефективності, а також ключових фінансових коефіцієнтів, дозволяє компаніям

ретельно оцінювати власну ефективність, виявляти можливості для оптимізації та приймати виважені рішення. У динамічному бізнес-середовищі використання актуальних інструментів аналізу є запорукою підтримки конкурентоспроможності, покращення якості послуг та досягнення стратегічних цілей транспортних підприємств.

Нова Пошта займає позицію лідера в секторі логістики України, забезпечуючи великий спектр транспортних послуг і демонструючи високі фінансові результати. Фінансова звітність компанії за 2022 рік вказує на валові доходи в розмірі 2 мільярди гривень, що еквівалентно 0,22% від загального ринкового обсягу. Еволюція "Нової Пошти" характеризується значним зростанням: кількість відділень зросла з 80 у 2009 році до понад 500 у 2011 році, далі розширившись до 26 500 точок обслуговування до 2024 року. Інтеграція інноваційних рішень та автоматизація операцій сприяли зміцненню позицій компанії на ринку. У 2022 році "Нова Пошта" керувала 9300 відділеннями та 14 000 поштоматами, забезпечуючи доступність своїх послуг. За даними компанії, використання близько 6000 транспортних одиниць, включаючи автопарк та транспорт партнерів, дозволило обробляти до 1,9 мільйона відправлень щодня. Володіння 41 терміналом сприяє оптимізації процесів сортування та дистрибуції. Аналізуючи операційні показники, виявлено, що у 2022 році було оброблено 315 мільйонів посилок, а середній час доставки становив 23 години по території України. Значні інвестиції в інфраструктуру та прийняття передових технологій в сфері логістики засвідчують високий рівень операційної ефективності "Нової Пошти". Розглядаючи ланцюг постачання, виділяється роль інноваційних терміналів, які, наприклад, в Києві здатні обробляти до 50 тисяч посилок на годину. Це підкреслює важливість технологічної інтеграції в логістичних процесах. Крім того, компанія активно розвиває міжнародні напрямки, що підтверджує її конкурентоспроможність на глобальному ринку. Фінансовий аналіз показує стійке зростання чистого доходу та валового прибутку, свідчачи про ефективне управління та розвиток бізнесу. Рентабельність інвестицій та використання активів, відображені через показники ROI та TOA, вказують на високу операційну ефективність. Зміни у коефіцієнтах

ліквідності вимагають уважного аналізу, але в цілому фінансова динаміка "Нової Пошти" демонструє позитивний тренд розвитку та адаптації до ринкових умов.

Аналіз фінансових показників логістичної компанії "Нова Пошта" виявив стійку позитивну динаміку зростання чистого доходу та валового прибутку, що є свідченням успішного розширення бізнесу та високої операційної ефективності. Незважаючи на складні умови, зокрема воєнні дії в Україні, компанія демонструє здатність адаптуватися та забезпечувати рентабельність інвестицій. Водночас, зростання витрат, а також зниження показників ліквідності вказують на необхідність ретельного моніторингу фінансового стану та вдосконалення управлінських підходів до формування ресурсної бази для забезпечення довгострокової фінансової стабільності та сталого розвитку організації.

В контексті стратегії оперативної ефективності, компанія "Нова Пошта" імплементує інтегровані заходи, які спрямовані на досягнення міжнародних стандартів у сфері сталого розвитку, демонструючи свою прихильність не лише до досягнення комерційних цілей, але й до виконання зобов'язань у сфері соціальної відповідальності та екологічної стійкості. За допомогою надання безкоштовної допомоги, реалізації програм здоров'я, освітніх ініціатив, інвестицій у безпеку та розвиток кадрів, а також через інноваційні підходи та співпрацю з іншими установами, "Нова Пошта" підкреслює, що відповідальне підприємництво може гармонійно інтегрувати економічні, соціальні та екологічні аспекти.

