

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

**Бакалаврська дипломна робота на тему:**

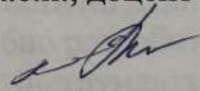
**«ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
(НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»))»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи  
Л-206

спеціальності 073 «Менеджмент»

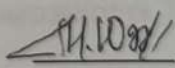
Гарник С. С.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Шварц І.В. 

« 06 » 06 2024 р.

Рецензент: к.е.н., доцент каф. МБІС

Мірошова Ю.В. 

« 07 » 06 2024 р.

Допущено до захисту 

Завідувач кафедри ПЛМ проф. Мороз О. О.

« 8. » 06 2024 р.

Вінниця ВНТУ 2024

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту  
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)  
Галузь знань – Управління та адміністрування  
Спеціальність – 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма – «Логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри ПЛМ  
д.е.н., професор Мороз О. О.

*О.О. Мороз*  
«18» березня 2024 р.

### З А В Д А Н Н Я НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Гарник Світлані Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи: «Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»)»

керівник роботи Шварц Ірина Володимирівна, к.е.н., доцент,  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «11 березня » 2024 року № 80

Термін подання студентом роботи: 3. 06. 2024 р.

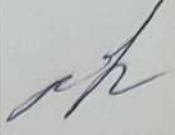
Вихідні дані до роботи: Підручники, посібники, які містять теоретичні відомості по темі роботи, періодичні видання, статистичні дані.

Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні основи логістики як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства.
2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»
3. Пропозиції і рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» для рахунку оптимізації логістичних процесів.
4. Перелік ілюстративного матеріалу: Основні функції логістичної діяльності; Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»; Динаміка відкриття нових філіалів ТОВ «Нова Пошта» по Україні протягом 2013 – 2023 рр.; Організаційна структура компанії ТОВ «Нова Пошта»; Частка клієнтів в загальному обсязі наданих послуг за 2023 рік; Структура компанії ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік; Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.; Показники динаміки та структури операційних витрат на виробництво продукції ТОВ «Нова Пошта» у 2021- 2023 рр.;



# 5. Консультанти розділів роботи

| Розділ                | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата                                                                        |                                                                                     |
|-----------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                       |                                           | завдання видав                                                                      | завдання прийняв                                                                    |
| 1. Спеціальна частина | Шварц І.В.,<br>доцент каф. ПЛМ            |  |  |

6. Дата видачі завдання

2024 р.

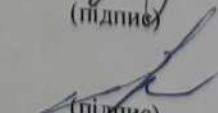
## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів бакалаврської дипломної роботи                                                   | Термін виконання етапів роботи | Прим                                                                                  |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)                          | 11.03.2024                     |  |
| 2     | Виконання спеціальної частини БДР.<br>Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР) | 12.04.2024                     |  |
| 3     | Виконання спеціальної частини БДР.<br>Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР) | 03.05.2024                     |  |
| 4     | Виконання спеціальної частини БДР.<br>Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР) | 24.05.2024                     |  |
| 5     | Нормоконтроль. Попередній захист БДР                                                          | 03.06.2024                     |  |
| 6     | Рецензування БДР                                                                              | 07.06.2024                     |  |
| 7     | Захист БДР                                                                                    | 10-27.06.2024                  |  |

Студент

Керівник роботи

  
(підпис)

  
(підпис)

Гарник С.С.

Шварц І.В

## АНОТАЦІЯ

Гарник С. С. Бакалаврська дипломна робота на тему: «Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю « Нова Пошта»)

У першому розділі розглянуті теоретико-методичні основи логістики як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. Висвітлено основні поняття, функції та значення логістики в сучасних умовах господарювання.

У другому розділі проведено аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта». Здійснено оцінку основних показників діяльності підприємства та ефективності логістичних процесів.

Третій розділ присвячено розробці пропозицій і рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» за рахунок оптимізації логістичних процесів. Проведено розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій.

Ключові слова: логістика, конкурентоспроможність, підприємство, оптимізація, логістичні процеси, ефективність, стратегія, транспорт, складування, доставка.

## **ANNOTATION**

Harnyk S. S. Bachelor's Work on the topic: "Logistics as a Tool for Increasing the Competitiveness of the Enterprise (based on the example of the limited liability company «Nova Poshta)"

In the first section, the theoretical and methodological foundations of logistics as a tool for increasing the competitiveness of an enterprise are considered. The main concepts, functions, and significance of logistics in modern business conditions are highlighted.

In the second section, the competitiveness of LLC "Nova Poshta" is analyzed. An assessment of the main performance indicators of the enterprise and the efficiency of its logistics processes is conducted.

The third section is devoted to the development of proposals and recommendations for increasing the competitiveness of LLC "Nova Poshta" through the optimization of logistics processes. The economic effect of implementing the proposed recommendations is calculated.

Key words: logistics, competitiveness, enterprise, optimization, logistics processes, efficiency, strategy, transport, warehousing, delivery.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                              | 7  |
| 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....                              | 9  |
| 1.1 Сутність та зміст логістичної діяльності на підприємстві .....                                                                       | 9  |
| 1.2.Особливості використання логістики для підвищення конкурентоспроможності підприємства .....                                          | 14 |
| 1.3 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства ..                                                                   | 19 |
| 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» .....                                                                                  | 25 |
| 2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»                                                                    | 25 |
| 2.2 Аналіз загальноекономічних показників діяльності підприємства .....                                                                  | 46 |
| 2.3.Аналіз логістичної діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» .....                                                                    | 51 |
| 3. ПРОПОЗИЦІЇ І РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ДЛЯ РАХУНОК ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ .....  | 58 |
| 3.1 Напрями оптимізації логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта» .....                                                                      | 58 |
| 3.2 Розрахунок економічного та соціального ефекту від запровадження заходів щодо оптимізації логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта» ..... | 63 |
| 3.3. Прогноз впливу запропонованих заходів на конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» .....                                              | 68 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                           | 70 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                         | 72 |
| ДОДАТОК А Фінансова звітність підприємства .....                                                                                         | 96 |
| ДОДАТОК Б Ілюстративний матеріал .....                                                                                                   | 97 |
| ДОДАТОК В. Протокол перевірки дипломної роботи .....                                                                                     |    |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В сучасних умовах динамічного розвитку ринку та жорсткої конкуренції логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної роботи підприємств. Це стосується й ТОВ "Нова Пошта", яке є одним з лідерів ринку поштових та логістичних послуг в Україні. Забезпечення чіткої, злагодженої та економної логістики є важливим фактором, що впливає на конкурентоспроможність компанії, її прибутковість та лояльність клієнтів.

**Мета бакалаврської дипломної роботи** полягає у вивченні ролі логістики як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ "Нова Пошта". Для досягнення цієї мети поставлені наступні **завдання**:

- проаналізувати теоретичні основи логістики та її вплив на конкурентоспроможність підприємств;
- дослідити логістичні процеси, що використовуються в ТОВ "Нова Пошта".
- оцінити ефективність логістичної діяльності компанії;
- визначити напрямки вдосконалення логістики для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Нова Пошта".

**Об'єктом дослідження** є ТОВ "Нова Пошта", яке є одним з провідних операторів поштового та логістичного ринку України.

**Предметом дослідження** є логістична діяльність ТОВ "Нова Пошта", тобто система організації та управління матеріальними потоками в рамках компанії.

Для досягнення поставлених завдань будуть використовуватися наступні **методи дослідження**:

- ретроспективний аналіз, методи статистичного групування даних;
- метод інтерв'ю;
- метод спостереження за логістичними процесами в компанії.

В результаті дослідження очікується отримати:

- глибоке розуміння ролі логістики в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств;
- оцінку ефективності логістичної діяльності ТОВ "Нова Пошта";
- рекомендації щодо вдосконалення логістики для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Нова Пошта".

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків та з 42 використаних джерел, обсяг роботи становить 72 сторінки.



# **1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1. Сутність та зміст логістичної діяльності на підприємстві**

У сучасному динамічному ринковому середовищі підприємства стикаються з викликом раціонального управління поставками, виробництвом і збутом, мета якого полягає в задоволенні потреб споживачів за мінімальних витрат. Для досягнення цієї мети організації все частіше використовують нові методи та технології управління, засновані на принципах логістики. Умови жорсткої конкуренції вимагають від логістики ключової ролі у забезпеченні ефективності діяльності підприємств.

Логістична діяльність стає основним інструментом реалізації логістичної концепції та підходу в практиці. Ця ситуація наголошує на необхідності дослідження як сутності логістики, так і можливостей її інтеграції в систему менеджменту підприємств.

Логістика являє собою систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на планування, організацію, контроль і управління рухом матеріальних потоків у просторі та часі. Її основною метою є забезпечити оптимальний перехід товарів, сировини, інформації та інших ресурсів від виробника до споживача з мінімальними витратами та врахуванням потреб клієнтів.

В українській науці наразі не існує єдиного чітко сформульованого визначення "логістичної діяльності", це цілком зрозуміло, адже дана сфера досліджень та практичної діяльності є відносно новою [1].

Однак, з точки зору менеджменту, можна виділити три основні підходи до розуміння логістичної діяльності в системі менеджменту організації:

Функціональний підхід розглядає логістику як сукупність функцій, які виконуються в ланцюжку постачання, таких як закупівля, зберігання, транспортування, розподіл та інші.

Основними представниками функціонального підходу є В.М. Сергеев, О.М. Голубцов, М.О. Олійник, які згідно з цим підходом, стверджують, що логістична діяльність спрямована на оптимізацію кожної з цих функцій окремо, не завжди враховуючи їх взаємозв'язок.

Процесний підхід розглядає логістику як сукупність процесів, які пов'язані з рухом матеріальних потоків в організації. Він спрямований на оптимізацію логістичних процесів в цілому, враховуючи їх взаємозв'язок та вплив одного на інший. Основними представниками, якого є Ю.М. Книш, О.О. Євтушенко, О.В. Головкин.

Та системний підхід, який розглядає логістику як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів (функцій, процесів, ресурсів) та має певну структуру. Оптимізація логістичної системи в цілому відбувається за цим підходом, враховуючи взаємозв'язок її елементів та вплив зовнішнього середовища.

Кожен із наведених підходів має свої переваги та обмеження. Функціональний підхід простий та зрозумілий, але може не враховувати взаємозв'язок між логістичними функціями. Процесний підхід урахує взаємозв'язок процесів, але може не надавати достатньої чіткості щодо структури логістичної системи. Системний підхід дає цілісне уявлення про логістику як систему, але може бути складним для практичного застосування.

У сучасній практиці менеджменту все частіше використовується комплексний підхід, який поєднує елементи усіх трьох вищезазначених підходів. Це дозволяє оптимізувати логістичну діяльність організації та підвищити її конкурентоспроможність.

Оскільки логістична діяльність має за мету забезпечення гармонізації інтересів виробників, постачальників і споживачів, її основні напрями включають удосконалення управління вхідними потоками ресурсів за допомогою поліпшення співпраці з постачальниками; оптимізацію внутрішніх процесів, забезпечуючи згоду та узгодженість дій між підрозділами підприємства; та вдосконалення зв'язків із споживачами, забезпечуючи

максимальну відповідність вимогам споживачів у вихідних потоках товарів та послуг. Цей підхід є логічним продовженням функціонального підходу і визначає процесний підхід у розумінні категорії "логістична діяльність". Логістична діяльність підприємства аналізується з точки зору виконання ключових логістичних процесів, що ґрунтуються на координації:

- здійснення операційного та календарного планування поставок сировини, матеріалів та напівфабрикатів; виконання транспортно-складських операцій з товарами, що поставляються;
- проведення планування фізичного розподілу під час виробництва продукції; внутрішньозаводське переміщення матеріалів, сировини, запчастин та готової продукції, виконання робіт з завантаження та розвантаження, транспортування та зберігання незавершених виробів тощо;
- господарська діяльність, пов'язана з маркетинговим плануванням під час реалізації продукції, прогнозуванням попиту, обслуговуванням клієнтів, оперативним плануванням, обробкою замовлень, складським та транспортним обслуговуванням.

Таким чином, виконання логістичної діяльності на підприємствах вважається необхідною складовою логістичних систем. Виконання завдань та функцій логістики, що впливають з її мети, забезпечується за допомогою системного підходу, а саме шляхом функціонування логістичних систем. Аналіз визначень логістичної системи показує, що всі автори висвітлюють, що система складається з різних підсистем, які мають загальну мету - організацію ефективного логістичного процесу.

Отже, більшість дослідників розглядає логістичну діяльність через виконання логістичних функцій, які поділяються на логістичні процеси та операції.

Логістична функція представляє собою комплекс логістичних операцій, спрямованих на виконання конкретних завдань у межах логістичної системи, таких як транспортування, складування, управління замовленнями та

запасами. На підприємстві логістична діяльність включає ряд основних функцій:

|                         |                                                                                                           |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Закупівельна логістика: | • Планування та проведення закупівель необхідних ресурсів, включаючи матеріали, комплектуючі та сировину. |
| Складська логістика:    | • Здійснення операцій з прийому, зберігання, облік та відвантаження товарів на складі.                    |
| Транспортна логістика:  | • Вибір видів транспорту, розробка маршрутів та організація перевезень товарів.                           |
| Виробнича логістика:    | • Управління матеріальними потоками під час виробничих процесів.                                          |
| Розподільча логістика   | • Організація доставки товарів до кінцевих споживачів.                                                    |
| Інформаційна логістика  | • Збір, обробка та передача інформації, необхідної для ефективного управління матеріальними потоками.     |

Рисунок 1.1. - Основні функції логістичної діяльності

*Джерело: розроблено автором.*

Виділення логістичних функцій пов'язане з організаційною структурою служби логістики на підприємстві, яка відповідає за управління запасами, закупівлями, транспортуванням, складуванням, пакуванням, вантажопереробкою, митним оформленням вантажів та іншими аспектами.

Побудова таких структур в логістиці здійснюється за допомогою методів організаційного інжинірингу [3]. Особливо важливо застосування цього інструментарію для компаній з великою кількістю контрагентів, продуктів та складних бізнес-процесів. В цілому можна зробити висновок, що логістика має важливе значення для підприємства, оскільки допомагає оптимізувати управління різними аспектами постачання, виробництва та розподілу товарів, знизити витрати на зберігання, транспортування, час доставки товарів та послуг, зменшити ризики перебоїв у постачанні та

поліпшити імідж підприємства на ринку, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Логістика, як галузь управління, базується на ряді фундаментальних принципів, що визначають її стратегічний підхід та методологію діяльності. Основними з них є інтегрований підхід, орієнтація на клієнта, оптимізація матеріальних потоків, гнучкість та адаптивність, а також інновації та технології.

Інтегрований підхід передбачає розгляд логістики як комплексного процесу, що охоплює всі ланки ланцюжка постачання та прагне до його оптимізації в цілому. Орієнтація на клієнта вказує на пріоритетність задоволення потреб та вимог споживачів, що вимагає постійного вдосконалення сервісу та реагування на їхні зміни.

Оптимізація матеріальних потоків полягає у постійному покращенні процесів та систем управління з метою зниження витрат та підвищення ефективності. Гнучкість та адаптивність вказують на необхідність логістичної системи швидко реагувати на зміни у ринкових умовах, технологічних інноваціях та вимогах клієнтів.

Інновації та технології відіграють ключову роль у розвитку логістики, сприяючи впровадженню передових рішень та підвищенню її ефективності. Ці принципи лежать в основі успішного функціонування логістичних систем та досягнення їх стратегічних цілей.

Ключовими моментами, які відображають сутність та зміст логістичної діяльності на підприємстві є вдосконалення процесів, ефективне управління ресурсами, оптимізація матеріальних потоків, вдосконалення процесів та задоволення потреб клієнтів.

Логістика виступає не лише як система оптимізації матеріальних потоків, але й як стратегічний інструмент, спрямований на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона забезпечує ефективне управління ресурсами, зниження витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та збільшення прибутковості бізнесу. Тобто, логістика сприяє



оптимізації процесів у всіх ланках ланцюжка постачання, починаючи від закупівель та завершуючи доставкою готової продукції до споживача.

Успішна реалізація логістичної діяльності вимагає комплексного підходу, вдосконалення процесів та постійного вдосконалення з метою відповідати вимогам сучасного ринку. Такий підхід в свою чергу дозволить підприємству ефективно конкурувати та досягати успіху в умовах сучасної бізнес-середовища.

## 1.2. Особливості використання логістики для підвищення конкурентоспроможності підприємства

У суворих умовах конкурентної боротьби підприємства повинні використовувати нові підходи до планування та управління рухом товарів від виробника до споживача, які ґрунтуються на принципах логістики. Зростання ролі логістики у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств стимулює перегляд підходів до визначення цього терміну.

По-перше, логістика, як частина загальної теорії управління, має свою власну специфіку управління різноманітними потоковими процесами, що мають просторово-часову послідовність. Це означає, що логістика може застосовуватися в будь-якій діяльності, де є послідовність подій у просторі та часі, і де існують різні варіанти організації та управління цими процесами за певними критеріями.

По-друге, логістика відзначається можливістю не лише керувати потоковими процесами, а й організовувати раціональне управління ними з метою виявлення прихованих резервів управління, особливо в формі додаткових доходів і прибутку для підприємства та інших учасників ринкових структур.

По-третє, логістика відзначається призначенням для перетворення форм та методів управління потоковими процесами з метою виявлення та

використання додаткових резервів шляхом продуктивного використання факторів і джерел. Це особливо характерне для еволюційно налагоджених ринкових економік розвинених країн.

Логістику розглядають як сферу наукової діяльності, спрямовану на створення системи виробничо-комерційних взаємовідносин на мікро-, мезо-, макрорівнях засновану на принципах інтеграції та оптимізації різноманітних потоків матеріальних, інформаційних, фінансових, сервісних, інноваційних, кадрових та інвестиційних. Ці потоки спрямовані на максимізацію прибутку, збільшення частки ринку та досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Ці заміри дають підставу зробити висновок, що логістика є науково-практичним інструментом спільного господарювання багатьох економічно самостійних ринкових структур. Вона дозволяє досягти раціональної організації поточкових процесів з метою виявлення та реалізації потенційних резервів управління, що приносять додаткові доходи і прибуток цим структурам, переважно за рахунок суспільно-корисних, в основному виробничих, факторів і джерел. Концепція логістики включає значні резерви економії часу та оптимізації витрат на виконання логістичних операцій. Досвід провідних зарубіжних країн свідчить про високу ефективність логістики у отриманні стійких конкурентних переваг, завдяки яким підприємства забезпечують необхідний рівень обслуговування кінцевого споживача, надаючи йому певні додаткові переваги. Ці додаткові переваги включають гнучкість у поставках, умови оплати та використання замовлення.

Ефективність підприємства і його конкурентоспроможність безпосередньо залежать від ефективності системи контролю за операційними витратами. Зростання витрат підприємств вимагає аналізу логістичної діяльності для виявлення можливих джерел економії. Потреба у зниженні логістичних витрат виникає з підвищення цін на продукцію з одного боку та обмеження ринків збуту з іншого.

Просте скорочення витрат, як до якого зазвичай звертаються програми з мінімізації витрат, часто призводить до послаблення позиції підприємства. Логістичні витрати на підприємстві зазвичай становлять від 5% до 35% від обсягів продажу, залежно від виду бізнесу, географічного розташування і співвідношення вагових і цінових характеристик матеріальних ресурсів та готової продукції. Ці витрати зазвичай становлять одну з найбільших частин витрат, пов'язаних з управлінням бізнесом, перевершуючи витрати на сировину та матеріали у виробництві або собівартість реалізованої продукції в оптовій та роздрібній торгівлі.

Аналіз структури логістичних витрат показує, що найбільшу частку в них займають витрати на управління запасами (20-40%), транспортні витрати (15-35%) та адміністративні витрати (9-14%).

Загалом, основна концепція, що пояснює ефективність логістичних витрат, полягає в концепції загальних витрат або повної вартості, яка була введена Л. Говардом, Д. Каллітоном і Д. Стілом. Ці автори вперше детально розглянули взаємозв'язок між різними складовими логістичних витрат і показали, як підхід, орієнтований на загальні витрати, може обґрунтувати високі витрати на логістичні операції.

Л. Говард, Д. Каллітон і Д. Стіл аргументували, що логістичні витрати не повинні розглядатися ізольовано. Вони наголошували, що інвестиції в якісне та своєчасне обслуговування споживачів призводить до значного зменшення або навіть усунення інших витрат, зокрема витрат на складування і зберігання запасів. Це можливо завдяки зменшенню необхідності в великих запасах, оскільки покращена логістика дозволяє доставляти товари точніше та швидше.

Говард, Каллітон і Стіл підкреслили: «Ефективне управління логістикою може забезпечити зниження загальних витрат компанії шляхом збалансованого підходу до витрат на обслуговування споживачів і управління запасами». Вони доводили, що «високі витрати на логістичні операції можуть

бути обґрунтованими, якщо вони сприяють значному зменшенню інших витратних статей підприємства».

На практиці, компанії, які впроваджують цей підхід, можуть побачити результати у вигляді покращеного обслуговування клієнтів, зменшення затримок та уникнення втрат через застарілі або зайві запаси. В результаті, загальні витрати компанії знижуються, навіть якщо витрати на окремі логістичні операції зростають. Тобто, концепція загальних витрат є ключовим інструментом у сучасному управлінні логістикою, оскільки вона дозволяє підприємствам досягати більш ефективного використання ресурсів та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Основними перевагами управління логістичними витратами як засобом підвищення ефективності діяльності підприємства включають виробництво конкурентоспроможної продукції за рахунок зниження витрат і, відповідно, зниження ціни одиниці продукції; наявність якісної та реальної інформації про логістичні витрати окремих видів продукції; надання об'єктивних даних для прийняття обґрунтованих і ефективних управлінських рішень [2, с. 115].

Отже, стає все більш очевидним, що конкурентна перевага виходить із здатності до комбінування мережі пов'язаних організацій, яка в наш час отримала назву логістичного ланцюга поставок. Це фундаментальне зрушення від традиційного погляду на бізнес з точки зору окремого підприємства. У сучасних економічних умовах ринки стають все більш мінливими і, отже, менш передбачуваними, що підсилює потребу в адаптивному реагуванні. Основною рисою сучасного бізнесу є ідея того, що конкурують не підприємства, а ланцюги поставок підприємств (постачальницько-збутові ланцюги), а успіх або провал цих ланцюгів визначається на ринку кінцевим покупцем [6].

Отримання покупцем потрібного продукту в потрібному місці та часі не лише є вимогою для процвітання (досягнення конкурентного успіху), але і ключовим аспектом виживання на ринку. Таким чином, задоволення потреб покупців і розуміння ринку є критичними для розгляду, коли підприємство

створює нову логістичну стратегію. Тільки з повним розумінням потреб і обмежень ринку підприємство може розробити стратегію, яка задовольнить усіх учасників логістичного ланцюга, включаючи кінцевих споживачів (покупців). Ініціативи з поліпшення показників логістичного ланцюга спрямовані на зведення попиту та пропозиції шляхом зниження витрат і, водночас, на більше повне задоволення потреб покупця. Це передбачає скорочення невизначеності в логістичному ланцюзі настільки, наскільки це можливо, та забезпечення передбачуваності попиту для попередніх ділянок ланцюга.

Отже, підприємство має прийняти той факт, що існує невизначеність, але водночас розробити стратегію, яка дозволить зводити попит і пропозицію. За останній час було проявлено значний інтерес до концепції "чіткого виробництва" і більш широкої концепції "чіткого підприємства". У контексті нашої дискусії, концепція "чіткості" досить ефективно застосовується в умовах відносної стабільності, передбачуваності попиту і низької невизначеності. На відміну, в умовах, де попит і потреби покупців значно коливаються, виникає потреба в високому рівні адаптивності логістичного ланцюга. При розгляді можливих варіантів застосування цих концепцій важливо враховувати відмінності між ними, а також, як одна з них може доповнювати іншу. Як адаптивність, так і чіткість ставлять вимоги високої якості продукту.

Також важливо мінімізувати загальний час виконання, який означає час від подачі заявки клієнтом до доставки товару. Це необхідно для забезпечення адаптивності, оскільки попит є варіативним і важко передбачуваним. Якщо ланцюг має довгі строки доставки, підприємство не може швидко реагувати на потреби, щоб здобувати ринок. Ефективне реструктурування і скорочення операційних циклів завжди призводить до зменшення виробничих витрат і підвищення продуктивності. Терміни доставки слід скоротити в чіткому виробництві, зменшуючи зайвий час доставки як зайві витрати, а чіткість передбачає усунення всіх зайвих витрат. Основна відмінність між чіткістю і

адаптивністю у забезпеченні додаткової вартості для покупця полягає в тому, що рівень обслуговування (доступність) є критичним для адаптивності, в той час як витрати і низька ціна продажу тісно пов'язані з чіткістю. Проте там, де концепція скорочення загального часу циклу є достатньою умовою для досягнення чіткого виробництва, це лише один з аспектів досягнення адаптивного постачання.

Використання логістики в діяльності ринкових структур в умовах економічних реформ в Україні не може обмежуватися лише оптимізацією їх систем управління. Воно має супроводжуватися перетворенням їх у системи. Як результат, вплив від застосування логістики буде набагато більшим, ніж лише додаткова користь для суб'єктів господарювання від раціональної організації управління їх поточними процесами. Розгляд потенціалу логістики та її складових обумовлений потребою розробки механізму оцінки можливості застосування сучасних економічних підходів у практичній діяльності підприємства. Оцінка її потенціалу дозволить виявити приховані резерви в розвитку підприємства, що, в свою чергу, підвищить віддачу від більш обґрунтованого застосування сучасних економічних інструментів, підвищить ефективність логістичних процесів та забезпечить такий економічний ефект, як зменшення витрат і часу у сферах виробництва та обігу.

### 1.3 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим етапом в системі забезпечення ефективності його господарської діяльності, як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, потенційні можливості та загрози, що допомагає в ефективному плануванні та розвитку на основі конкурентних

переваг. Розробка методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності є важливим етапом у плануванні стратегії розвитку підприємства.

Для ефективного функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства потрібна система оцінки, яка враховує інтереси різних сторін, таких як інвестори, підприємства, споживачі та держава. Проте відсутність єдиного розуміння конкурентоспроможності підприємства призводить до різних методик її оцінки.

Різноманітність підходів до оцінки конкурентоспроможності визначається багаторівневим характером конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання. Ці підходи охоплюють оцінку конкурентоспроможності на різних рівнях, включаючи товари, підприємства, регіони, галузі та економіку країни. Саме призводить до різноманітності підходів і методик оцінки конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства полягає у визначенні його рівня, який вказує на його здатність конкурувати на певному ринку. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є сукупним показником його конкурентних можливостей і здатності швидко реагувати та пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Д. В. Погребняк стверджує, що конкурентоспроможність підприємства - це комплексна порівняльна оцінка, яка відображає, наскільки вигідно підприємство протистоїть на ринку порівняно з конкурентами протягом певного періоду за допомогою різних показників його діяльності.

На сьогоднішній день існує різноманіття методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Оглядаючи наукові дослідження з цього питання, можемо виокремити класифікацію цих методів для зручності узагальнення.

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності включають розрахунок відносних величин, таких як коефіцієнти або показники, які визначають рівень ключових показників для різних аспектів конкуренції. Ці величини потім інтегруються у групові або комплексні показники. Вони



допомагають оцінити реальні можливості організації у змаганні в галузях стратегічного управління і прийняти вірне управлінське рішення. Проте ці методи зазвичай містять суб'єктивний елемент через використання вагових коефіцієнтів, які встановлюються експертами [4, с. 123-129].

Якісні методи оцінки конкурентоспроможності відрізняються від кількісних тим, що мають меншу математичну формалізацію. Вони не придатні для використання у математичних аналізах, але дозволяють оцінити реальні факти. Матричні методи, які є одним з якісних методів, вимагають використання матриць. Цей метод базується на аналізі двовимірних матриць, побудованих у вигляді системи координат, що відображає сутність компанії у маркетинговій оцінці. Однак недоліком цього методу є обмеженість кількості факторів оцінки та обмеженість характеристик.

Індексні методи оцінки - це кількісні підходи, які визначають окремі індекси для ключових аспектів діяльності організації і об'єднують їх у загальний показник. Цей метод дозволяє проводити складні розрахунки та прості математичні операції.

Для визначення конкурентної позиції використовуються графічні методи, такі як конкурентні багатокутники. Ці методи характеризуються простотою та зрозумілістю, але не враховують вагу різних факторів конкурентоспроможності і не дозволяють об'єктивно визначити рівень загального конкурентного критерію. Для комплексного аналізу конкурентоспроможності застосовуються комплексні методи, що базуються на комплексному підході. Вони дозволяють проаналізувати велику кількість важливих параметрів роботи компанії, таких як виробництво, маркетинг, фінанси тощо. Використання таких методів дозволяє отримати найточнішу інформацію про конкурентоспроможність компанії, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори [10].

Стратегічні методи перш за все визначають конкурентні позиції компанії на ринку, тоді як тактичні методи базуються на оцінці конкретних аспектів її діяльності, а рішення, прийняті на їх основі, часто мають

короткочасний характер. Залежно від класифікації, метод може відноситися до різних груп. Наведемо приклад, матриця БКГ є матричним методом, що у формі представлення результатів аналітично характеризує ринкову позицію компанії, а рівень прийняття рішень є одним зі стратегічних методів. Це свідчить про те, що на практиці всі методи взаємопов'язані. Різноманітність методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності компанії призводить до виявлення груп методів та загальної класифікації.

Основними методами оцінки конкурентоспроможності компанії є ті, що базуються на життєвому циклі товару, частці ринку, ефективності конкуренції, конкурентній перевазі, оцінці конкурентоспроможності товару та інші. Вибір методів є індивідуальним для кожного підприємства і залежить від поставлених завдань, рівня ухвалення рішень та конкурентного середовища.

Найбільш обґрунтованими є комплексні методи, оскільки вони аналізують широкий спектр ключових параметрів діяльності підприємства.

Вони забезпечують надійну та деталізовану інформацію щодо конкурентоспроможності, виявляючи як переваги, так і слабкі сторони підприємства. Деякі дослідники підкреслюють важливість комплексного та багатовимірного підходу до оцінки, що враховує як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, а також фінансову стійкість підприємства та позицію його конкурентів. Загалом, наразі на практиці вже існує широкий спектр методів оцінки конкурентоспроможності, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Часто використання системи методів є важливим для отримання комплексної та об'єктивної оцінки конкурентоспроможності підприємства, враховуючи його специфіку та умови діяльності.

SWOT-аналіз - це надзвичайно корисний інструмент для оцінки стратегічного стану підприємства. Цей метод дозволяє ретельно проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на успішність бізнесу.

Починаючи з визначення сильних та слабких сторін підприємства, ми можемо отримати глибше розуміння того, де мають місце переваги та де

можуть бути потенційні проблеми. Сильні сторони можуть включати ефективне керівництво, високу якість продукції або послуг, або сильну репутацію на ринку. З іншого боку, слабкі сторони можуть полягати в обмеженому доступі до ресурсів, відсутності диверсифікації продуктів або в слабкому управлінні [23,с.571-580].

Після того, як ми визначили внутрішні фактори, ми переходимо до аналізу можливостей та загроз зовнішнього середовища. Можливості можуть включати нові ринки для розширення бізнесу, зміни в законодавстві, які сприяють розвитку галузі, або технологічні інновації, які можуть покращити продукцію або процеси. Загрози, з іншого боку, можуть виникати від конкуренції на ринку, змін відомостей або політичних регуляцій, або змін у смаках та уподобаннях споживачів.

Остаточний крок - це використання отриманих даних для розробки стратегії. Сильні сторони можуть бути максимально використані для використання можливостей, тоді як слабкі сторони можуть бути вдосконалені або компенсовані. Також важливо розробляти стратегії для того, щоб протистояти потенційним загрозам та мінімізувати їх негативний вплив на бізнес. SWOT-аналіз надає чітку рамку для цього аналізу та стратегічного планування, що допомагає підприємствам бути більш конкурентоспроможними і успішними на ринку.

Отже, оцінка конкурентоспроможності компанії є складним процесом, що вимагає використання різноманітних методів та підходів. У роздільних методах, таких як життєвий цикл товару, частка ринку, ефективність конкуренції та інші, підприємство може знайти окремі ключові аспекти його конкурентоспроможності. Однак, найбільш обґрунтованими є комплексні методи, які оцінюють широкий спектр параметрів діяльності компанії. Вони надають деталізовану та об'єктивну інформацію, виявляючи як переваги, так і слабкі сторони підприємства. Важливість комплексного та багатовимірного підходу підкреслюється, оскільки він враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, а також стійкість фінансового стану та позицію конкурентів. Таким

чином, використання системи методів є важливим для отримання комплексної та об'єктивної оцінки конкурентоспроможності підприємства, що враховує його специфіку та умови діяльності.

## **2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»**

### **2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»**

У лютому 2001 року було створено компанію «Нова Пошта». Початково її головним напрямком був сервіс експрес-доставки різних видів вантажів та документів як для приватних осіб, так і для бізнесу. Протягом років компанія зростала та розвивалась, перетворившись на групу під назвою «Нова Пошта».

На даний момент ця група надає своїм клієнтам широкий спектр логістичних та пов'язаних із ними послуг. Початковий капітал компанії становив 7000 доларів, а на початку створення компанії команда налічувала 7 осіб. В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк стали основними засновниками бізнесу, а Інна Поперешнюк стала міноритарним учасником [15].

Історію "Нової Пошти" можна розділити на шість етапів:

1 етап: На старті (2001-2004)

На початку 2000-х років в Україні відсутній був ринок доставки, і поштові відправлення здійснювалися водіями маршруток та поїздів. Климов і Поперешнюк вирішили змінити ситуацію і створити культуру безпечних відправлень.

2 етап: Загартування (2005-2006)

У цей період компанія зіткнулася зі збільшенням конкуренції та ростом масштабів бізнесу. На цьому етапі виникли цінності, які визначали компанію - високий рівень обслуговування клієнтів і надання якісних послуг.

3 етап: Динамічний розвиток (2007-2008)

У 2007 році компанія вперше здобула прибутковість і розпочала активний розвиток. Зростання оборотів та посилення позицій у сегменті B2B стали ключовими викликами на цьому етапі.

4 етап: Стабілізація (2009-2011)

Компанія пройшла через світову фінансову кризу у 2008 році і вирішила використати цей період для свого розвитку. Власники зосередилися на розширенні, оптимізації логістики та підвищенні ефективності продажів.

Протягом цих періодів обсяги перевезень значно зросли, а компанія «Нова Пошта» посилсила своє лідерство на ринку експрес-доставки. Мережа відділень стрімко розширюється, з 8-ми відділеннями у 2009 році до 140 у 2010 році. Компанія має основну мету - підвищення ефективності процесів, що досягається розширенням мережі, вдосконаленням системи логістики і сортування, а також оновленням автопарку. Зобов'язанням «Нової Пошти» є забезпечення легкості, своєчасності і надійності для своїх клієнтів шляхом впровадження вдосконаленого механізму.

У цей період компанія активно співпрацює з сегментом електронної комерції, стаючи надійним партнером для численних інтернет-магазинів. Широка пропозиція "логістики під ключ" дозволяє їй закріпити свої позиції на ринку B2C. За два роки кількість відправлених посилок «Новою Поштою» зростає до 12 мільйонів щороку до кінця 2011 року. Мережа налічує понад 500 відділень по всій Україні, а команда компанії нараховує понад 5 тисяч осіб. Для навчання та розвитку навичок створено Корпоративний університет.

З початку 2012 року і до сьогодні компанія "Нова Пошта" пройшла складні трансформації, що призвели до розширення її асортименту продуктів і сервісів та диверсифікації бізнесу. Одним із ключових напрямків її розвитку стала міжнародна діяльність під назвою "Нова Пошта Глобал". У 2014 році компанія відкрила відділення в Грузії та Молдові, що сприяло її виходу на міжнародний ринок доставки [19,с. 944].

«Нова Пошта» перетворилася на групу компаній, що надає клієнтам широкий спектр логістичних та супутніх послуг. Корпоративна структура дозволяє клієнтам не лише відправити або отримати вантаж, але також скористатися послугами електронних грошових переказів через каси ForPost та замовити фулфілмент-послуги («НП Логістик»).

Компанія розробила сучасні ІТ-рішення для полегшення взаємодії з клієнтами, включаючи мобільний додаток, який наразі користуються більше 1,5 мільйона українців. Крім того, "Нова Пошта" впроваджує інноваційні сервіси, такі як поштомати і міні-відділення (parcel shops), що дають можливість клієнтам отримувати свої відправлення в зручних для них місцях.

Проект "Гуманітарна пошта України" реалізується компанією "Нова Пошта" в межах її стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Протягом 1,5 років проекту було доставлено понад 15 000 тонн вантажів для 300 волонтерських груп. Група компаній "Нова Пошта" надає повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг своїм клієнтам, як юридичним, так і фізичним особам [13, с.112-118].

Група, яка складається з українських та міжнародних компаній, включає "Нову Пошту" — провідного учасника ринку експрес-доставки в Україні. Вона забезпечує доставку клієнтам через відділення, поштомати або за вказаною адресою, що сприяє розвитку тисяч бізнесів як в Україні, так і за її межами. Крім того, компанія "НП Логістик" надає послуги фулфілменту. Фулфілмент-центр є логістичним складом, де виконуються шість основних операцій: приймання вантажів, зберігання товарів, комплектація та пакування замовлень, доставка покупцю, а також надання додаткових послуг, як-от обробка повернень. [1, с. 30].

Одне з основних завдань - підвищення продуктивності внутрішньо-корпоративних та логістичних процесів, впровадження новаторських рішень, вдосконалення існуючих продуктів та запуск нових послуг. У 2015 році один з проєктів компанії був відзначений нагородою в категорії "Бізнес, що змінює країну". Володимир Поперешнюк та В'ячеслав Климов отримали престижну премію "Люди нового часу" за значний внесок у розвиток підприємництва. Кінець 2015 року був відзначений експансією компанії, яка діє в майже 1000 населених пунктах по всій території України та налічує понад 2200 відділень, 1500 поштоматів і 37 терміналів. Протягом 2014-15 року компанія успішно перевезла близько 100 мільйонів відправлень.

На 6 етапі "Стійкого зростання" (2016-2022) головною метою керівництва та команди "Нова Пошта" є досягнення стабільного росту. Це включає посилення присутності компанії на міжнародному ринку та розширення місцевої інфраструктури для забезпечення ефективної, швидкої та зручної доставки.

Один з головних пріоритетів у Стратегії-2023 - це підвищення ефективності внутрішньо-корпоративних та логістичних процесів, впровадження новаторських рішень і розширення асортименту продуктів і сервісів, наприклад, адресна доставка і розвиток власної мережі поштоматів.