Адаптація стратегій, спрямованих на зниження соціальної нерівності, сприяння сталому розвитку міст та спільнот, відповідальне споживання, боротьба зі змінами клімату, а також миротворча діяльність та партнерство для досягнення загальних цілей, свідчить про визнання "Новою Поштою" своєї ролі у створенні стійкого майбутнього. Це не лише зміцнює її конкурентні переваги, але й забезпечує позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище.

Використання штучного інтелекту для оптимізації логістичних процесів у "Новій Пошті" може радикально трансформувати методи управління її транспортними потоками. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати складні операційні рішення, пов'язані з розподілом і використанням транспортних ресурсів, забезпечуючи оптимальне завантаження та ефективне використання кожного

засобу перевезення. Аналітика на основі історичних даних та поточних умов дозволяє ІІІ антиципувати майбутні потреби у перевезеннях, допомагаючи компанії планувати та оптимізувати свої вантажні потоки, включаючи вибір оптимальних маршрутів для кожного вантажу, мінімізуючи затримки та знижуючи використання палива.

Крім того, застосування ІІІ забезпечує адаптацію компанії до змінних умов в реальному часі, дозволяючи оперативно реагувати на несподівані зміни у попиті або перешкоди у логістичних мережах, підвищуючи ефективність та задоволеність клієнтів. Оптимізація логістики сприяє кращому використанню транспорту, зменшенню кількості порожніх або частково заповнених відправлень, що веде до зниження вуглецевого сліду компанії, сприяючи її сталому розвитку та відповідаючи зростаючим вимогам клієнтів до екологічної відповідальності бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз факторів технологічного розвитку та забезпечення фінансово-економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах соціальної економіки / М. Б. Чижевська та ін. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 2.
2. Гринюк Н., Залялова В. Особливості стратегії міжнародної діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2021. № 11 (99). С. 362–366.
3. Зайцева І. Ю., Бомко І. Ю. Управління діагностикою фінансово-господарської діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 72-73. С. 173–181.
4. Балахонова О., Приймак Я. Методи та принципи діагностики господарської діяльності підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2023. Т. 1. С. 33–39.
5. Вараксіна О., Кругова А. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24.
6. Попіль А. Ю. Підвищення конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємства : master's thesis. 2021. 119 с.
7. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Операційна стратегія: дефініція поняття та місце у піраміді стратегій підприємства. *Economics of the transport complex*. 2023. № 42. С. 182.
8. Химич І., Різник Н. Фінансово-економічний аналіз підприємства: основа прогнозування позитивних результатів за кризових умов. *International science journal of management, economics & finance*. 2024. Т. 3, № 1. С. 62–71.
9. Мороз М. М., Гайкова Т. В. Значення маркетингу в діяльності автотранспортного підприємства. *XXX Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених "Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства"*. 2023.
10. Глушко А. Д., Бикова М. В. Управління ефективністю операційною діяльністю підприємства в аспекті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Economic scope*. 2023.

11. Чорна Л., Жукова О., Гачковський О. М. Аналіз господарської діяльності підприємства як інструмент прийняття управлінських рішень. *Подільський науковий вісник*. 2023. Т. 1. С. 13–17.
12. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
13. Дунда С., Рибачук-Ярова Т., Тюха І. Тайм-менеджмент як напрям підвищення ефективності операційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42.
14. Чухліб А. Аналіз в системі інформаційно-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами від операційної діяльності. *SWorldJournal*. 2023. № 22-03. С. 3–6.
15. Аналіз фінансової звітності підприємства (практикум) / М. М. Marchenko та ін. LLC "Publishing house "Internauka", 2021.
16. Мушеник І., Чорнобай Л. Стратегія розвитку інвестиційної діяльності підприємства: досвід єс. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2023. № 4(34).
17. Кваско А. В., Шендерівська Л. П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. *Scientific bulletin of kherson state university. series economic sciences*. 2022. № 46.
18. Короткова К. О. Стратегічний аналіз організації за допомогою бі-систем як основа ефективної операційної стратегії. *Економічний розвиток держави та регіонів в контексті сучасних інтеграційних процесів*. 2023.
19. Бірюкова П. Роль менеджменту в діяльності підприємства. *Theoretical and practical aspects of modern scientific research / chair Т. Гвініашвілі*. 2023.
20. Розвиток технологічного менеджменту інноваційно орієнтованого підприємства в контексті забезпечення соціально-економічної безпеки підприємницької діяльності / М. О. Вовк та ін. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 2. С. 97–103.
21. Гришко В. Управління логістичними операціями зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35.
22. Матюха М. Впровадження управлінського обліку операційної діяльності. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2023. № 2(32).