Компанія має амбіції стати улюбленим сервісом експрес-доставки для українців, отримавши статус "love mark". Основна увага зосереджується на тому, щоб кожен клієнт отримував тільки позитивні враження від взаємодії з компанією, регулярно користувався її послугами та рекомендував їх іншим.

Згідно з даними Української асоціації директ-маркетингу, до 2016 року "Нова Пошта" утримувала лідерську позицію на ринку поштових відправлень до 30 кг з часткою ринку в 52%, що робило її найбільшим учасником. "Укрпошта" займала 34% ринку, а "Міст Експрес" мав приблизно 4,5%. Інші компанії на поштовому ринку разом склали менше 9%.

За даними НВ Бізнес на 2018 рік, "Нова Пошта" збільшила свою частку ринку, залишаючись одним з двох найбільших учасників, а Укрпошта залишалась стабільною. У травні 2017 року генеральний директор "Укрпошти" Ігор Смілянський оцінював частку "Нової Пошти" на рівні 60-70%, тоді як їхня компанія мала лише 20% [20].

У структурі управління ТОВ «Нова Пошта» вищою ланкою є Рада директорів. Вона виконує функції вищого органу управління між загальними зборами акціонерів і має завдання розробки стратегії для збільшення прибутковості, забезпечення фінансово-економічної стабільності та контролю за діяльністю виконавчих органів компанії. Рада директорів розділена на Полтавську та Київську Ради.



Регіональні директори є проміжною частиною між Радою директорів та місцевими підрозділами компанії. Вони забезпечують ефективний обмін інформацією та координацію дій для покращення якості послуг. Регіональні директори приймають стратегічні рішення, планують та контролюють роботу місцевих відділень, виступаючи їх представниками у взаємодії з іншими структурами на основі делегованих повноважень.

Директори філій відповідають за досягнення планових показників діяльності на певній території та за збереження та підвищення позитивної репутації компанії. Територіальні менеджери, які підпорядковані директорам філій, керують мережею відділень та забезпечують виконання стандартів та вимог компанії.

Для забезпечення ефективності роботи територіальних менеджерів існують диспетчерські керівники, які відповідають за організацію доставки вантажів від терміналу до відділень. У разі виникнення непередбачених обставин керівник диспетчерської служби співпрацює з територіальними менеджерами та керівниками відділень для вирішення проблем [16, с.105-110].

На останньому рівні у структурі управління компанії "Нова Пошта" розташовується керівник відділення. Він має ряд обов'язків, серед яких керування відділенням, підтримка команди, стимулювання їх ефективності та покращення якості обслуговування. Керівник відділення звітує про свої результати територіальному менеджеру. Таким чином, ланцюжок звітування складається з посади керівника відділення або керівника диспетчерської служби, територіального менеджера, директора філії, регіонального директора та Ради директорів.

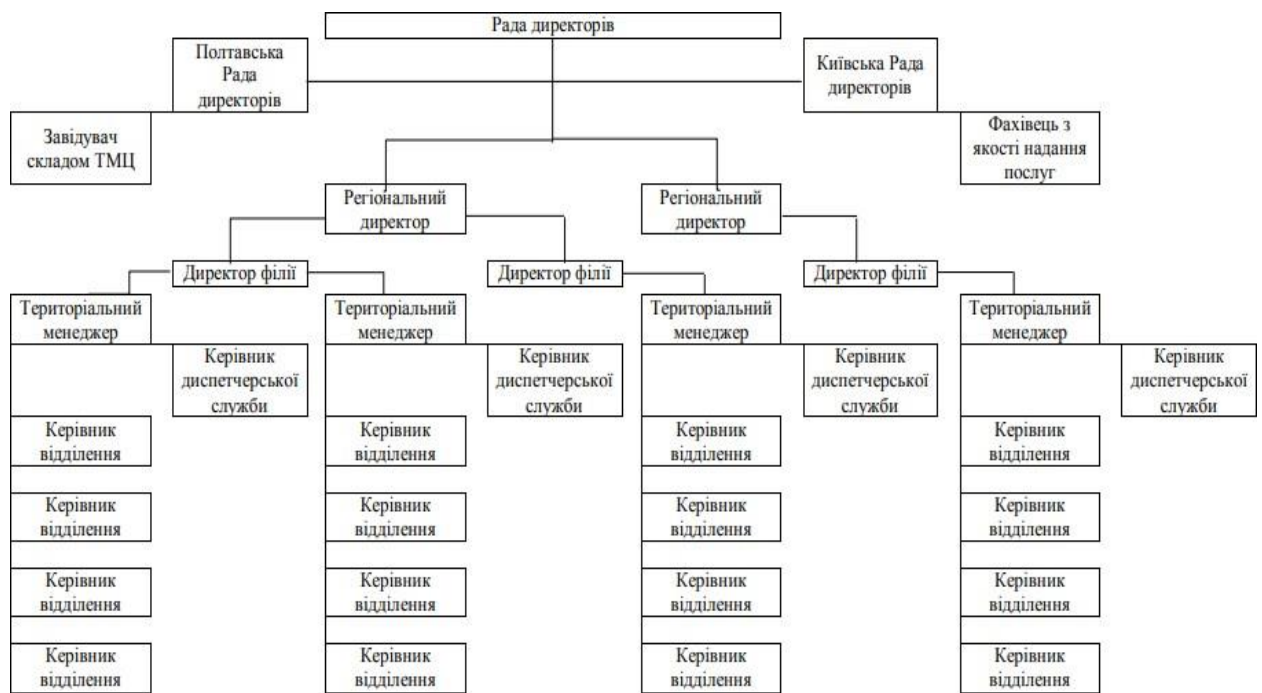


Рисунок. 2.1. - Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

*Джерела: створено на основі звіту про управління ТОВ «Нова Пошта».*

Поточна система передачі інформації у компанії має складнощі та довгий шлях до передачі відомостей на вищі рівні управління. Звичайним працівникам, наприклад, операторам відділень, важко донести свої пропозиції щодо покращень або повідомити керівництво про проблеми, такі як труднощі з програмним забезпеченням або певні недоліки у справах транспортування вантажів. Процедура вимагає подолання довгого та складного шляху відповідно до описаної схеми.

Компанія "Нова пошта" спеціалізується на наданні послуг експрес-доставки для фізичних осіб та бізнесу, що включає доставку документів, вантажів і посилок [22]. Зараз вона перетворилася на групу компаній "Нова Пошта", яка пропонує широкий спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. До складу цієї групи входять не лише внутрішні підрозділи, такі як "НП Логістик" і "NovaPay", але й зарубіжні компанії. "Нова Пошта" виступає

лідером на логістичному ринку, забезпечуючи зручну доставку для кожного клієнта та надаючи можливість підприємцям розвивати свій бізнес як в межах України, так і за її межами [5].

Мережа компанії охоплює майже 8500 відділень по всій Україні, і тільки в 2022 році було виконано понад 356 мільйонів доставок. NovaPay – це небанківський фінансовий сервіс, який дозволяє клієнтам компанії здійснювати грошові операції та перекази. У січні 2021 року фінансова структура Групи "Нова Пошта", Post Finance, змінила назву на NovaPay, щоб об'єднати всі свої послуги під єдиним брендом. Цей процес стартував у 2018 році зі створення власної платіжної системи, а в 2019 році бренд Forpost було перейменовано на NovaPay. Компанія пропонує широкий спектр фінансових послуг та продуктів для фізичних та юридичних осіб, як у онлайн, так і у офлайн форматах.

У 2022 році компанія «Нова пошта» піднялася з 27-го на 11-те місце в рейтингу найбільших платників податків в Україні. У 2020 році група компаній «Нова пошта» сплатила державним та місцевим бюджетам податки та збори на суму 5 мільярдів гривень, що на 20% перевищує показник попереднього року. Крім того, «Нова пошта» є одним з найбільших роботодавців в Україні, де наразі працює понад 50 000 осіб [15].

Компанія пропонує різноманітні послуги для своїх клієнтів:

1. Доставка та повернення товарів у мережі магазинів, що дозволяє зручно доставляти товари до будь-яких торговельних точок.
2. Доставка вантажів на піддонах, що спрощує процес транспортування та забезпечує знижені тарифи для формування піддонів.
3. Доставка автомобільних шин та дисків за вигідними цінами.
4. Зворотне повернення документів для відправників.
5. Послуга післяплати товару, яка передбачає оплату фрахту та зарахування отриманої суми на банківський рахунок відправника.
6. Виклик авто для надання відповідного транспорту у встановлений час для завантаження.

7. Експедитування, що дозволяє змінювати тип послуги або адресу доставки вже оформленого вантажу за бажанням замовника.
8. Послуга підйому вантажу на поверх, яка забезпечує підйом товарів під час доставки за адресою.
9. Зберігання вантажів у відділенні, що передбачає можливість зберігання вантажу протягом певного терміну без додаткової оплати.
10. Упаковка вантажу відповідно до потреб клієнта, з використанням різних видів упаковки для забезпечення безпеки під час транспортування та зберігання.

З кожним роком збільшують кількість відділень в Україні. Динаміка представлена на рисунку. 2.2.

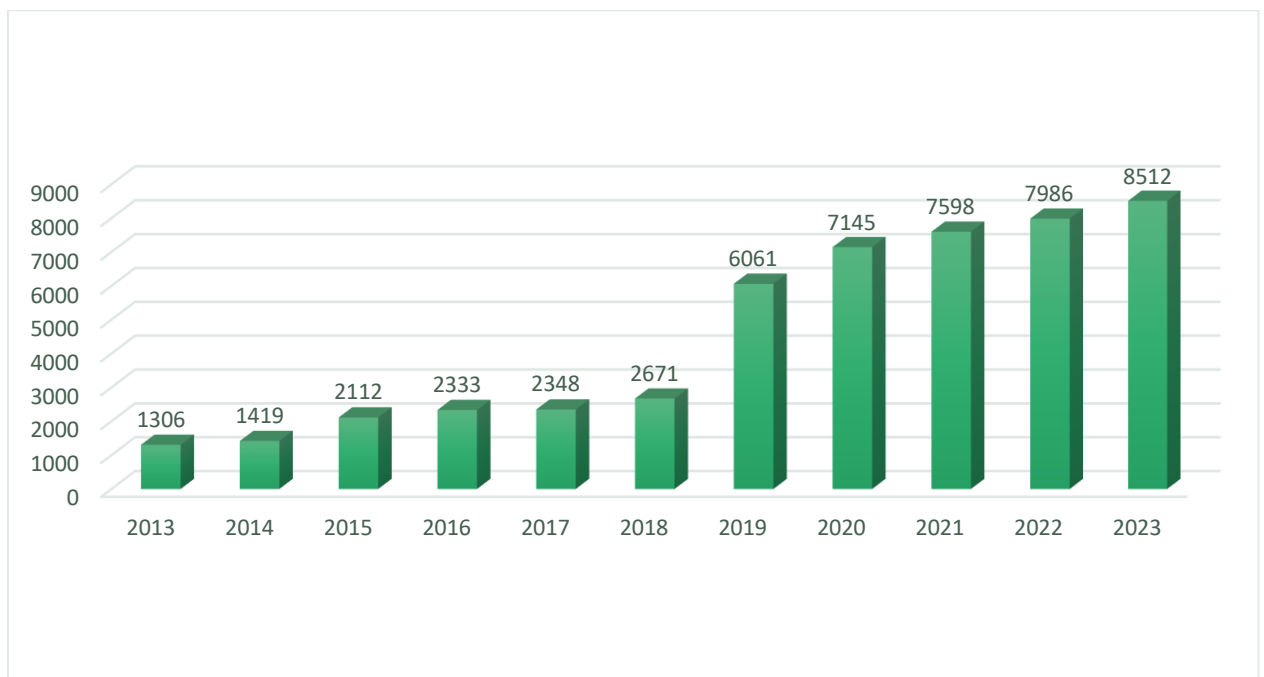


Рисунок 2.2. - Динаміка відкриття нових філіалів ТОВ «Нова Пошта» по Україні протягом 2013 – 2023 рр.

*Джерела: створено на основі [32].*

Структура ТОВ "Нова Пошта" представляє собою складну систему з багатьма відділеннями. На рисунку 2.3 можемо побачити, що кожен відділ діє самостійно, але в той же час взаємодіє з іншими в рамках компанії. Результати

роботи кожного відділу оцінюються за досягнення встановлених для нього цілей та завдань. Кожна підсистема має власну ієрархію та робочі процедури, які охоплюють всю організаційну структуру зверху донизу.

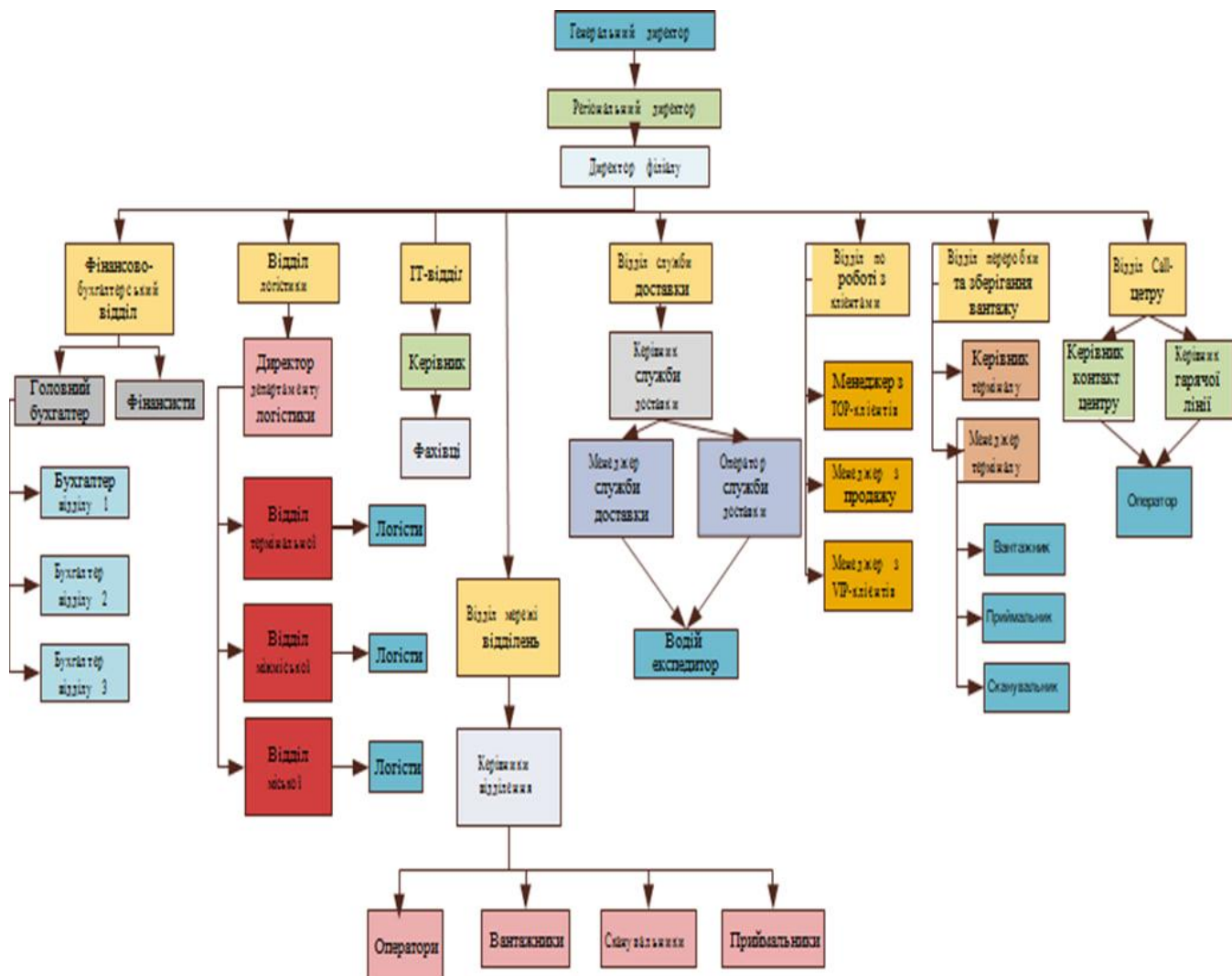


Рисунок 2.3. - Організаційна структура компанії ТОВ «Нова Пошта»

Джерела: створено на основі звіту про організацію управління ТОВ «Нова Пошта».

Характеристика фінансового та бухгалтерського відділу ТОВ "Нова пошта" відображає їх важливу роль у створенні та впровадженні фінансових систем та інструментів для різних категорій клієнтів. Цей відділ має вирішальний вплив на стратегічні рішення, розвиток портфеля та плани розширення компанії. Бухгалтерія відповідає за досягнення бізнес-

результатів, ведучи точний та своєчасний облік відповідно до законодавства. На основі бухгалтерського, податкового та оперативного обліку компанія приймає щоденні рішення щодо найбільш прибуткових інвестицій та їх амортизації.

Відділ логістики в ТОВ "Нова пошта" має значний вплив на ефективність компанії. Відповідальність цього відділу включає контроль над логістикою дальнього транспорту, міською та термінальною логістикою, що визначає успішність функціонування компанії [3, с. 14-21].

Відділ ІТ-технологій. Без ІТ-відділу неможливо забезпечити ефективне управління сучасними інформаційними системами. Цей відділ забезпечує безперебійну роботу ІТ-інфраструктури, що є важливою умовою для успішної діяльності всієї компанії. Основні завдання ІТ-відділу включають дослідження та відстеження новітніх інформаційних технологій, забезпечення неперервної роботи пристроїв та користувачів, розробку, впровадження та супровід програмних продуктів, а також регулярний моніторинг ділової ситуації для задоволення інформаційних потреб компанії. Крім того, ІТ-відділ відповідає за формування попиту на капітальні вкладення в технологічну інфраструктуру та підтримку високого рівня інформованості працівників у галузі інформаційних технологій.

Кожне відділення мережі філій компанії "Нова Пошта" є самостійною структурною одиницею, яка відповідає за прийом та відправлення вантажів. Основні завдання цих відділень включають прийом, огляд та доставку вантажів замовникам, забезпечення повної та ефективної упаковки для відправлення, прийом заявок на передачу, повернення вантажу, зміну дати доставки та зміну даних одержувача, а також надання замовникам інформації про роботу організації.

Головне завдання відділу обслуговування клієнтів полягає у досягненні поставлених планів продажів, пошуку нових та задоволенні потреб існуючих клієнтів відповідно до високих стандартів. Керівники цього відділу відповідають за комунікацію з клієнтами, узгодження комерційних

пропозицій, вибір їх потреб, укладання договорів та дбають про задоволення потреб клієнтів. Важливість цього відділу для компанії складно переоцінити, оскільки його частка у внутрішній структурі складає принаймні 37%, як показано на рисунку 2.4.

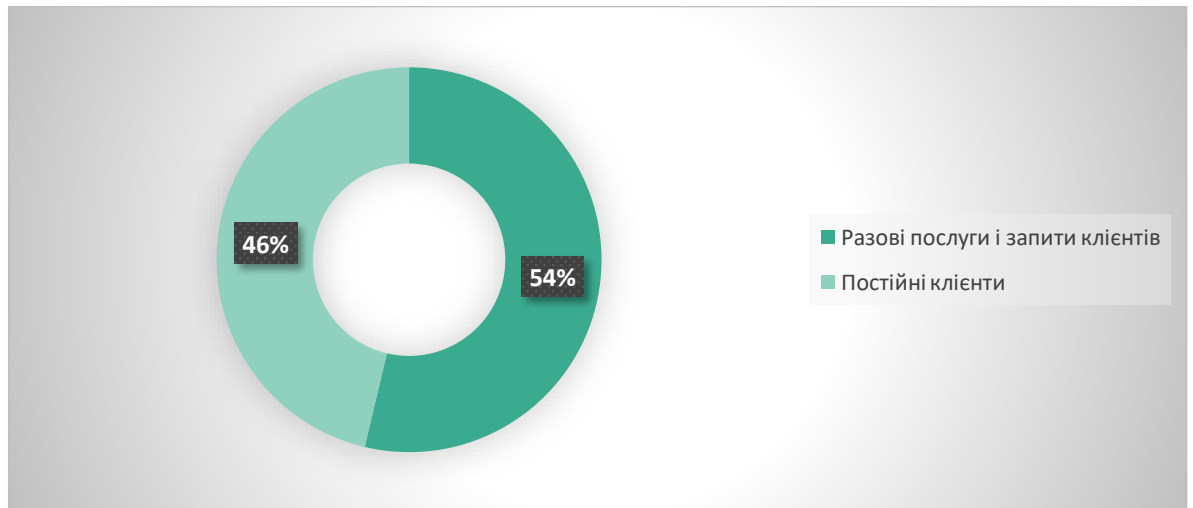


Рисунок.2.4. - Частка клієнтів в загальному обсязі наданих послуг за 2023 рік

*Джерело: складено автором створено на основі [15].*

Таким чином, можна відзначити, що компанія "Нова Пошта" є надійним партнером для понад 120 000 компаній. Серед них національні виробники, роздрібні мережі, автозаправки, інтернет-магазини, представництва закордонних компаній та багато інших. Репутація "Нової Пошти" як надійного та ефективного партнера в сфері логістики забезпечує її високий статус на ринку та довіру у бізнес-спільноті. Компанія продовжує активно розвивати свої послуги та постійно вдосконалюється, щоб задовольняти потреби своїх клієнтів та підтримувати своє лідерство в галузі логістики.

Розглянемо ринок конкурентів ТОВ "Нова Пошта".

1. АТ "Укрпошта": Як національний оператор поштового зв'язку, Укрпошта має найбільшу мережу в Україні, з понад 11 000 відділеннями, що покривають 100% населених пунктів країни. Їхні послуги включають пошту,

логістику, фінанси та торгівлю, а також понад 50 різноманітних сервісів для приватних осіб та корпоративних клієнтів. Укрпошта є одним з основних конкурентів "Нової Пошти" на сучасному ринку.

2. DHL: Це одна з провідних міжнародних компаній у сфері логістики та доставки. DHL пропонує широкий спектр послуг, включаючи експрес-доставку, міжнародні вантажні перевезення, управління ланцюгом поставок та інші. Завдяки своїй глобальній мережі та високому рівню сервісу, DHL також є сильним конкурентом для "Нової Пошти".

3. FedEx: Інша велика міжнародна компанія, що спеціалізується на логістиці та доставці. FedEx надає широкий спектр послуг, включаючи експрес-доставку, міжнародні перевезення, послуги для електронної торгівлі та інші. Їхня широка мережа та висока ефективність роботи роблять їх серйозним конкурентом на ринку логістики.

4. "Міст Експрес": З групи компаній Meest, що діє на міжнародному ринку з 1989 року, пропонується широкий спектр поштово-логістичних та фінансових послуг у 20 країнах світу, включаючи Україну, США, Канаду, Австралію, Німеччину та інші. Напрямки діяльності групи охоплюють міжнародну поштово-логістичну та фінансову сфери для корпоративних клієнтів та приватних осіб.

Український сегмент групи представлений кількома підрозділами: Meest Express, що забезпечує адресну доставку відправлень і активно розвиває мережу пунктів видачі посилок; СП "Росан", що є членом Всесвітнього поштового союзу та лідером за кількістю вхідних міжнародних посилок в Україну; myMeest, що здійснює доставку покупок з іноземних інтернет-магазинів; Meest Cargo, що спеціалізується на доставці габаритних вантажів; та Meest Money Transfer, що надає послуги міжнародних грошових переказів.

Meest є провідним українським логістичним партнером для багатьох відомих іноземних інтернет-магазинів, таких як Next, Bonprix, Answear, Notino, Lamoda, Born2Be та інші, і відомий як лідер ринку e-commerce логістики.



Всеукраїнський ринок продовжує демонструвати швидкі темпи зростання, що привертає увагу нових учасників та підсилює конкуренцію на ринку.

Оцінка ефективності логістичної діяльності передбачає визначення основних напрямків аналізу ключових показників. У випадку ТОВ "Нова Пошта" основні напрями діяльності включають транспортування та складування товарів. Тому важливо враховувати показники, що характеризують ці аспекти при оцінці функціонування логістичної системи. Підприємство приділяє значну увагу зниженню витрат на всі види логістичних операцій, що включають транспортування, обробку та зберігання товарів.

Компанія фокусується на підвищенні гнучкості логістичної системи, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у попиті та умовах ринку, це включає оптимізацію маршрутів доставки, удосконалення процесів обробки замовлень і впровадження сучасних технологій для управління запасами. Таким чином, основна мета полягає у забезпеченні високої ефективності логістичних процесів, що сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Комплексний підхід до оцінки логістичної діяльності дозволяє "Нова Пошта" не тільки знижувати витрати, але й покращувати якість обслуговування клієнтів, що в свою чергу позитивно впливає на репутацію та ринкову позицію компанії. Компанія "Нова Пошта" підтверджує своє лідерство на ринку експрес-доставки, але не розголошує конкретних цифр. У 2018 році компанія успішно доставила 174 мільйони посилок, що на 20% більше, ніж у 2017 році. Незважаючи на це, "Нова Пошта" планує продовжувати свій активний розвиток, що підтверджується її наміром розширювати присутність у селах та відкривати нові відділення. Власники компанії бачать потенціал у цьому напрямку, а результати відповідають позитивній динаміці, оскільки кількість доставлених посилок продовжує зростати. На сьогоднішній день "Нова Пошта" налічує понад 6000 відділень у всіх куточках країни.



Рисунок 2.5 - Структура компанії ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік

*Джерела: створено на основі звіту про управління ТОВ «Нова Пошта».*

У порівнянні з 2018 роком, у структурі компанії відбулися наступні зміни:

- Кількість відділень зросла в 2.27 рази.
- Обсяг валютних транзакцій збільшився на 30%.
- Додавши ще один фулфілмент-центр, загальна площа підприємства значно зменшилася, що призвело до зниження витрат на персонал та оренду, або можливості придбати менше приміщення під склад.
- У результаті цих змін зросла довіра клієнтів, і тепер ми маємо можливість відправляти посилки за кордон.

Компанія "Нова Пошта" продовжує розширюватися за межі країни, але при цьому активно розвивається і в Україні, де експрес-доставка продовжує набирати обертів.

Таблиця 2.1. - Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

| Показники                                          | Нормати<br>вне<br>значення | 2021  | 2022 | 2023  | Відхилення<br>(+, -) 2022<br>від 2021 | Відхилення<br>(+, -) 2023<br>від 2022 |
|----------------------------------------------------|----------------------------|-------|------|-------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Фінансова стабільність                             | $\leq 1$                   | 0,19  | 0,33 | 0,42  | 0,14                                  | 0,09                                  |
| Фінансова залежність                               | $\leq 2$                   | 6,34  | 4,06 | 3,82  | -2,28                                 | -0,24                                 |
| Фінансова стійкість                                | 0,7-0,9                    | 0,40  | 0,45 | 0,47  | 0,05                                  | 0,02                                  |
| Забезпечення оборотних активів<br>власними коштами | 0,1 і<br>вище              | -0,36 | -0,7 | -0,68 | -0,34                                 | 0,02                                  |

Після аналізу показників фінансової стійкості ТОВ "Нова Пошта" з таблиці 2.1 можна зробити наступні висновки:

Фінансова стабільність компанії зросла з 0,19 у 2021 році до 0,42 у 2023 році, що свідчить про позитивний тренд у цьому напрямку. Фінансова залежність значно зменшилася, спадаючи з 6,34 у 2021 році до 3,82 у 2023 році, що вказує на здатність компанії знизити свою залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Фінансова стійкість також показала покращення, зростаючи з 0,40 у 2021 році до 0,47 у 2023 році. Це свідчить про здатність компанії ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами. Забезпечення оборотних активів власними коштами також покращилося, але залишається в негативній зоні, зменшившись з -0,36 у 2021 році до -0,68 у 2023 році. Однак відхилення цього показника від попередніх років було досить незначним, що вказує на певні покращення у цьому напрямку, але є потенційними областями для подальшого удосконалення.

Загалом, на основі аналізу видно, що ТОВ "Нова Пошта" за останні три роки показує позитивні тенденції у фінансовій стійкості та зменшенні фінансової залежності, що є важливим для стабільності та розвитку компанії.

Таблиця 2.2. - Показники динаміки та структури операційних витрат на виробництво продукції ТОВ «Нова Пошта» у 2021-2023 рр.

| Показники                        | Період, роки |              |              | Відхилення, %  |                 |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|-----------------|
|                                  | 2021         | 2022         | 2023         | 2022 до 2021 р | 2023 до 2022 р. |
| Матеріальні витрати              | 213396<br>6  | 379055<br>1  | 3522561      | 177,63         | 92,92           |
| Витрати на оплату праці          | 574273<br>1  | 534590<br>9  | 8491614      | 93,09          | 158,84          |
| Відрахування на соціальні заходи | 121318<br>0  | 113126<br>2  | 1724662      | 93,25          | 152,45          |
| Амортизація                      | 140612<br>7  | 1 769<br>538 | 2317382      | 125,84         | 130,96          |
| Інші операційні витрати          | 893913<br>7  | 981552<br>5  | 1718559<br>1 | 109,80         | 175,09          |
| Разом                            | 194351<br>41 | 218527<br>85 | 3324181<br>0 | 599,62         | 710,27          |

Загальні операційні витрати ТОВ "Нова Пошта" зросли на 70,88% за період з 2021 по 2023 рік, з 19 435 141 тис. грн до 33 241 810 тис. грн. Найбільше зростання спостерігалось в інших операційних витратах, які збільшилися на 63,63%, з 8 939 137 тис. грн у 2021 році до 17 185 591 тис. грн у 2023 році. Це значне зростання пов'язане з підвищенням витрат на рекламу, маркетинг, логістику, оренду приміщень та інші супутні фактори. Матеріальні витрати зазнали суттєвого зростання на 177,63% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але зменшилися на 92,92% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це може бути пов'язано зі зростанням цін на сировину, матеріали та енергоносії.

Витрати на оплату праці зменшилися на 6,91% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а потім збільшилися на 58,84% (1 965 309 тис. грн) у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це наслідок збільшення чисельності працівників та підвищення рівня заробітної плати. Відрахування на соціальні заходи зменшилися на 7,44% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але зросли на 28,12% (378 638 тис. грн) у 2023 році порівняно з 2022 роком, що пропорційно зростанню фонду оплати праці. Амортизаційні витрати збільшилися на 28,22% у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 23,81% (445 692 тис. грн) у 2023 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про значні інвестиції в основні засоби

компанії.

Отже, хоча загальні витрати зросли значно, структурні зміни в операційних витратах вказують на перерозподіл ресурсів, зокрема, зменшення витрат на матеріальні витрати та оплату праці, і збільшення витрат на амортизацію та інші операційні витрати.

Таблиця 2.3. - Динаміка показників рентабельності 2021-2023 рр. ТОВ «Нова Пошта»

| Показники                           | 2021 | 2022 | 2023 | Абсл.відхл.      | Абсл.відхл.      | Віднш.           | Віднш.           |
|-------------------------------------|------|------|------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                     |      |      |      | Від 2022 до 2021 | Від 2023 до 2022 | Від 2022 до 2021 | Від 2023 до 2022 |
| Рентабельність продукції, %         | 0,06 | 0,07 | 0,08 | 0,01             | 0,01             | 16,67            | 14,29            |
| Рентабельність власного капіталу, % | 0,36 | 1,60 | 1,72 | 1,24             | 0,12             | 0,12             | 7,50             |
| Рентабельність активів, %)          | 0,09 | 0,25 | 0,26 | 0,16             | 0,01             | 0,01             | 4,00             |

За період з 2021 по 2023 роки ТОВ "Нова Пошта" відзначається позитивною динамікою у показниках рентабельності. Усі три показники - рентабельність продукції, рентабельність власного капіталу і рентабельність активів - зросли протягом цього періоду, це свідчить про покращення фінансового стану та ефективності компанії. У 2023 році рентабельність продукції становила 0,08%, що на 14,29% вище, ніж у 2022 році, вказуючи на збільшення прибутковості за одиницю продукції.

Рентабельність власного капіталу у цей же період склала 1,72%, що на 7,50% вище, ніж у попередньому році, свідчачи про більш ефективне використання власних коштів компанією. Рентабельність активів також

підвищилася у 2023 році до 0,26%, що на 4,00% вище, ніж у 2022 році, що вказує на більш ефективне використання активів для генерації прибутку.

Таблиця 2.4. - Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 рр.

| Показники                                                                  | 2021          | 2022          | 2023          | Абсл. відхл, +, - | Абсл. відхл, +, - | Віднос відхл, %  | Віднос відхл, %  |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
|                                                                            |               |               |               | Від 2022 до 2021  | Від 2023 до 2022  | Від 2022 до 2021 | Від 2023 до 2022 |
| 1                                                                          | 3             | 4             | 5             | 6                 | 7                 | 8                | 9                |
| Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.           | 20843502      | 23687034      | 36468879      | 2843532           | 12781845          | 13,64            | 53,96            |
| Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб                     | 19936         | 18831         | 17726         | -1105             | -1105             | -5,54            | -5,87            |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн                            | 5 559 526 570 | 5 244 594 203 | 4 929 661 836 | -                 | -                 | -5,66            | -6,00            |
| Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис.грн. | 4761591       | 3427877       | 16167980      | -1333714          | 12740103          | -28,01           | 371,66           |
| Фондовіддача, грн./грн.                                                    | 4,38          | 6,91          | 2,26          | 2,532693988       | -                 | 57,86            | -67,36           |
| Середньорічна вартість активів, тис. грн. (валюта балансу)                 | 10399255      | 10312341      | 19428313      | -86914            | 9115972           | -0,84            | 88,40            |
| Власний капітал, тис. грн.                                                 | 4491224       | 8468177       | 9508308       | 3976953           | 1040131           | 88,55            | 12,28            |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.                             | 16441004      | 19276532      | 28625037      | 2835528           | 9348505           | 17,25            | 48,50            |
| Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.                             | 0,96          | 0,93          | 0,91          | -0,03             | -0,02             | -3,12            | -2,15            |
| Чистий прибуток тис. грн                                                   | 2600320       | 2135960       | 3967156       | -464360           | 1831196           | -17,86           | 1,22             |

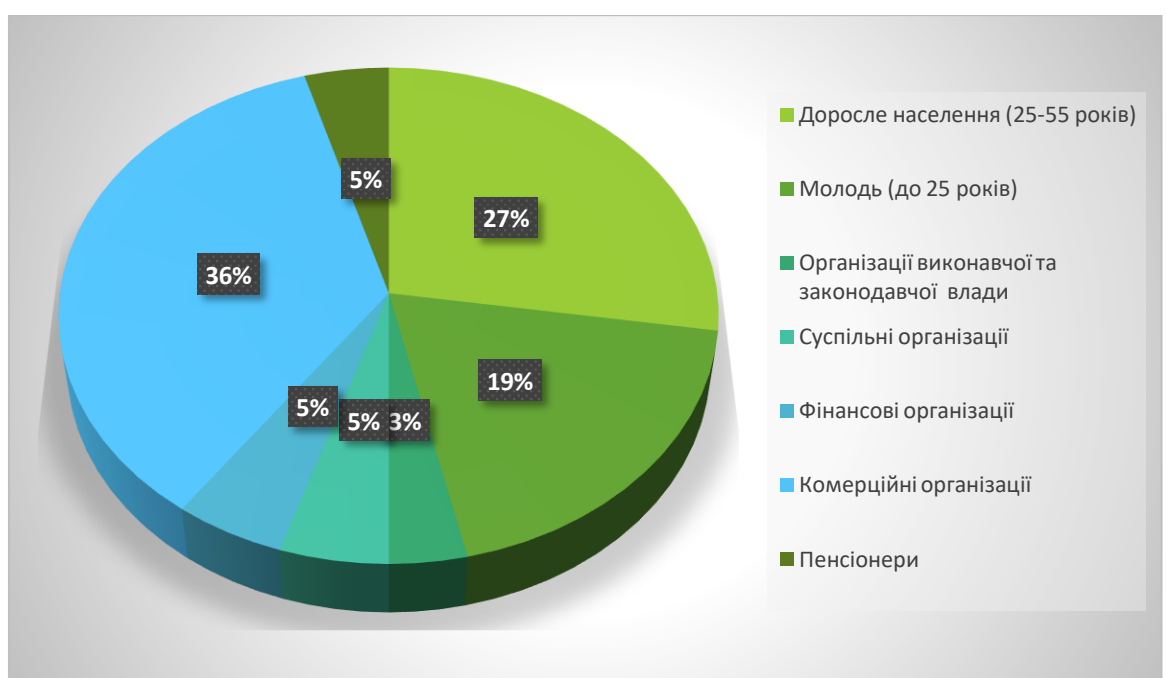
Згідно з даними таблиці 2.4, можна помітити, що велика кількість показників підприємства зросли порівняно з 2021 роком, за винятком деяких, таких як середньооблікова чисельність штатних працівників, фонд оплати праці штатних працівників, фондовіддача, витрати на 1 грн. реалізованої продукції. Це може бути зумовлено тим, що всі доступні кошти були спрямовані на інвестиції в Хмельницький інноваційний термінал (ХІТ).

Незважаючи на відкриття ХІТ, чистий прибуток та прибуток від реалізації продукції підприємства збільшилися майже вдвічі з 2021 по 2023 рік.

"Нова Пошта" продовжує активно розвиватися з року в рік, навіть з урахуванням всіх досягнень. Розширення компанії призводить до відкриття нових робочих місць і сприяє поліпшенню економічної ситуації в Україні, допомагаючи зменшити рівень безробіття. У порівнянні з 2021 роком, кількість співробітників зросла на 2210 особи і склала 32000 особи у 2022 році.

Стан фінансів компанії можна охарактеризувати як прийнятний, але негативні економічні тенденції у країні справили вплив на її фінансове становище.

Згідно з результатами соціологічного дослідження за 2021 рік, на рисунку 2.6 представлена структура та частка споживачів послуг ТОВ "Нова Пошта". При аналізі головних користувачів поштових послуг можна виокремити дві категорії: фізичні особи (населення) та юридичні особи (комерційні організації, промислові об'єкти, фінансові установи, громадські організації, органи законодавчої та виконавчої влади, перевізники та телекомунікаційні організації, судові та прокурорські органи) [6, с. 102-107].





## Рисунок 2.6. - Структура основних споживачів поштових послуг в Україні

Розподіл відсотків обумовлений тим, що доросле населення найменше користуються традиційною поштою, в той час як молодь становить близько 20%. Однак після впровадження нових поштових послуг поштовий оператор зміг збільшити кількість дорослої аудиторії на 6,2% порівняно з 2020 роком.

У структурі основних споживачів послуг ТОВ "Нова Пошта" найбільший відсоток складають юридичні особи. Це пояснюється активною діловою перепискою підприємств, постійними грошовими переказами. Співвідношення цієї групи є більш стабільним, але останнім часом спостерігається скорочення обсягів надання послуг підприємствам. Це пов'язано з появою на ринку інших операторів, які мають більш вдосконалену систему доставки та кур'єрського обслуговування [8, с.122-127]. Таким чином, ТОВ "Нова Пошта" повинно подальше відстежувати позиції конкурентів та вживати своєчасні заходи, щоб уникнути втрати клієнтів серед цієї групи..