23. Ігнатенко С. І. Підвищення результативності діяльності підприємства : master's thesis. 2021.
24. Комчатних О. В., Сидун Д. А. Конкурентна позиція як характеристика ефективності діяльності транспортного підприємства. *Ефективні механізми соціально-економічного розвитку країни та регіонів: сучасні виклики та рішення*. 2023.
25. Бугріменко Р., Смірнова П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.
26. Методичні аспекти оцінки ефективності операційної діяльності промислового підприємства : thesis / Ю. В. Білявська та ін. 2021.
27. Череп А. В., Чернікова Н. М. Ретроспективний і перспективний аналіз інноваційного розвитку підприємства. *Visnik Zaporiz'kogo nacional'nogo universitetu. Ekonomichni nauki*. 2021. № 2 (50). С. 17–21.
28. Жигалкевич Ж., Драгомощенко А. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33.
29. Швед В., Шлінчук В. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*. 2023. Т. 1. С. 81–89.
30. Нетудихата К. Л., Гребенчак І. О. Оцінка та шляхи удосконалення процесу управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 2.
31. Федотова Ю. В. Оцінка економічної ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства. *Development of socio-economic systems in a global network environment*. 2021.
32. Миколенко І., Дігтяр В. Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32.
33. Гребенікова О. В., Денисова Т. В., Іваницький Д. С. Аналіз методів оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Time description of economic reforms*. 2021. № 4. С. 62–69.

34. Стояненко І. В. Теоретико-методичні засади оцінювання результативності діяльності підприємства торгівлі. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 2.
35. Тульчинська С. О., Кривда О. В., Кожемяченко О. О. Вимірювання ефективності операційної діяльності підприємства. *Economic synergy*. 2023. № 1. С. 20–31.
36. Деренська Я. Оцінка ефективності діяльності підприємства. *Mechanism of an economic regulation*. 2023. № 1(99). С. 81–85.
37. Коваль Л. В., Резніченко Р. В. Поняття фінансового результату діяльності підприємства. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 2.
38. Терлецька Ю. О. Управління бізнес-процесами як чинник оптимізації операційної діяльності підприємства. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 2. С. 115–119.
39. Моделювання інноваційно-інвестиційних стратегій діяльності підприємства / Ю. Б. Малиновська та ін. *Журнал "Інвестиції: практика та досвід"*. 2023. № 22. С. 112–117.
40. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43.
41. Сороківський В. М., Воронко О. С., Бурдик О. Ю. Прогнозування показників діяльності автотранспортного підприємства. *Herald of lviv university of trade and economics economic sciences*. 2023. № 73. С. 20–25.
42. Аксельрод Р. Б., Гриненко І. М. Структурно-динамічний аналіз змісту та етапів трансформаційних змін операційної діяльності будівельних підприємств. *Agrosvit*. 2022. № 15-16. С. 57–66.
43. Галілеєв А. А. Оптимізація операційної діяльності комерційного підприємства : магістерська робота. 2021.
44. Нечипорук А., Таранич О. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56