Таким чином, можна зробити висновок, що постійне впровадження новітніх високотехнологічних послуг призводить до збільшення клієнтської бази та підвищення доходу підприємства. Це, у свою чергу, сприяє установленню конкурентної позиції на ринку.

### 2.2. Аналіз загальноекономічних показників діяльності підприємства

Аналіз економічної діяльності підприємства передбачає отримання об'єктивної інформації про використання наявних ресурсів, таких як виробничий, інтелектуальний та фінансовий потенціал. Для оцінки поточного стану капіталу підприємства використовуються різні коефіцієнти, що дозволяють з'ясувати зв'язок між різними аспектами його діяльності. Ці показники поділяються на кілька груп, які охоплюють майновий стан, ліквідність, прибутковість, фінансову стійкість (платоспроможність) та рентабельність фінансово-господарської діяльності підприємства.

Основним показником господарської діяльності ТОВ "Нова Пошта" є прибуток, який використовується згідно з рішенням вищого органу засновника. Дохід та прибуток компанії формуються з різних джерел, таких як доходи від реалізації товарів та послуг, кредити від банків та інших кредиторів, безоплатні або благодійні внески, майно, придбане відповідно до законодавства, приріст балансової вартості запасів, доходи від виконання довгострокових договорів та інші джерела доходів.

Таблиця 2.5. - Основні показники діяльності компанії «Нова Пошта»

| № | Показники діяльності                            | Роки |       |      |      |      |       |       |       |       |       |
|---|-------------------------------------------------|------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   |                                                 | 2014 | 2015  | 2016 | 2017 | 2018 | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  |
| 1 | 2                                               | 3    | 4     | 5    | 6    | 7    | 8     | 9     | 10    | 11    | 12    |
| 1 | Кількість відділень, од.                        | 491  | 1059  | 1306 | 1419 | 2112 | 2333  | 2348  | 2671  | 6061  | 7145  |
| 2 | Відсоток зміни кількості відділень, %           | ×    | 115,7 | 23,3 | 8,7  | 48,8 | 10,5  | 0,6   | 13,8  | 121,9 | 17,9  |
| 3 | Кількість відправлень, млн.                     | 12,0 | 31,2  | 54,1 | 67,8 | 94,0 | 120,1 | 145,8 | 174,9 | 213,0 | 313,6 |
| 4 | Відсоток зміни кількості доставлених посилок, % | ×    | 160,0 | 73,4 | 25,3 | 38,6 | 27,8  | 21,4  | 20,0  | 16,1  | 47,2  |

*Джерело: створено автором на основі[15].*

У 2022 році компанія "Нова Пошта" активно розширювала свою мережу, відкриваючи нові філії, зокрема у селах. У жовтні цього року було відзначено відкриття 7000-тої філії в Україні. Загальна кількість відділень компанії наразі складає 7145, з них 5600 є партнерськими відділеннями, відкритими за франшизою. Понад 4000 з них розташовані в невеликих містечках та селах. Це

означає, що в кожному сьомому населеному пункті України існує філія компанії. Таке покриття дозволяє мешканцям використовувати послуги доставки, придбавати товари та ліки онлайн і отримувати їх вдома.

"Нова Пошта" протягом більше року успішно розширює свою власну інфраструктуру та спільно з іншими компаніями впроваджує інноваційні термінали. В даний момент компанія активно шукає співінвесторів для будівництва нових офісів, спрямованих на задоволення потреб бізнес-клієнтів. Запропонована модель партнерства передбачає, що інвестор витрачає свої власні кошти на будівництво філії, а "Нова Пошта" бере на себе зобов'язання взяти її в довгострокову оренду.

Нові офіси будуть розміщені у місцях з високою корпоративною активністю та розвиненою інфраструктурою, включаючи доступність до доріг та автостоянок для клієнтів. Вони будуть складатися з передньої та задньої частин. Передня зона буде розділена на дві частини для реєстрації відправлень: до 30 кг та понад 30 кг. У задній частині будуть зони для сортування посилок та їх перевалки, відділ упаковки та комфортна зона для працівників [17, с. 116-121].

Філії надаватимуть широкий спектр послуг для підприємств, включаючи відправлення та отримання посилок та товарів, упаковку відправлень та фінансові послуги. У них будуть створені зони самообслуговування для швидкого оформлення партій товарів. Також планується швидкий доступ для клієнтів, які зможуть отримати послуги Нової пошти безпосередньо на автостоянці, не заходячи у приміщення філії. Розглядається можливість створення територій навколо філій.

Магазини будуть мати три розміри: 800, 1100 та 1400 квадратних метрів, а офісні приміщення - 800 кв. м. Термінали будуються у районних центрах, окремих регіональних містах, а також у мегаполісах та районних центрах.

Основними показниками, які відображають якість обслуговування клієнтів компанії "Нова Пошта", є наступні:

1. Вантаж без пошкоджень: Частка відправлень, які не мають пошкоджень, серед загальної кількості прийнятих вантажів. Це визначається шляхом порівняння кількості цілих вантажів з загальною кількістю відправлень за місяць.

2. Вантаж без втрат: Частка відправлень, які не були втрачені, серед загальної кількості прийнятих вантажів. Це обчислюється порівнюючи кількість невтрачених вантажів з загальною кількістю прийнятих відправлень за місяць.

3. Своєчасність до відділення: Пунктуальність прибуття вантажу в відділення. Це визначається шляхом порівняння запланованої дати прибуття вантажу в експрес-накладній з фактичною датою прибуття вантажу відсканованою сканером у відділенні.

4. Своєчасність доставки до дверей: Пунктуальність доставки вантажу за адресою. Це визначається порівнянням запланованої дати прибуття вантажу в експрес-накладній з фактичною датою доставки вантажу клієнту.

5. Своєчасний забір вантажу: Пунктуальність забору вантажу за адресою клієнтом. Це обчислюється порівнянням вказаної клієнтом дати забору вантажу в заявці з фактичною датою виконання заявки.

6. SSI (Задоволеність сервісом): Рівень задоволеності клієнтів сервісом "Нової Пошти". Це визначається шляхом телефонного опитування випадкової репрезентативної вибірки клієнтів, які відвідували відділення "Нова Пошта", і оцінюють їх задоволеність за шкалою від 0 до 9 балів.

7. NPS (Готовність рекомендувати): Готовність клієнтів рекомендувати компанію "Нова Пошта" своїм друзям та знайомим. Це розраховується шляхом телефонного опитування випадкової репрезентативної вибірки активних клієнтів, використовуючи автоінформатор. На основі отриманих оцінок клієнти поділяються на прихильників, нейтралів і критиків, і розраховується за формулою NPS: частка прихильників мінус частка критиків.

Тепер проаналізуємо динаміку поточного капіталу діяльності компанії «Нова Пошта» за останні роки (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6. - Динаміка поточного капіталу, обсягу та складу діяльності  
ТОВ «Нова Пошта», в тис.грн.

| Показники                                                                                             | 2020        | 2021         | 2022          | 2023        | Приріст<br>2021/2020         | Приріст<br>2022/2021         | Приріст<br>2023/2022         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|---------------|-------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>АКТИВ</b>                                                                                          |             |              |               |             |                              |                              |                              |
| Всього<br>необоротних<br>активів                                                                      | 4583693     | 8305491      | 1231919<br>1  | 18769254    | 3721798                      | 4013700                      | 6450063                      |
| Виробничі<br>запаси                                                                                   | 188221      | 224 395      | 417390        | 391015      | 36 174                       | 192995                       | -26375                       |
| Дебіторська<br>заборгованість за товари,<br>роботи,<br>послуги<br>(чиста<br>реалізаційна<br>вартість) | 678593      | 704235       | 968844        | 1138305     | 25642                        | 264609                       | 169461                       |
| Інша<br>дебіторська<br>заборгованість                                                                 | 848238      | 2473319      | 502922        | 155631      | 1625081                      | -1970397                     | -347291                      |
| Грошові та їх<br>еквіваленти                                                                          | 917065      | 827839       | 673522        | 1079267     | -89226                       | -154317                      | 405745                       |
| Всього<br>оборотних<br>активів                                                                        | 2716690     | 5192636      | 3435729       | 4332452     | 2475946                      | -1756907                     | 896723                       |
| Всього разом                                                                                          | 9932500     | 1772791<br>5 | 1831759<br>8  | 25865924    | 7795415                      | 589683                       | 7548326                      |
| <b>ПАСИВ</b>                                                                                          | <b>2020</b> | <b>2021</b>  | <b>2022</b>   | <b>2023</b> | <b>Приріст<br/>2020/2021</b> | <b>Приріст<br/>2022/2021</b> | <b>Приріст<br/>2023/2022</b> |
| Власний<br>капітал                                                                                    | 2186904     | 4 491<br>224 | 6516072       | 9508308     | 2 304 320                    | 2 024 848                    | 2992236                      |
| Довгострокові<br>зобов'язання                                                                         | 1638422     | 3897300      | 3787630       | 5337000     | 2 258 878                    | -109 670                     | 1549370                      |
| Кредиторська<br>заборгованість за товари,<br>роботи,<br>послуги                                       | 802700      | 1037757      | 1259484       | 1857488     | 235 057                      | 221 727                      | 598004                       |
| Інші поточні<br>зобов'язання                                                                          | 6251        | 127205       | 187798        | 24209       | 120 954                      | 60 593                       | -163589                      |
| Всього разом                                                                                          | 4 634 277   | 9 553<br>486 | 11 750<br>984 | 16 727 005  | 4 919 209                    | 2 197 498                    | 4 976 021                    |

Аналізуючи динаміку активів та пасивів ТОВ "Нова Пошта" за період з 2020 по 2023 роки, можна виокремити кілька ключових висновків.

Зміни в структурі активів підприємства були значними. Необоротні активи значно зросли, збільшившись з 4 583 693 тис. грн у 2020 році до 18 769 254 тис. грн у 2023 році, що свідчить про інтенсивні інвестиції у довгострокові активи. Оборотні активи мали нестабільну динаміку: вони значно зросли з 2 716 690 тис. грн у 2020 році до 7 489 573 тис. грн у 2022 році, але зменшилися до 4 332 452 тис. грн у 2023 році, що відображає коливання в ліквідності підприємства. Зменшення грошових коштів та їх еквівалентів у 2023 році на 3 861 585 тис. грн суттєво вплинуло на загальне зниження оборотних активів.

У структурі пасивів також спостерігалися зміни. Власний капітал підприємства значно зріс з 2 186 904 тис. грн у 2020 році до 9 508 308 тис. грн у 2023 році, що вказує на покращення фінансової стійкості компанії. Довгострокові зобов'язання мали тенденцію до зростання, збільшившись з 1 638 422 тис. грн у 2020 році до 5 337 000 тис. грн у 2023 році. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги також зросла, особливо помітним є приріст на 676 267 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком. Інші поточні зобов'язання зменшилися з 2 402 730 тис. грн у 2022 році до 24 209 тис. грн у 2023 році.

Загалом, фінансові показники підприємства за цей період показують змішані результати. Власний капітал та необоротні активи зростали, що вказує на покращення фінансового стану. Однак, зменшення оборотних активів та грошових коштів, а також зростання довгострокових зобов'язань можуть негативно вплинути на ліквідність та фінансову стійкість у майбутньому. Проте, загальна тенденція розвитку компанії за аналізований період є більш позитивною, що сприяє подальшому зростанню її конкурентоспроможності та успішному функціонуванню на ринку.

### 2.3. Аналіз логістичної діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Підприємства з внутрішніми логістичними службами мають регулярно оцінювати ефективність їхньої роботи. Цей процес включає збір зворотного зв'язку від управлінських ланок, встановлення завдань для служби логістики, виконання цих завдань та оцінку результатів.

Неодмінно варто зазначити, що на сучасному етапі як в українській, так і в міжнародній практиці визначення поняття "логістична система" залишається досить розмитим і неоднозначним. Це викликано великою кількістю різних наукових підходів та методологій, які використовуються в дослідженнях.

У більшості визначень, які можна зустріти в науковій літературі, відсутній повний опис всіх аспектів логістичної системи. Такі визначення можуть бути або частковими, не охоплюючи всі аспекти об'єкта, або ж дуже спрощеними, не даючи можливості повноцінно охарактеризувати сутність логістичної системи. Отже, сучасні дослідники намагаються надати більш широке та глибше визначення поняття "логістична система".

Логістична система може бути розглянута як складна організаційно-економічна система, що складається з різних елементів-ланок, які взаємодіють у єдиному процесі управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Основною метою логістичної системи є досягнення визначених цілей та адаптація до внутрішніх і зовнішніх впливів шляхом оптимізації поточкових процесів [14, с.129-135].

Управління виробничою системою підприємства можна розглядати як постійно повторюваний цикл, що включає в себе структурний, системний та функціональний підходи. Діяльність підприємства у межах логістичної системи, яка підлягає логістичному управлінню, може бути представлена трьома основними блоками: логістикою постачання, логістикою виробництва та логістикою збуту.

Основні характеристики логістичної системи включають наступне:

1. Логістична система представляє собою комплексний агрегат елементів, що взаємодіють між собою. Серед цих елементів можна виділити

такі, як закупівля, склади, транспорт, інформація, кадри та збут. Вони мають різні функції, але спрямовані на досягнення спільної мети логістичної системи.

2. Між цими елементами існують важливі зв'язки, що визначають інтегровані якості системи.

3. Логістична система має певну організацію, що визначається порядком взаємодії між її елементами.

4. Вона володіє інтеграційними якостями, які виходять за межі окремих її елементів, таких як здатність до оптимального розміщення товарів і адаптація до змін у зовнішньому середовищі.

5. Складність логістичної системи проявляється у великій кількості її елементів, складності їх взаємодії, широкому спектрі виконуваних функцій, складному управлінні та впливі на неї зовнішніх факторів.

6. Властива ієрархічність, тобто підпорядкування елементів нижчого рівня елементам вищого рівня в системі логістичного управління.

Для оцінки ефективності логістичної діяльності обрано кілька напрямів аналізу. Перший напрямок включає в себе детальний аналіз структури та обсягу логістичних витрат. Другий напрямок передбачає розрахунок показників прибутковості та ефективності логістичної діяльності для оцінки її фінансових результатів [9, с.107]. Третій напрямок включає розрахунок показників гнучкості логістичної системи, що дозволяє визначити її здатність адаптуватися до змінних умов ринку та вимог клієнтів. Четвертий напрямок полягає у визначенні основних показників, пов'язаних з обігом товарів та запасами, що відображає рух товарів через логістичну систему та їх доступність у необхідний момент.

Таблиця 2.7. - Динаміка обсягу та структури логістичних витрат ТОВ«Нова Пошта» 2020-2023 рр.

| Показник                                       | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     | Зміна, % |
|------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Собівартість реалізованої продукції (тис. грн) | 12877086 | 16441004 | 19276532 | 28625037 | 222,29   |



|                                                                        |          |            |          |          |         |
|------------------------------------------------------------------------|----------|------------|----------|----------|---------|
| Частка логістичних витрат в складі собівартості реалізованих послуг, % | 70       | 73         | 75       | 78       | 111,43  |
| Адміністративні витрати (тис. грн)                                     | 1469141  | 1923703    | 1673172  | 2985829  | 203,24  |
| Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %          | 30,2     | 32,1       | 33,5     | 35,8     | 118,54  |
| Витрати на збут (тис. грн)                                             | 416263   | 561844     | 439130   | 856,282  | 0,21    |
| Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %                   | 50       | 54         | 58       | 61       | 122,00  |
| Інші операційні витрати (тис. грн)                                     | 768703   | 508590     | 463951   | 774662   | 100,78  |
| Частка логістичних витрат в складі інших операційних витрат, %         | 4        | 5          | 6        | 7        | 175,00  |
| Разом витрат (тис. грн)                                                | 15531347 | 19435305,1 | 21852958 | 32386566 | 1053,48 |

Аналіз показав, що найбільша частка логістичних витрат припадає на витрати на реалізацію послуг, що становить 78% усіх витрат відповідно. Це пояснюється специфікою діяльності підприємства, яке зосереджується на послугах транспортування та складування продукції. Найменша частка логістичних витрат відводиться на інші операційні витрати, що становить всього 4%.

Ключовим показником ефективності та надійності роботи підприємства є його прибуток. Аналіз впливу кожного елементу логістичної системи на зміну прибутку дозволяє оцінити їх значимість та побудувати раціональну модель покращення.

Наступним етапом є відбір та аналіз показників, що визначають ефективність, продуктивність та гнучкість логістичної діяльності компанії. З усього набору показників виберемо ті, які мають найбільшу значимість для подальшого побудови моделі. Для зручності аналізу надамо дані для одного підрозділу, на основі якого буде розроблятися подальший проєкт

удосконалення - це служба доставки, що обслуговує адресне обслуговування Київ-Захід, яке охоплює половину міської агломерації міста Києва.

Таблиця 2.8. - Показники логістичної діяльності ТОВ«Нова Пошта» 2020-2023 рр.

| Показник                      | 2020   | 2021    | 2022    | 2023    |
|-------------------------------|--------|---------|---------|---------|
| Середній запас на складі, шт. | 18 000 | 19850   | 22000   | 26400   |
| Швидкість товарообігу         | 2      | 2       | 2       | 2       |
| Час обігу товарів             | 3 дні  | 2.8 дні | 2.6 дні | 2.4 дні |
| Готовність до поставки        | 95%    | 96%     | 97%     | 98%     |
| Доля запасів в обігу          | 20%    | 18%     | 16%     | 14%     |

За наведеними даними, можна зробити висновок, що середній запас на складі протягом періоду з 2020 по 2023 рік зростав, але швидкість товарообігу залишалася стабільною на рівні 2. Це означає, що навіть при збільшенні середнього запасу на складі товар не затримувався довше, і логістичні процеси компанії були досить ефективними у забезпеченні швидкості обігу товарів.

Зменшення часу обігу товарів з 3 днів у 2020 році до 2.4 днів у 2023 році свідчить про оптимізацію логістичних процесів і покращення їхньої продуктивності протягом часу. Готовність до поставки також зросла з 95% у 2020 році до 98% у 2023 році, що підтверджує підвищення ефективності логістичних операцій. Зменшення долі запасів в обігу з 20% у 2020 році до 14% у 2023 році свідчить про більш ефективне управління запасами і зниження їхнього впливу на загальні операційні процеси. Середньостатистично через

термінал служби доставки проходить близько 20 000 тисяч відправлень в день. Більш детально про ці показники описано в таблиці 2.10. [4].

Таблиця 2.9. - Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

| Показник                                                        | 2021   | 2022   | 2023   | Зміна<br>2022/2021 | Зміна<br>2023/2022 |
|-----------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------------------|--------------------|
| Показники, що характеризують ефективність ЛС                    |        |        |        |                    |                    |
| Оборот логістичних активів                                      | 22,30% | 21,50% | 20,80% | -0,80              | -0,70              |
| Рентабельність інвестицій в логістичну систему                  | 9,50%  | 10,20% | 10,80% | 0,70               | 0,60               |
| Надійність поставок                                             | 0,99   | 0,995  | 0,995  | 0,005              | 0,00               |
| Готовність до здійснення поставки                               | 0,985  | 0,99   | 0,995  | 0,005              | 0,005              |
| Показники, що характеризують продуктивність логістичної системи |        |        |        |                    |                    |
| Кількість розвантажень/відвантажень на 1 робітника              | 150    | 180    | 220    | 30                 | 40                 |
|                                                                 |        |        |        | 20%                | 22%                |
| Показники, що характеризують гнучкість ЛС                       |        |        |        |                    |                    |
| Гнучкість виконання замовлення                                  | 0,99   | 0,99   | 0,99   | 0,00               | 0,00               |
| Гнучкість оплати                                                | 1      | 1      | 1      | 0,00               | 0,00               |

Компанія ставить перед собою завдання забезпечити високий рівень обслуговування для своїх клієнтів, але це стає проблемою, оскільки витрати на це перевищують отримані прибутки. Оскільки головною метою компанії є здобуття прибутку, ця проблема є критичною. Детальніші відомості можна знайти на рисунку 2.7.

Підрозділ адресного обслуговування управляє 50 лізинговими автомобілями Citroen Berlingo, спеціально призначеними для потреб компанії "Нова Пошта". Кожен автомобіль призначений для конкретного кур'єра, а графік роботи підрозділу передбачає зміни з 8:00 до 21:00 щодня протягом тижня. Інформаційна система AWIS розроблена таким чином, що на рівні програмного забезпечення і оформлення доставок кожна відправлення має встановлену дату та час доставки, які визначають якість в системі. У зв'язку з цим, при повному робочому дні кожен автомобіль повинен повернутися на склад для завантаження залишків вантажу перед доставкою [12,с. 480].

Таблиця 2.10. - Структура завантаження на підрозділі адресного обслуговування

|                 | 9-00      | 14-00     | 1-00      |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|
| Завантаження шт | 60        | 60        | 7         |
| Частка сервісу  | 45%       | 45%       | 1-2%      |
| Пробіг          | 40        | 40        | 40        |
| Паливо          | 5л        | 5л        | 5л        |
| З/п             | 80грн/год | 80грн/год | 80грн/год |
| Людина/год      | 16        | 16        | 16        |

Аналіз таблиці вище показує, що залишки відправлень на складі становлять лише 1-2% від загальної кількості протягом дня. Однак, незважаючи на це, компанія використовує повний обсяг ресурсів, як людських, так і матеріальних. Детальне вивчення графіка постановок машин до рамп терміналу, де відбуваються 3 виїзди на день, показує, що виїзд повністю завантаженого авто о 9 та 14 годині коштує компанії так само, як і майже порожній виїзд автомобіля ввечері. Незважаючи на додавання лише 1-2% якості обслуговування, цей третій виїзд часто призводить до негативних наслідків, таких як затримки кур'єрів через затори [21, с.408]. Це в свою чергу призводить до погіршення якості обслуговування та зниження рентабельності

підрозділу. Фактично, якість обслуговування на цьому рівні є більш маркетинговим інструментом, ніж дійсною потребою, і заважає ефективній операційній діяльності.

### **3. ПРОПОЗИЦІЇ І РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ НОВА ПОШТА» ДЛЯ РАХУНОК ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ**

#### **3.1 Напрями оптимізації логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта»**

Для ефективного впровадження логістичного управління в повсякденну діяльність "Нової пошти" необхідно створити окремий підрозділ у її організаційній структурі - логістичну службу. Цей підрозділ повинен бути підпорядкований безпосередньо керівництву компанії і мати в своєму складі фахівців з логістики.

У зв'язку зі значною кількістю замовлень, експерти з логістики можуть мати обмежені можливості для детального вивчення кожного аспекту виконання замовлень. Тому важливо відрізнити процес управління замовленнями від фактичної координації. Логістичні служби мають зосередитися на перегляді та перерозподілі ресурсів компанії, замість занурення у технічні деталі виконання замовлень.

Відсутність фахівців з логістики у відділах компанії ускладнює інтеграцію цієї функції в бізнес-процеси. Тому може бути необхідна реорганізація структури управління.

Створення логістичних підрозділів дозволить компанії поєднати управління логістикою внутрішніх процесів з бізнес-процесами партнерів та клієнтів. Це дозволить побудувати єдину систему управління, що стане основою для оптимізації діяльності та підвищення ефективності компанії.

Логістика в сучасному світі стала важливим інструментом для підвищення продуктивності компаній. Багато організацій активно працюють над оптимізацією управління ланцюгами поставок та створенням додаткової вартості у процесі доставки товарів кінцевим споживачам.

Модель логістичної системи, розроблена ТОВ "Нова пошта", повинна відповідати цій сучасній тенденції роботи логістичних систем, зберігаючи

централізованість управління, щоб уникнути необхідності розподілу обов'язків між різними службами та відділами.

Основною передумовою для успішного впровадження теорії інтегрованого управління ланцюгами поставок є організація бізнес-процесів на високому рівні. Управління ланцюгами поставок передбачає інтеграцію та керування ключовими бізнес-процесами в цьому ланцюзі.

У порівнянні зі складськими запасами, зміна виробничих потужностей вимагає багато часу. Ці ризики можна зменшити, забезпечивши більшу гнучкість у виробництві, наприклад, за допомогою використання однакових виробничих потужностей для різних видів продукції. Оптимізація виробництва спрямована на створення оптимального виробничого плану, процесу складання та реалізації розумного розташування обладнання, базуючись на аналізі та передбаченні попиту.

Надмірні запаси можуть негативно впливати на фінансові показники компанії. Щоб уникнути цього, можна оптимізувати запаси, стандартизувати їх для різних видів продукції та відкладати кінцевий етап виробництва до отримання всіх замовлень. Для ефективного управління запасами потрібно спочатку забезпечити їх прозорість, а потім встановити тісні взаємовідносини з іншими підрозділами та підрядниками компанії.

Оптимізація логістики передбачає зменшення втрат. Всі бізнес-процеси повинні спрямовуватися на забезпечення споживачів якісною продукцією з мінімальними втратами якості. Для досягнення цієї мети ланцюг поставок повинен швидко реагувати на змінні умови, забезпечувати швидкий потік товарів, прозору інформацію та тісну інтеграцію між компанією та її партнерами. Удосконалення внутрішніх процесів та функцій, зокрема у сферах закупівель та логістики, є ключовим завданням на початковому етапі розвитку ТОВ "Нова пошта". Це може призвести до зменшення кількості підрядників та постачальників, раціоналізації асортименту та оптимізації витрат на закупівлі. Однак ці зміни повинні бути ретельно сплановані та реалізовані, з

урахуванням впливу на всю компанію, а не обмежуватися лише одним відділом або підрозділом.

На більш пізньому етапі розвитку ланцюга поставок у "Новій пошті" логістика розширює свої функції на міжфункціональний рівень. Тепер логістика стає не лише складально-транспортним процесом, але й загальною системою планування, управління та контролю. Це означає, що логістика починає виконувати функції, які раніше були відведені відділу продажів, через складність вантажних перевезень та потребу у спеціалізованих знаннях і методах.

Керівництво розуміє переваги нового підходу і намагатиметься розгорнути його в "Новій Пошті". Основна увага буде зосереджена на оптимізації процесу постачання усіх продуктів та послуг у ланцюгу поставок. Для досягнення цієї мети будуть автоматизовані певні напрямки діяльності та впроваджені спеціалізовані інформаційні технології, такі як системи управління складом та транспортуванням.

Стратегія закупівель буде спрямована на розвиток тактичних відносин з обмеженим колом підрядників. На цьому етапі ключовим фактором стане точне прогнозування попиту, що є вирішальним для ефективного планування операцій та продажів.

Один з основних перешкод для переходу на третій рівень розвитку у "Новій пошті" може становити недовіра керівництва до зовнішніх партнерів та необхідність поділитися з ними інформацією. Проте, якщо керівництво зможе подолати ці стереотипи, компанія матиме можливість перетворитися на сучасний рівень з максимальною прозорістю та співпрацею.

На цьому етапі закупівлі робляться за участю кількох основних підрядників, а ділові партнери активно включаються у планування діяльності компанії та розробку нових продуктів та послуг. Департамент логістики налагоджує тактичну співпрацю з кваліфікованими постачальниками 3-PL та впроваджує в них інформаційні системи для підвищення прозорості обміну інформацією та потоку вантажів між партнерами по ланцюгах поставок.



Маркетинг та продажі активно беруть участь у формуванні ланцюжка поставок, забезпечуючи участь ключових клієнтів у конфігурації послуг через інтерактивний Інтернет-портал. Застосування сучасних технологій співпраці та обміну інформацією (CRM, SRM, електронна комерція) дозволяє досягти високого рівня прозорості в кожному ланцюжку поставок, що сприяє скороченню часу обробки замовлень та підвищує ефективність управління фізичними ресурсами.

Практика показує, що підвищення ефективності ланцюга поставок є важливим елементом формування та збереження конкурентоспроможності ТОВ "Нова пошта". Використання сучасних технологій управління логістикою грає ключову роль у побудові оптимального ланцюжка поставок для задоволення потреб споживачів.

У мікрологістичному ланцюгу, який діє у різних умовах виробництва та господарської діяльності підприємства, може бути корисною модульна структура відділів та груп служб логістики. В "Новій Пошті" рекомендується використання цієї моделі для промислових підприємств, які мають повний цикл виробництва, великий обсяг матеріальних ресурсів та широкий спектр послуг [7, с. 35-39].

У цьому підході передбачається використання просторової структури, яка формується через послідовний процес ітераційних кроків. По-перше, реалізуються різні логістичні функціональні блоки, кількість яких визначається видами діяльності підприємства. Потім на основі кількості працівників і обсягу матеріальних ресурсів формується відділ або група логістичного обслуговування. Далі встановлюються принципи організаційної структури для кожного такого відділу або групи. Функції цих відділів та груп визначаються з урахуванням всього спектру логістичного бізнесу підприємства. Розраховується необхідна кількість працівників для кожного відділу або групи логістичних послуг, виходячи з обсягу виконаних логістичних операцій. Матеріальні та інформаційні потоки формуються під час взаємодії між логістичними службами та іншими організаційними

структурами підприємства. Ця структура дозволяє одночасно розподіляти унікальні функції протягом всього управління матеріальними потоками на підприємстві. Документом, який відображає склад інформації в об'єкті, є логічна інформаційна схема об'єкта, яка містить у собі інформацію про обіг у відділі продажів та основні види робіт, які виконуються в групі.

Таблиця 3.1. - Логіко-інформаційна схема відділу збуту

| № | Перелік процедур                                             | Виконавці                        |                                    |                                  |                                 | Вхідна інформація                           | Вихідна інформація                              | Нормативно довідкова інформація                         |
|---|--------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|   |                                                              | Менеджер по роботі з підприємств | Менеджер по роботі з регіональними | Менеджери по роботі з магазинами | Менеджери по роботі з приватним |                                             |                                                 |                                                         |
| 1 | Прийняття рішення про роботу зі споживачем і вибір споживача | +                                | +                                  | +                                | +                               | Заявка від споживача на придбання продукції | Заявка на наявність продукції                   | Методика вибору споживача                               |
| 2 | Відправка запиту на склад про наявність продукції            | +                                | +                                  | +                                | +                               | Заявка від споживача на придбання продукції | Запит про наявність необхідної продукції        |                                                         |
| 3 | Оформлення поставки продукції                                | +                                | +                                  | +                                | +                               | Заявка на покупку продукції                 | Замовлення та його копії на придбання продукції | Методичні вказівки, засновані на податковому кодексі та |

|   |                                                                                  |   |   |   |   |                                                 |                                                                      |                                 |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|   |                                                                                  |   |   |   |   |                                                 |                                                                      | загальних<br>правилах<br>обліку |
| 4 | Відправка<br>продукції<br>споживачеві                                            | + | + | + | + | Рахунок<br>факт ура на<br>поставку<br>продукції | Підтверд<br>ження<br>споживач<br>а про<br>отриманн<br>я<br>продукції |                                 |
| 5 | Отримання<br>оплати,<br>виробленої<br>споживаче<br>м за<br>отриману<br>продукцію | + | + | + | + | Рахунок<br>факт ура на<br>поставку<br>продукції | Квитанці<br>я про<br>оплату<br>споживач<br>ем                        |                                 |

Форма конкретного документа зазвичай визначається не лише витратами на оплату праці співробітників, які його складають, але й витратами на оплату праці персоналу, який виконує дослідження, аналізує та використовує ці документи для інформаційних потреб.

### 3.2 Розрахунок економічного та соціального ефекту від запровадження заходів щодо оптимізації логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта»

Давайте з'ясуємо, які витрати потрібно буде здійснити для впровадження системи FMS-T (з GPS-стеженням та контролем палива) та системи "1С: Підприємство. TMS Логістика" на підприємстві ТОВ "Нова Пошта".

Управління перевезеннями» та внесемо дані у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. - Вартість початкових витрат при впровадженні на ТОВ «Нова Пошта» системи FMS-T та системи «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями», тис. грн.

| № | Стаття витрат                                                       | 1 рік<br>впровадження | 2 рік<br>впровадження | Всього |
|---|---------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
|   | Система FMS-T                                                       |                       |                       |        |
| 1 | Установка датчиків для легкових автомобілів                         | 3100                  | 1200                  | 4300   |
| 2 | Установка датчиків для вантажних автомобілів                        | 4200                  | 3100                  | 7300   |
| 3 | Вартість програмного забезпечення                                   | 6800                  | 5400                  | 12200  |
| 4 | Система «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» |                       |                       |        |
| 5 | Покупка ліцензійного програмного забезпечення                       | 15000                 | 2000                  | 17000  |
| 6 | Установка програмного забезпечення                                  | 1000                  | -                     | 1000   |
| 7 | Сервісне обслуговування                                             | 2000                  | 1300                  | 3300   |
| 8 | Навчання користувачів системи                                       | 1500                  | 800                   | 2300   |

Отже, головна складова витрат у системі FMS-T - це вартість програмного забезпечення, що становить 6800 тисяч гривень. Загальна сума початкових вкладень у систему FMS-T протягом двох років впровадження складає 23800 тисяч гривень, тоді як для системи "1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями" ця сума становить 23600 тисяч гривень. З цієї суми найбільші витрати припадають на придбання ліцензійного програмного забезпечення, що складає 15000 тисяч гривень лише протягом першого року впровадження.

Проведемо аналіз економічної доцільності запропонованих систем та наведемо результати у табл. 3.3.

Таблиця 3.3. - Розподіл виконаних варіантів

| № | Показник                                                                   | Система FMS-T             | Система «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» | Всього виручки від реалізації послуг |
|---|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | Зміна чистого доходу (виручки) від реалізації послуг, %                    | 1,5                       | 0,9                                                                 | 2,4                                  |
| 2 | Абсолютне значення чистого доходу (виручки) від реалізації послуг, тис.грн | $5833 \cdot 0,015 = 87,5$ | $5833 \cdot 0,009 = 52,5$                                           | 140                                  |

Після аналізу таблиці 3.3 видно, що зміна чистого доходу від виконання послуг системи FMS-T перевищує аналогічний показник для системи "1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями" на 0,6%, досягаючи 1,5%. Це свідчить про більшу вигідність впровадження системи FMS-T для підприємства порівняно з системою "1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями".

Проте, якщо розглядати обидва проекти разом, сумарний чистий дохід від реалізації послуг збільшиться на 140 тисяч гривень, а зміна чистого доходу від реалізації послуг складе 2,4%.

Фінансові результати після впровадження обох систем занесемо у табл. 3.4. При впровадженні нових рішень і програм на підприємстві, необхідно розробляти економічне обґрунтування цього рішення.

Таблиця 3.4. - Фінансові результати після впровадження систем FMS-T та «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» на підприємство ТОВ «Нова Пошта»

| № | Показник                                                          | Система FMS-T | «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» |
|---|-------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------|
| 1 | Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн                       | 87500         | 52500                                                       |
| 2 | Собівартість наданих послуг, тис.грн                              | 23800         | 23600                                                       |
| 3 | Валовий прибуток, тис.грн                                         | 63700         | 28900                                                       |
| 4 | Операційні витрати, тис.грн                                       | 9500          | 3300                                                        |
| 5 | Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн                   | 54200         | 25600                                                       |
| 6 | Податок на прибуток підприємства (15%), тис.грн. ( $p.5 * 0,15$ ) | 290,5         | 65,5                                                        |
| 7 | Чистий прибуток, тис. грн                                         | 53909,5       | 25534,5                                                     |
| 8 | Рентабельність реалізації, %                                      | 53            | 47                                                          |

Після обчислення фінансових результатів впровадження систем FMS-T та «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» на підприємстві ТОВ «Нова Пошта», видно, що чистий дохід від реалізації першої системи становить 87500 тис. грн, а другої - 52500 тис. грн. Чистий прибуток від системи FMS-T складає 53909,5 тис. грн, а від «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» - 25534,5 тис.грн. Операційні витрати при цьому становлять 9500 тис. грн. та 3300 тис. грн. відповідно.

Отже, можна зробити висновок, що обидва ці проекти є прибутковими та ефективними, тому їх впровадження на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» рекомендовано.

Давайте визначимо необхідний обсяг початкових вкладень для впровадження системи FMS-T та системи "1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями" на ТОВ "Нова Пошта".

Основним витратним елементом у системі FMS-T є вартість програмного забезпечення у розмірі 6,8 мільйонів гривень. Сума початкових вкладень для впровадження системи FMS-T протягом двох років складає 23 800 000 гривень.

Давайте проаналізуємо економічне обґрунтування запропонованих заходів, впровадження системи FMS-T (з системою GPS стеження та контролю палива) та системи "1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями" на підприємстві ТОВ "Нова Пошта".

За вартістю, впровадження системи "1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями" є більш витратним, з основною часткою вартості, яку становить придбання ліцензійного програмного забезпечення у розмірі до 15 000 тисяч гривень на перший рік впровадження [11].

Проте, обчислення фінансових результатів після впровадження обох систем показує, що чистий дохід від реалізації системи FMS-T складає 87 500 тис. грн, а від системи "1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями" - 52 500 тис. грн. Чистий прибуток від системи FMS-T становить 53 909,5 тис. грн, а від "1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями" - 25 534,5 тис. грн. При цьому операційні витрати складають 9 500 тис. грн та 3 300 тис. грн відповідно.

Отже, можемо зробити висновок, що впровадження обох систем є прибутковим та ефективним, і рекомендується їх впровадження на підприємстві ТОВ "Нова Пошта".

3.3. Прогноз впливу запропонованих заходів на конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта»

Світ стрімко змінюється, і логістика не стоїть на місці. Нові технології, мінливі потреби клієнтів та зростаюча конкуренція змушують компанії постійно шукати нові шляхи оптимізації своїх логістичних процесів.

ТОВ «Нова Пошта», один з лідерів українського ринку логістичних послуг, не є винятком. Компанія постійно прагне до вдосконалення своїх процесів, щоб й надалі надавати своїм клієнтам найкращий сервіс. В рамках цієї стратегії розвитку було розроблено ряд заходів з оптимізації логістичних процесів. Впровадження запропонованих заходів з оптимізації логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта» має значний позитивний вплив на конкурентоспроможність компанії.

Попередній аналіз передбачає, що впровадження стратегій логістики в діяльність ТОВ "Нова Пошта" принесе кілька очікуваних результатів, які сприятимуть підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії.

В першу чергу, передбачається значне зниження витрат, це можливо завдяки оптимізації маршрутів та логістики, що призведе в свою чергу до ефективного використання транспортних послуг, а також завдяки зменшенню запасів і відповідно витрат на їх зберігання. Оптимізація процесів закупівель може призвести до зниження цін на товари та послуги [18].