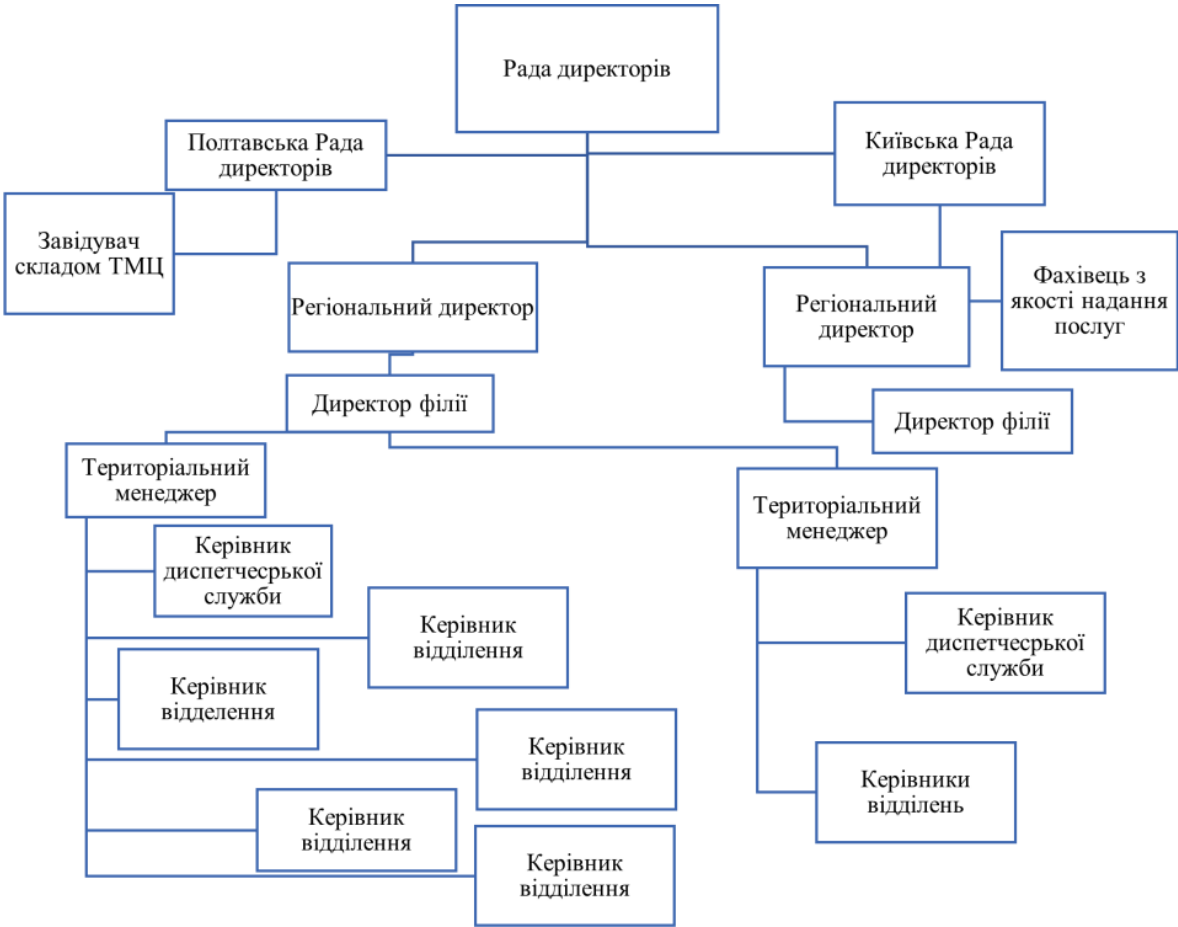
45. Сокол Р., Протопопова Н., Коваленко-Марченкова Є. Оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства. *Specialized and multidisciplinary scientific researches*. 2020.
46. Тульчинська С. О., Погребняк А. Ю., Крашевська Т. О. Детермінанти ефективності операційної діяльності підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 90–95.
47. Ometsinska I. Features of operational activity expenses formation by elements. *Herald of economics*. 2023. № 4. С. 159.
48. Горбач С. В. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства : магістерська робота. 2021.
49. Nova Poshta. Звіт про управління ТОВ "Нова Пошта" за 2022 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Management%20report%20for%202022.pdf> (дата звернення: 28.04.2024).
50. WareTeka. Найкращі логістичні компанії України 2023. *WareTeka*. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/logistichnih-kompanij-ukrayini-rejting/> (дата звернення: 02.05.2024).
51. Novaposhta.ua - офіційний сайт компанії. *Novaposhta.ua*. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 10.04.2024).
52. Clarity Project - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА". *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718/finances> (дата звернення: 02.05.2024).
53. YC.Market Аналіз Ринків | Інструмент для дослідження ринку і пошуку нових потенційних клієнтів для b2b продажів. *YC.Market*. URL: <https://youcontrol.market/> (дата звернення: 16.05.2024).
54. Супрун А. А., Білик М. Е. Сучасні підходи до оцінки вартості акціонерного капіталу. Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки України та її регіонів : матеріали доп. міжнар. науково -практ. конф. Частина III, м. Ужгород, 8 трав. 2015 р. С. 77–80.

55. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. 16 с. URL: <https://site-assets.novapost.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf> (дата звернення: 20.05.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Організаційна структура Нова Пошта



Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2021-2023 рр., тис. грн.

	Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив				
Назва рядка	Код рядка	На 31.12.2021	На 31.12.2022	На 31.12.2023
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	104 440.00	76 808.00	63 849.00
первісна вартість	1001	223 320.00	222 084.00	235 471.00
накопичена амортизація	1002	-118 880.00	-145 276.00	-171 622.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 544 921.00	1 660 949.00	2 765 733.00
Основні засоби	1010	6 171 683.00	6 840 742.00	9 327 238.00
первісна вартість	1011	8 426 565.00	10 178 235.00	13 852 844.00
знос	1012	-2 254 882.00	-3 337 493.00	-4 525 606.00
Інвестиційна нерухомість	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
Інші фінансові інвестиції	1035	314 176.00	3 564 861.00	6 297 444.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	142 680.00	128 083.00	157 041.00
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			

Інші необоротні активи	1090	27 591.00	47 748.00	157 949.00
Усього за розділом І	1095	8 305 491.00	12 319 191.00	18 769 254.00
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100	236 988.00	422 156.00	413 811.00
Виробничі запаси	1101	224 395.00	417 390.00	391 015.00
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104	12 593.00	4 766.00	22 796.00
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	704 235.00	968 844.00	1 138 305.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	100 979.00	146 103.00	160 436.00
з бюджетом	1135	24 360.00	48 136.00	53 902.00
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140	809 390.00	588 549.00	1 302 772.00
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 473 319.00	502 922.00	155 631.00
Поточні фінансові інвестиції	1160		73 263.00	3 784.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	827 839.00	673 522.00	1 079 267.00
Готівка	1166	72.00	34.00	
Рахунки в банках	1167	666 911.00	461 620.00	714 068.00
Витрати майбутніх періодів	1170	15 526.00	11 952.00	24 544.00
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	.	282.00	
Усього за розділом II	1195	5 192 636.00	3 435 729.00	4 332 452.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	13 498 127.00	15 754 920.00	23 101 706.00
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00	4 654.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00	27 301.00
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 459 269.00	6 484 117.00	9 476 353.00
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	4 491 224.00	6 516 072.00	9 508 308.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	1 456 288.00	1 454 745.00	1 912 643.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 441 012.00	2 332 885.00	3 424 357.00
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			
Усього за розділом II	1595	3 897 300.00	3 787 630.00	5 337 000.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		76 000.00	
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 554 797.00	2 368 731.00	3 393 971.00
товари, роботи, послуги	1615	1 037 757.00	1 259 484.00	1 857 488.00
розрахунками з бюджетом	1620	484 647.00	570 842.00	655 332.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	61 519.00	92 053.00	113 522.00
розрахунками зі страхування	1625	77 886.00	77 644.00	85 122.00
розрахунками з оплати праці	1630	380 300.00	419 219.00	595 758.00
за одержаними авансами	1635	46 774.00	49 736.00	64 885.00
за розрахунками з учасниками	1640	10 000.00	6 500.00	883 928.00
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	390 237.00	435 264.00	695 705.00
Доходи майбутніх періодів	1665			

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	127 205.00	187 798.00	24 209.00
Усього за розділом III	1695	5 109 603.00	5 451 218.00	8 256 398.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	13 498 127.00	15 754 920.00	23 101 706.00

Звіт про фінансові результати за 2021-2023 рр., тис. грн.