По-друге, очікується підвищення ефективності операцій. Впровадження автоматизації та інформаційних технологій спростить обробку замовлень та доставку товарів, а створення логістичних підрозділів дозволить краще координувати процеси та оптимізувати використання ресурсів. Оптимізація виробництва та управління запасами допоможе адаптуватися до змін у попиті та зменшить ризики.

Наступним очікуваним результатом є підвищення якості послуг. Зменшення втрат і пошкоджень товарів покращить обслуговування клієнтів та підвищить їхню задоволеність, а прозорість ланцюга поставок сприятиме своєчасній доставці товарів

В результаті зниження витрат, підвищення ефективності та якості послуг, очікується загальне підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Нова



Пошта". Розвиток партнерських відносин з постачальниками та клієнтами також сприятиме розширенню ринкової присутності та введенню нових продуктів та послуг.

Внаслідок впровадження запропонованих заходів передбачається зниження витрат на 10-15%, що сприятиме покращенню економічної ефективності компанії. Крім того, час обробки замовлень може бути скорочений на 20-30%, що сприятиме підвищенню оперативності та швидкості обслуговування клієнтів. Очікується збільшення задоволеності клієнтів на 5-10%, що сприятиме покращенню їхнього досвіду взаємодії з компанією. Наприкінці, очікується збільшення частки ринку ТОВ "Нова Пошта" на 2-3%, що свідчить про збільшення її конкурентоспроможності та успішність на ринковому середовищі.

Впровадження запропонованих заходів є передумовою для значних інвестицій, що впливає на фінансову стійкість компанії. Існує ризик того, що клієнти не приймуть змін в логістичних процесах компанії, що може погіршити їхню взаємодію з брендом та призвести до втрати клієнтів. Конкуренти можуть реагувати на заходи, які вживає ТОВ "Нова Пошта", шляхом впровадження власних стратегій та технологічних інновацій, що може призвести до загострення конкурентної боротьби на ринку.

Впровадження запропонованих заходів з оптимізації логістичних процесів має значний позитивний вплив на конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта». Впровадження запропонованих заходів з урахуванням усіх можливих ризиків є потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» на українському ринку.

## **ВИСНОВКИ**

На основі проведеного дослідження ролі логістики як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ "Нова Пошта" можна зробити ряд важливих висновків.

В умовах динамічного розвитку ринку та жорсткої конкуренції логістика відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств. Це особливо актуально для ТОВ "Нова Пошта", яке є одним з провідних операторів поштового та логістичного ринку України. Забезпечення чіткої, злагодженої та економічно вигідної логістики є ключовим фактором, що впливає на конкурентоспроможність компанії, її прибутковість та лояльність клієнтів.

Аналіз теоретичних основ логістики та її впливу на конкурентоспроможність підприємств показав, що логістика включає не лише фізичний рух товарів, але й управління інформаційними потоками та координацію діяльності різних підрозділів компанії. Висока ефективність логістичних процесів дозволяє підприємству знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування клієнтів, скорочувати час доставки та забезпечувати гнучкість у реагуванні на ринкові зміни. Це все сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Дослідження логістичних процесів у ТОВ "Нова Пошта" показало, що компанія активно впроваджує сучасні логістичні підходи та технології. Зокрема, це автоматизація складів, використання інноваційних інформаційних систем для управління логістикою та транспортом, а також постійне вдосконалення процесів обробки та доставки вантажів. Такі заходи дозволяють компанії досягати високих показників ефективності логістичної діяльності. В результаті, ТОВ "Нова Пошта" забезпечує швидку та надійну доставку, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і збільшенню їхньої лояльності.

Оцінка ефективності логістичної діяльності ТОВ "Нова Пошта" показала, що основні показники, такі як швидкість доставки, точність виконання замовлень та рівень задоволеності клієнтів, знаходяться на

високому рівні, це свідчить про успішне впровадження стратегій оптимізації логістичних процесів. Компанія демонструє високий рівень організації та управління матеріальними потоками, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною на ринку навіть в умовах зростаючої конкуренції.

Важливим результатом дослідження стало визначення напрямків вдосконалення логістики для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Нова Пошта". Рекомендації включають подальшу автоматизацію процесів, впровадження нових інформаційних технологій для управління логістикою, покращення системи контролю якості та підвищення кваліфікації персоналу. Впровадження цих заходів дозволить ТОВ "Нова Пошта" не лише зберегти, але й підвищити свої конкурентні переваги, забезпечити стабільний ріст та розвиток на ринку.

Таким чином, логістика є ключовим фактором успіху ТОВ "Нова Пошта". Ефективне управління логістичними процесами дозволяє компанії залишатися лідером ринку, забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів та стабільне зростання конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М.В., Шпак О.В. Логістика як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Українського державного університету фінансів та кредитоспроможності. 2021. № 47. С. 22-27.
2. Ачкасова Л. М. Місце і роль транспортної логістики в загальній логістичній системі. Економіка транспортного комплексу. Харків: ХНАДУ, 2017. Вип. 30.
3. Балацкіна О.В., Кузьменко О.В. Вплив логістичної стратегії на конкурентоспроможність підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". 2022. № 86. С. 117-122.
4. Бессонова, А., Лавренюк, Є., & Середницька, Л. (2020). Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений, 12 (76), 588-590.molodyivchenyi.ua (<https://molodyivchenyi.ua/>) (Molodiy Vcheniy.ua (<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3380>)).
5. Бондаренко А.В. Роль логістики у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Економіка та управління. 2021. № 1 (137). С. 15-20.
6. Бугай, В.З. (2022). Ефективність логістичних систем в сучасних умовах ринку. Вісник Миколаївського національного аграрного університету, 4 (109), 54-61.
7. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / А. М. Бутов // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету „Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 2.

8. Вдосконалення політики розподілу продукції на вітчизняних підприємствах / О. В. Кривонос // Економіка та управління. - 2021. - № 3. - С. 14-21.
9. Вплив політики розподілу продукції на конкурентоспроможність підприємства / С. І. Кривонос // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Економіка та управління". - 2018. - № 804. - С. 123-129.
10. Гайдук І.В., Гайдук Н.В. Логістичний потенціал підприємства як фактор його конкурентоспроможності. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Логістика". 2022. № 868. С. 135-140.
11. Гоменюк М., Дима О. (2022). "Вплив логістичних технологій на конкурентоспроможність підприємств." Збірник наукових праць Уманського НУС, №5, с. 89-93.
12. Дудар, Т.Г., & Волошин, Р.В. (2020). Логістика як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і організація управління, 5 (55), 78-84. [dspace.kntu.kr.ua](https://dspace.kntu.kr.ua/) (<https://dspace.kntu.kr.ua/>) (Molodiy Vcheniy.ua (<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3380>)).
13. Електронний архів відкритого доступу "ДІАЛОГ". <https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=G7882F7JTSV9N5BS> (Державна наукова установа "Інститут інформаційних досліджень НАН України").
14. Іщук М.В., Міщенко О.В. Логістичний аудит як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Логістика". 2023. № 889. С. 121-126.
15. Калинюк, І. П., & Петренко, О. В. (2013). Логістичні передумови підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку. Науковий вісник Херсонського державного аграрного університету, (2), 102-107.

16. Карвовський Я. І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами / Я. І. Карвовський, К. М. Блонський // Вісн. нац. ун-ту "Львів. політехніка". Логістика, 2016. – №552. – С. 35–39.
17. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. Економіка промисловості. 2005. № 1. С. 114–123.
18. Корінь, М.В. (2021). Логістика та її роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Науковий вісник НУБіП України, 2 (94), 109-115. lib.kart.edu.ua (<https://lib.kart.edu.ua/>) (Molodiy Vcheniy.ua (<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3380>)).
19. Крикавський Є.В., Чернописька Н.О. Логістичні системи: навч. посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2009. 107 с.
20. Курс лекцій з дисципліни «Логістика» Кафедра Менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва – Тернопіль 2020
21. Логістика: підручник: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36003/1/Logistyka\\_Marchenko.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36003/1/Logistyka_Marchenko.pdf)
22. Логістика. Теорія та практика: підручник / В. С. Балабанов. - К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 480 с.
23. Матвійчук, О.В. (2020). Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою логістики. Молодий вчений, 2 (78), 125-128.
24. Методичні рекомендації щодо формування політики розподілу продукції на підприємствах машинобудівної галузі / О. В. Сидоренко // Науковий вісник Університету ДВС «Київський національний університет імені Тараса Шевченка». Серія: Економічні науки. - 2020. - № 2. - С. 112-118.
25. Міжнародна науково-практична конференція «Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності українських підприємств» (2020). Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. kneu.edu.ua (<https://kneu.edu.ua/>) (KNEU

([https://fm.kneu.edu.ua/ua/fm\\_depts/kkdl/podii\\_of\\_department\\_0217/konf\\_u  
man/](https://fm.kneu.edu.ua/ua/fm_depts/kkdl/podii_of_department_0217/konf_u<br/>man/))).

26. Міщенко О.В., Іщук М.В. Логістичні рішення як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Логістика". 2020. № 831. С. 115-120.
27. Мостов'як І., Гоменюк М., Дима О. (2023). "Міжнародна науково-практична конференція «Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності українських підприємств»." Уманський національний університет садівництва.
28. Науменко М. О. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства / М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 61. - С. 129-135. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_61\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_61_18)
29. Науменко М.О., Микитин М.О. (2021). "Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи." Вісник економічних наук України, №2 (46), с. 123-127.
30. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://novaposhta.ua/>
31. Оптимізація політики розподілу продукції на підприємствах з використанням методів математичного програмування / І. В. Грищенко // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". - 2019. - № 117. - С. 105-110.
32. Особливості формування політики розподілу продукції на підприємствах сфери послуг / І. В. Грищенко // Вісник Житомирського національного технічного університету. - 2016. - № 4 (68). - С. 116-121.
33. Понявка, С.В. (2021). Логістика як інструмент конкурентоспроможності підприємства. Вісник ТНТУ, 3 (87), 45-50. [elartu.tntu.edu.ua](http://elartu.tntu.edu.ua) (Molodiy Vcheniy.ua (<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3380>))).

- 34.Сфера логістики.  
[https://pidru4niki.com/72619/logistika/funktsionalni\\_sferi\\_logistiki\\_vidi\\_logistiki](https://pidru4niki.com/72619/logistika/funktsionalni_sferi_logistiki_vidi_logistiki) (Український логістичний портал).
- 35.Соколовський, С.А., Павлов, С.П., & Черкашина, М.В. (2022). Логістичний менеджмент: ефективність та конкурентоспроможність. Бізнес Інформ, 4 (144), 29-34. [btie.kart.edu.ua](https://btie.kart.edu.ua) (<https://btie.kart.edu.ua/>) (Molodiy Vcheniy.ua (<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3380>)).
- 36.Соколовський С.А., Павлов С.П., Черкашина М.В. (2020). "Управління якістю виробництва та обслуговування." Харків: НАНГУ, с. 264-270.
- 37.Стратегічний менеджмент: теорія та практика / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. - М.: Видавництво "Вища школа", 2017. - 944 с.
- 38.Стратегія розвитку ТОВ "Нова Пошта" на період до 2025 року / <https://novaposhtaglobal.ua/en/>
- 39.Управління ланцюгами поставок: теорія та практика / М. В. Корсаков, О. В. Кривонос. - Київ.: Центр навчальної літератури, 2019. - 480 с.
- 40.Шелест, В.В. (2021). Логістичний менеджмент як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз, 31 (1), 112-118.
- 41.Official reporting of the enterprise PJSC “Odessa Cable Plant “Odeskabel””. 2020. URL: <https://smida.gov.ua/> (in Ukrainian).
- 42.Korzachenko O.V. Process approach to enterprise management: prospects for Ukraine. Formation of a market economy. Kyiv: KNEU, 2016. № 23. pp. 571–580 (in Ukrainian).



# ДОДАТОК А

## ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА



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

| Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ<br>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"<br>Територія: Київська<br>Організаційно-правова форма господарювання: Товариство<br>з обмеженою відповідальністю<br>Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у<br>галузі транспорту<br>Середня кількість працівників: 29790<br>Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24<br>Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати<br>(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з<br>копійками).<br>Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):<br>за положеннями (стандартами) бухгалтерського<br>обліку<br>за міжнародними стандартами фінансової звітності | Дата (рік, місяць, число)<br><br>за ЄДРПОУ<br>за КОАТУУ<br>за КОПФГ<br>за КВЕД | <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th colspan="3">Коди</th> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>01</td> <td>01</td> </tr> <tr> <td colspan="3">31316718</td> </tr> <tr> <td colspan="3">8036100000</td> </tr> <tr> <td colspan="3">240</td> </tr> <tr> <td colspan="3">52.29</td> </tr> </table> | Коди |  |  | 2022 | 01 | 01 | 31316718 |  |  | 8036100000 |  |  | 240 |  |  | 52.29 |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--|--|------|----|----|----------|--|--|------------|--|--|-----|--|--|-------|--|--|
| Коди                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |      |  |  |      |    |    |          |  |  |            |  |  |     |  |  |       |  |  |
| 2022                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 01                                                                             | 01                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |  |  |      |    |    |          |  |  |            |  |  |     |  |  |       |  |  |
| 31316718                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |      |  |  |      |    |    |          |  |  |            |  |  |     |  |  |       |  |  |
| 8036100000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |      |  |  |      |    |    |          |  |  |            |  |  |     |  |  |       |  |  |
| 240                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |      |  |  |      |    |    |          |  |  |            |  |  |     |  |  |       |  |  |
| 52.29                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |      |  |  |      |    |    |          |  |  |            |  |  |     |  |  |       |  |  |

|   |
|---|
| V |
|---|

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

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

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

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

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

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

Бульба Олександр Миколайович  
Директор

Тимофеева Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

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





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

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

| Коди     |    |    |
|----------|----|----|
| 2022     | 01 | 01 |
| 31316718 |    |    |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
За 2021 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

| Стаття                                                                                | Примітки | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|----------------------|-----------------------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2        | 3            | 4                    | 5                                                   |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 5        | 2000         | 20 843 502           | 16 902 857                                          |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       |          | 2010         | -                    | -                                                   |
| премії підписані, валова сума                                                         |          | 2011         | -                    | -                                                   |
| премії, передані у перестрахування                                                    |          | 2012         | -                    | -                                                   |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        |          | 2013         | -                    | -                                                   |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            |          | 2014         | -                    | -                                                   |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 6        | 2050         | (16 441 004)         | (12 877 086)                                        |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         |          | 2070         | -                    | -                                                   |
| Валовий:                                                                              |          |              |                      |                                                     |
| прибуток                                                                              |          | 2090         | 4 402 498            | 4 025 771                                           |
| 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                                                                | 7        | 2120         | 202 834              | 166 643                                             |
| 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                                                               | 8        | 2130         | (1 923 703)          | (1 469 141)                                         |
| Витрати на збут                                                                       | 9        | 2150         | (561 844)            | (416 263)                                           |
| Інші операційні витрати                                                               | 10       | 2180         | (508 590)            | (768 703)                                           |
| 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         | 1 611 195            | 1 538 307                                           |

| Стаття                                                          | Примітки | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|-----------------------------------------------------------------|----------|--------------|----------------------|-----------------------------------------------------|
| збиток                                                          |          | 2195         | -                    | -                                                   |
| Дохід від участі в капіталі                                     |          | 2200         | -                    | -                                                   |
| Інші фінансові доходи                                           | 11       | 2220         | 1 814 806            | 687 882                                             |
| Інші доходи                                                     |          | 2240         |                      |                                                     |
| у тому числі:                                                   |          |              |                      |                                                     |
| дохід від благодійної допомоги                                  |          | 2241         | -                    | -                                                   |
| Фінансові витрати                                               | 12       | 2250         | (630 813)            | (533 590)                                           |
| Втрати від участі в капіталі                                    |          | 2255         | -                    | -                                                   |
| Інші витрати                                                    | 13       | 2270         | (255)                | (602 457)                                           |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       |          | 2275         | -                    | -                                                   |
| Фінансовий результат до оподаткування:                          |          |              |                      |                                                     |
| прибуток                                                        |          | 2290         | 2 794 933            | 1 090 142                                           |
| збиток                                                          |          | 2295         | -                    | -                                                   |
| (Витрати)/дохід з податку на прибуток                           | 14       | 2300         | (194 613)            | (98 850)                                            |
| Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування |          | 2305         | -                    | -                                                   |
| Чистий фінансовий результат:                                    |          |              |                      |                                                     |
| прибуток                                                        |          | 2350         | 2 600 320            | 991 292                                             |
| збиток                                                          |          | 2355         | -                    | -                                                   |

#### II. Сукупний дохід

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

#### III. Елементи операційних витрат

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



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

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Бульба Олександр Миколайович  
Директор

Тимофєєва Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

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

| Дата (рік, місяць, число)                                                              | Коди                 |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----|----|
|                                                                                        | 2023                 | 01 | 01 |
| Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ<br>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"                  | за ЄДРПОУ 31316718   |    |    |
| Територія: Київська                                                                    | за КОАТУУ 8036100000 |    |    |
| Організаційно-правова форма господарювання: Товариство<br>з обмеженою відповідальністю | за КОПФГ 240         |    |    |
| Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у<br>галузі транспорту           | за КВЕД 52.29        |    |    |