Фінансові результати	Код	За 2023 рік	За 2022 рік	За 2021 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 468 879	23 687 034	20 843 502.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28 625 037	19 276 532	16 441 004.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-	-
Валовий:				
Прибуток	2090	7 843 842	4 410 502	4 402 498.00
Збиток	2095	-	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-	-
Інші операційні доходи	2120	581 274	826 191	202 834.00
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-	-
Адміністративні витрати	2130	2 985 829	1 673 172	1 923 703.00
Витрати на збут	2150	856 282	439 130	561 844.00
Інші операційні витрати	2180	774 662	593 974	508 590.00
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				

Прибуток	2190	3 808 343	2 530 417	1 611 195.00
Збиток	2195	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	-
Інші фінансові доходи	2220	2 706 514	1 138 698	1 814 806.00
Інші доходи	2240	29 003	-	-
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-	-
Фінансові витрати	2250	1 248 217	887 690	630 813.00
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-	-
Інші витрати	2270	857 468	391 073	255.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290	4 438 175	2 390 352	2 794 933.00
Збиток	2295	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-471 019	-254 392	-194 613.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	3 967 156	2 135 960	2 600 320.00
Збиток	2355	-	-	-

Додаткові логістичні послуги Нової Пошти

Послуга	Опис
Локал Експрес	Адресний забір та доставка відправлення в той же день у межах Києва на адресу, відділення або поштомат.
Легке повернення	Сервіс дозволяє покупцю швидко та легко повернути товар, якщо він не підійшов. Тариф - 0 гривень.
Зміна даних в Експрес-накладній	Дозволяє змінювати інформацію в ЕН, вказану при оформленні відправлення.
Переадресування	Зміна адреси доставки відправлення за бажанням Відправника після забору відправлення.
Автоматичне повернення відправлення	Автоматичне повернення відправлення, яке зберігалось відповідно до встановлених термінів.
Повернення	Повернення відправлення за бажанням Відправника, якщо не активовано "Автоматичне повернення".
Пакування	Розміщення відправлення в оптимальну упаковку для забезпечення його захисту під час транспортування.
Зберігання	Зберігання відправлення у відділенні до 30 днів.
Модуль доставки для інтернет покупок	Онлайн-сервіс для завантаження замовлень з торгових майданчиків та інтернет-магазинів.
Доставка в часові інтервали	Доставка відправлень у визначений інтервал часу.
Зворотна доставка документів	Повернення документів Відправнику, узгоджених з Одержувачем.
Палетування	Формування палети представниками "Нова пошта".
Доставка «До дверей»	Підйом відправлень на поверх при доставці на адресу Одержувача.
Доставка в мережі супермаркетів	Доставка відправлень до супермаркетів по всій Україні.
Доставка особисто в руки	Видача відправлення тільки особі, зазначеній у ЕН як Одержувач.
Ідентифікація особи	Перевірка досягнення повноліття одержувачем при видачі замовлення.

Контроль підпису документів	Відправник може отримати документи, підписані Одержувачем під контролем "Нова пошта".
Контроль поштучної передачі	Контроль процесу розпакування та перерахунку кожної одиниці товару при доставці.
Передача відправлень за реєстром	Швидке та зручне оформлення великої кількості відправлень.
Одержання відправлень за реєстром	Швидке та зручне одержання великої кількості відправлень.
Пункт прийому відправлень на території	Розміщення відділення на території Клієнта для прийому-передачі відправлень.
Пункт передачі	Можливість залишити відправлення у відділенні для подальшої передачі одержувачу.
Самообслуговування	Самостійне оформлення відправлень без допомоги оператора, з можливістю сканування та маркування.
Принтер для маркування	Можливість придбати термопринтер для самостійного маркування відправлень.

Джерело: розроблено автором на основі [50]