Середня кількість працівників: 27819

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

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

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського  
обліку

|   |
|---|
|   |
| V |

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

| Актив                                                                                                   | Примітки | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1                                                                                                       | 2        | 3            | 4                                 | 5                                |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                             |          |              |                                   |                                  |
| Нематеріальні активи                                                                                    | 16       | 1000         | 104 440                           | 76 808                           |
| первісна вартість                                                                                       |          | 1001         | 223 320                           | 222 084                          |
| накопичена амортизація                                                                                  |          | 1002         | (118 880)                         | (145 276)                        |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                       | 17       | 1005         | 1 544 921                         | 1 660 949                        |
| Основні засоби                                                                                          | 15       | 1010         | 6 171 683                         | 6 840 742                        |
| первісна вартість                                                                                       |          | 1011         | 8 426 565                         | 10 178 235                       |
| знос                                                                                                    |          | 1012         | (2 254 882)                       | (3 337 493)                      |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                |          | 1015         | -                                 | -                                |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості                                                             |          | 1016         | -                                 | -                                |
| знос інвестиційної нерухомості                                                                          |          | 1017         | -                                 | -                                |
| Довгострокові біологічні активи                                                                         |          | 1020         | -                                 | -                                |
| первісна вартість довгострокових біологічних активів                                                    |          | 1021         | -                                 | -                                |
| накопичена амортизація довгострокових біологічних активів                                               |          | 1022         | -                                 | -                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за<br>методом участі в капіталі інших підприємств |          | 1030         | -                                 | -                                |
| інші фінансові інвестиції                                                                               | 18       | 1035         | 314 176                           | 3 564 861                        |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                |          | 1040         | -                                 | -                                |
| Відстрочені податкові активи                                                                            | 19       | 1045         | 142 680                           | 128 083                          |
| Гудвіл                                                                                                  |          | 1050         | -                                 | -                                |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                         |          | 1060         | -                                 | -                                |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних<br>фондах                                          |          | 1065         | -                                 | -                                |
| Інші необоротні активи                                                                                  | 20       | 1090         | 27 591                            | 47 748                           |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                             |          | <b>1095</b>  | <b>8 305 491</b>                  | <b>12 319 191</b>                |



|                                                                         |    |      |            |            |
|-------------------------------------------------------------------------|----|------|------------|------------|
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |    |      |            |            |
| Запаси                                                                  | 21 | 1100 | 236 988    | 422 156    |
| Виробничі запаси                                                        |    | 1101 | 224 395    | 417 390    |
| Незавершене виробництво                                                 |    | 1102 | -          | -          |
| Готова продукція                                                        |    | 1103 | -          | -          |
| Товари                                                                  |    | 1104 | 12 593     | 4 766      |
| Поточні біологічні активи                                               |    | 1110 | -          | -          |
| Депозити перестрахування                                                |    | 1115 | -          | -          |
| Векселі одержані                                                        |    | 1120 | -          | -          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 22 | 1125 | 704 235    | 968 844    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами         | 23 | 1130 | 100 979    | 146 103    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 25 | 1135 | 24 360     | 48 136     |
| у тому числі з податку на прибуток                                      |    | 1136 | -          | -          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів        |    | 1140 | 809 390    | 588 549    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків    |    | 1145 | -          | -          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 24 | 1155 | 2 473 319  | 502 922    |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 27 | 1160 | -          | 73 263     |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 26 | 1165 | 827 839    | 673 522    |
| Готівка                                                                 |    | 1166 | 72         | 34         |
| Рахунки в банках                                                        |    | 1167 | 666 911    | 461 620    |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 23 | 1170 | 15 526     | 11 952     |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              |    | 1180 | -          | -          |
| у тому числі в:                                                         |    | 1181 | -          | -          |
| резервах довгострокових зобов'язань                                     |    | 1182 | -          | -          |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           |    | 1183 | -          | -          |
| резервах незароблених премій                                            |    | 1184 | -          | -          |
| інших страхових резервах                                                |    | 1190 | -          | 282        |
| Інші оборотні активи                                                    |    | 1195 | 5 192 636  | 3 435 729  |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            |    |      |            |            |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> |    | 1200 | -          | -          |
| <b>Баланс</b>                                                           |    | 1300 | 13 498 127 | 15 754 920 |

| Пасив                                                              | Примітки | Код рядка   | На початок звітної періоду | На кінець звітної періоду |
|--------------------------------------------------------------------|----------|-------------|----------------------------|---------------------------|
| 1                                                                  | 2        | 3           | 4                          | 5                         |
| <b>I. Власний капітал</b>                                          |          |             |                            |                           |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                   | 28       | 1400        | 4 654                      | 4 654                     |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                    |          | 1401        | -                          | -                         |
| Капітал у дооцінках                                                |          | 1405        | -                          | -                         |
| Додатковий капітал                                                 | 29       | 1410        | 27 301                     | 27 301                    |
| Емісійний дохід                                                    |          | 1411        | -                          | -                         |
| Накопичені курсові різниці                                         |          | 1412        | -                          | -                         |
| Резервний капітал                                                  |          | 1415        | -                          | -                         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                        |          | 1420        | 4 459 269                  | 6 484 117                 |
| Неоплачений капітал                                                |          | 1425        | -                          | -                         |
| Вилучений капітал                                                  |          | 1430        | -                          | -                         |
| Інші резерви                                                       |          | 1435        | -                          | -                         |
| <b>Усього за розділом I</b>                                        |          | <b>1495</b> | <b>4 491 224</b>           | <b>6 516 072</b>          |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>               |          |             |                            |                           |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                 |          | 1500        | -                          | -                         |
| Пенсійні зобов'язання                                              |          | 1505        | -                          | -                         |
| Довгострокові кредити банків                                       | 30       | 1510        | 1 456 288                  | 1 454 745                 |
| Інші довгострокові зобов'язання                                    | 30       | 1515        | 2 441 012                  | 2 332 885                 |
| Довгострокові забезпечення                                         |          | 1520        | -                          | -                         |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                        |          | 1521        | -                          | -                         |
| Цільове фінансування                                               |          | 1525        | -                          | -                         |
| Благодійна допомога                                                |          | 1526        | -                          | -                         |
| Страхові резерви                                                   |          | 1530        | -                          | -                         |
| у тому числі:                                                      |          |             |                            |                           |
| резерв довгострокових зобов'язань                                  |          | 1531        | -                          | -                         |
| резерв збитків або резерв належних виплат                          |          | 1532        | -                          | -                         |
| резерв незароблених премій                                         |          | 1533        | -                          | -                         |
| інші страхові резерви                                              |          | 1534        | -                          | -                         |
| Інвестиційні контракти                                             |          | 1535        | -                          | -                         |
| Призовий фонд                                                      |          | 1540        | -                          | -                         |
| Резерв на виплату джек-поту                                        |          | 1545        | -                          | -                         |
| <b>Усього за розділом II</b>                                       |          | <b>1595</b> | <b>3 897 300</b>           | <b>3 787 630</b>          |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                    |          |             |                            |                           |
| Короткострокові кредити банків                                     | 30       | 1600        | -                          | 76 000                    |
| Векселі видані                                                     |          | 1605        | -                          | -                         |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                            |          |             |                            |                           |
| довгостроковими зобов'язаннями                                     | 30       | 1610        | 2 554 797                  | 2 368 731                 |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги     | 31       | 1615        | 1 037 757                  | 1 259 484                 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом     | 32       | 1620        | 484 647                    | 570 842                   |
| у тому числі з податку на прибуток                                 | 32       | 1621        | 61 519                     | 92 053                    |
| розрахунками зі страхування                                        |          | 1625        | 77 886                     | 77 644                    |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці |          | 1630        | 380 300                    | 419 219                   |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами         |          | 1635        | 46 774                     | 49 736                    |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками   | 34       | 1640        | 10 000                     | 6 500                     |

| Пасив                                                                                       | Примітки | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                               |          | 1645        | -                           | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                 |          | 1650        | -                           | -                          |
| Поточні забезпечення                                                                        | 33       | 1660        | 390 237                     | 435 264                    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                   |          | 1665        | -                           | -                          |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                            |          | 1670        | -                           | -                          |
| Інші поточні зобов'язання                                                                   | 35       | 1690        | 127 205                     | 187 798                    |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                               |          | <b>1695</b> | <b>5 109 603</b>            | <b>5 451 218</b>           |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття |          | 1700        | -                           | -                          |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                     |          | 1800        | -                           | -                          |
| <b>Баланс</b>                                                                               |          | <b>1900</b> | <b>13 498 127</b>           | <b>15 754 920</b>          |

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 20 березня 2023 року.

Бульба Олександр Миколайович  
Директор

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

Шевченко Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

|                                         |                           |           |    |    |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------|----|----|
| ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ |                           | Коди      |    |    |
| Підприємство "НОВА ПОШТА"               | Дата (рік, місяць, число) | 2023      | 01 | 01 |
|                                         |                           | 31316718  |    |    |
| (найменування)                          |                           | за ЄДРПОУ |    |    |

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2022 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

| Стаття                                                                                | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2        | 3         | 4                 | 5                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 5        | 2000      | 23 687 034        | 20 843 502                              |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       |          | 2010      | -                 | -                                       |
| премії підписані, валова сума                                                         |          | 2011      | -                 | -                                       |
| премії, передані у перестрахування                                                    |          | 2012      | -                 | -                                       |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        |          | 2013      | -                 | -                                       |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            |          | 2014      | -                 | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 6        | 2050      | (19 276 532)      | (16 441 004)                            |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         |          | 2070      | -                 | -                                       |
| <b>Валовий:</b>                                                                       |          |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              |          | 2090      | 4 410 502         | 4 402 498                               |
| 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                                                                | 7        | 2120      | 696 168           | 202 834                                 |
| у тому числі:                                                                         |          |           |                   |                                         |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             |          | 2121      | -                 | -                                       |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   |          | 2122      | -                 | -                                       |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          |          | 2123      | -                 | -                                       |
| Адміністративні витрати                                                               | 8        | 2130      | (1 673 172)       | (1 923 703)                             |
| Витрати на збут                                                                       | 9        | 2150      | (439 130)         | (561 844)                               |
| Інші операційні витрати                                                               | 10       | 2180      | (463 951)         | (508 590)                               |
| у тому числі:                                                                         |          |           |                   |                                         |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           |          | 2181      | -                 | -                                       |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції |          | 2182      | -                 | -                                       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               |          |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              |          | 2190      | 2 530 417         | 1 611 195                               |

| Стаття                                                          | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|-----------------------------------------------------------------|----------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| збиток                                                          |          | 2195      | -                 | -                                       |
| Дохід від участі в капіталі                                     |          | 2200      | -                 | -                                       |
| Інші фінансові доходи                                           | 11       | 2220      | 1 138 698         | 1 814 806                               |
| Інші доходи                                                     |          | 2240      |                   |                                         |
| у тому числі:                                                   |          |           |                   |                                         |
| дохід від благодійної допомоги                                  |          | 2241      | -                 | -                                       |
| Фінансові витрати                                               | 12       | 2250      | (887 690)         | (630 813)                               |
| Втрати від участі в капіталі                                    |          | 2255      | -                 | -                                       |
| Інші витрати                                                    | 13       | 2270      | (391 073)         | (255)                                   |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       |          | 2275      | -                 | -                                       |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |          |           |                   |                                         |
| прибуток                                                        |          | 2290      | 2 390 352         | 2 794 933                               |
| збиток                                                          |          | 2295      | -                 | -                                       |
| (Витрати)/дохід з податку на прибуток                           | 14       | 2300      | (254 392)         | (194 613)                               |
| Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування |          | 2305      | -                 | -                                       |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |          |           |                   |                                         |
| прибуток                                                        |          | 2350      | 2 135 960         | 2 600 320                               |
| збиток                                                          |          | 2355      | -                 | -                                       |

#### II. Сукупний дохід

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

#### III. Елементи операційних витрат

| Назва статті                     | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|----------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2        | 3         | 4                 | 5                                       |
| Матеріальні затрати              |          | 2500      | 3 790 551         | 2 133 966                               |
| Витрати на оплату праці          |          | 2505      | 5 345 909         | 5 742 731                               |
| Відрахування на соціальні заходи |          | 2510      | 1 131 262         | 1 213 180                               |

| Стаття                  | Примітки | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|-------------------------|----------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| Амортизація             |          | 2515        | 1 769 538         | 1 406 127                               |
| Інші операційні витрати |          | 2520        | 9 815 525         | 8 939 137                               |
| <b>Разом</b>            |          | <b>2550</b> | <b>21 852 785</b> | <b>19 435 141</b>                       |

#### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Будьба Олександр Миколайович  
Директор



Шевченко Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

| Актив                                                                                                | Примітки | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                                                                                    | 2        | 3           | 4                           | 5                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                          |          |             |                             |                            |
| Нематеріальні активи                                                                                 | 16       | 1000        | 76 808                      | 63 849                     |
| первісна вартість                                                                                    |          | 1001        | 222 084                     | 235 471                    |
| накопичена амортизація                                                                               |          | 1002        | (145 276)                   | (171 622)                  |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 17       | 1005        | 1 660 949                   | 2 765 733                  |
| Основні засоби                                                                                       | 15       | 1010        | 6 840 742                   | 9 327 238                  |
| первісна вартість                                                                                    |          | 1011        | 10 178 235                  | 13 852 844                 |
| знос                                                                                                 |          | 1012        | (3 337 493)                 | (4 525 606)                |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             |          | 1015        | -                           | -                          |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості                                                          |          | 1016        | -                           | -                          |
| знос інвестиційної нерухомості                                                                       |          | 1017        | -                           | -                          |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      |          | 1020        | -                           | -                          |
| первісна вартість довгострокових біологічних активів                                                 |          | 1021        | -                           | -                          |
| накопичена амортизація довгострокових біологічних активів                                            |          | 1022        | -                           | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств |          | 1030        | -                           | -                          |
| Інші фінансові інвестиції                                                                            | 18       | 1035        | 3 564 861                   | 6 297 444                  |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             |          | 1040        | -                           | -                          |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 19       | 1045        | 128 083                     | 157 041                    |
| Гудвіл                                                                                               |          | 1050        | -                           | -                          |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      |          | 1060        | -                           | -                          |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                          |          | 1065        | -                           | -                          |
| Інші необоротні активи                                                                               | 20       | 1090        | 47 748                      | 157 949                    |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                          |          | <b>1095</b> | <b>12 319 191</b>           | <b>18 769 254</b>          |



|                                                                         |    |             |                   |                   |
|-------------------------------------------------------------------------|----|-------------|-------------------|-------------------|
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |    |             |                   |                   |
| Запаси                                                                  | 21 | 1100        | 422 156           | 413 811           |
| Виробничі запаси                                                        |    | 1101        | 417 390           | 391 015           |
| Незавершене виробництво                                                 |    | 1102        | -                 | -                 |
| Готова продукція                                                        |    | 1103        | -                 | -                 |
| Товари                                                                  |    | 1104        | 4 766             | 22 796            |
| Поточні біологічні активи                                               |    | 1110        | -                 | -                 |
| Депозити перестрахування                                                |    | 1115        | -                 | -                 |
| Векселі одержані                                                        |    | 1120        | -                 | -                 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 22 | 1125        | 968 844           | 1 138 305         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами         | 23 | 1130        | 146 103           | 160 436           |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 25 | 1135        | 48 136            | 53 902            |
| у тому числі з податку на прибуток                                      |    | 1136        | -                 | -                 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів        |    | 1140        | 588 549           | 1 302 772         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків    |    | 1145        | -                 | -                 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 24 | 1155        | 502 922           | 155 631           |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 27 | 1160        | 73 263            | 3 784             |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 26 | 1165        | 673 522           | 1 079 267         |
| Готівка                                                                 |    | 1166        | 34                | -                 |
| Рахунки в банках                                                        |    | 1167        | 461 620           | 714 068           |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 23 | 1170        | 11 952            | 24 544            |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              |    | 1180        | -                 | -                 |
| у тому числі в:                                                         |    | 1181        | -                 | -                 |
| резервах довгострокових зобов'язань                                     |    | 1182        | -                 | -                 |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           |    | 1183        | -                 | -                 |
| резервах незароблених премій                                            |    | 1184        | -                 | -                 |
| інших страхових резервах                                                |    | 1190        | 282               | -                 |
| Інші оборотні активи                                                    |    | 1195        | 3 435 729         | 4 332 452         |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            |    | <b>1200</b> | <b>-</b>          | <b>-</b>          |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> |    | <b>1300</b> | <b>15 754 920</b> | <b>23 101 706</b> |
| <b>Баланс</b>                                                           |    |             |                   |                   |



| Пасив                                                                 | Примітки | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|-----------------------------------------------------------------------|----------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                                                     | 2        | 3           | 4                           | 5                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                             |          |             |                             |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                      | 28       | 1400        | 4 654                       | 4 654                      |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                       |          | 1401        | -                           | -                          |
| Капітал у дооцінках                                                   |          | 1405        | -                           | -                          |
| Додатковий капітал                                                    | 29       | 1410        | 27 301                      | 27 301                     |
| Емісійний дохід                                                       |          | 1411        | -                           | -                          |
| Накопичені курсові різниці                                            |          | 1412        | -                           | -                          |
| Резервний капітал                                                     |          | 1415        | -                           | -                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                           |          | 1420        | 6 484 117                   | 9 476 353                  |
| Неоплачений капітал                                                   |          | 1425        | -                           | -                          |
| Вилучений капітал                                                     |          | 1430        | -                           | -                          |
| Інші резерви                                                          |          | 1435        | -                           | -                          |
| <b>Усього за розділом I</b>                                           |          | <b>1495</b> | <b>6 516 072</b>            | <b>9 508 308</b>           |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                  |          |             |                             |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                    |          | 1500        | -                           | -                          |
| Пенсійні зобов'язання                                                 |          | 1505        | -                           | -                          |
| Довгострокові кредити банків                                          | 30       | 1510        | 1 454 745                   | 1 912 643                  |
| Інші довгострокові зобов'язання                                       | 30       | 1515        | 2 332 885                   | 3 424 357                  |
| Довгострокові забезпечення                                            |          | 1520        | -                           | -                          |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                           |          | 1521        | -                           | -                          |
| Цільове фінансування                                                  |          | 1525        | -                           | -                          |
| Благодійна допомога                                                   |          | 1526        | -                           | -                          |
| Страхові резерви                                                      |          | 1530        | -                           | -                          |
| у тому числі:                                                         |          |             |                             |                            |
| резерв довгострокових зобов'язань                                     |          | 1531        | -                           | -                          |
| резерв збитків або резерв належних виплат                             |          | 1532        | -                           | -                          |
| резерв незароблених премій                                            |          | 1533        | -                           | -                          |
| інші страхові резерви                                                 |          | 1534        | -                           | -                          |
| Інвестиційні контракти                                                |          | 1535        | -                           | -                          |
| Призовий фонд                                                         |          | 1540        | -                           | -                          |
| Резерв на виплату джек-поту                                           |          | 1545        | -                           | -                          |
| <b>Усього за розділом II</b>                                          |          | <b>1595</b> | <b>3 787 630</b>            | <b>5 337 000</b>           |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                       |          |             |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків                                        | 30       | 1600        | 76 000                      | -                          |
| Векселі видані                                                        |          | 1605        | -                           | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 30       | 1610        | 2 368 731                   | 3 393 971                  |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги        | 31       | 1615        | 1 259 484                   | 1 857 488                  |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом        | 32       | 1620        | 570 842                     | 655 332                    |
| у тому числі з податку на прибуток                                    | 32       | 1621        | 92 053                      | 113 522                    |
| розрахунками зі страхування                                           |          | 1625        | 77 644                      | 85 122                     |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці    |          | 1630        | 419 219                     | 595 758                    |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами            |          | 1635        | 49 736                      | 64 885                     |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками      | 34       | 1640        | 6 500                       | 883 928                    |





| Пасив                                                                                              | Примітки | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                      |          | 1645        | -                           | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                        |          | 1650        | -                           | -                          |
| Поточні забезпечення                                                                               | 33       | 1660        | 435 264                     | 695 705                    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                          |          | 1665        | -                           | -                          |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                   |          | 1670        | -                           | -                          |
| Інші поточні зобов'язання                                                                          | 35       | 1690        | 187 798                     | 24 209                     |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                      |          | <b>1695</b> | <b>5 451 218</b>            | <b>8 256 398</b>           |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття</b> |          | <b>1700</b> | -                           | -                          |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                     |          | <b>1800</b> | -                           | -                          |
| <b>Баланс</b>                                                                                      |          | <b>1900</b> | <b>15 754 920</b>           | <b>23 101 706</b>          |

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 22 березня 2024 року.

Тафійчук Євген Олександрович  
Директор операційний

Шевченко Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

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

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

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

| Коди     |    |    |
|----------|----|----|
| 2024     | 01 | 01 |
| 31316718 |    |    |

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

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

| Стаття                                                                                | Примітки | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2        | 3         | 4                 | 5                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 5        | 2000      | 36 468 879        | 23 687 034                              |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       |          | 2010      | -                 | -                                       |
| премії підписані, валова сума                                                         |          | 2011      | -                 | -                                       |
| премії, передані у перестрахування                                                    |          | 2012      | -                 | -                                       |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        |          | 2013      | -                 | -                                       |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            |          | 2014      | -                 | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 6        | 2050      | (28 625 037)      | (19 276 532)                            |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         |          | 2070      | -                 | -                                       |
| Валовий:                                                                              |          |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              |          | 2090      | 7 843 842         | 4 410 502                               |
| збиток                                                                                |          | 2095      | -                 | -                                       |
| 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                                                                | 7        | 2120      | 581 274           | 826 191                                 |
| 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                                                               | 8        | 2130      | (2 985 829)       | (1 673 172)                             |
| Витрати на збут                                                                       | 9        | 2150      | (856 282)         | (439 130)                               |
| Інші операційні витрати                                                               | 10       | 2180      | (774 662)         | (593 974)                               |
| у тому числі:                                                                         |          |           |                   |                                         |
| 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                               |

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

## II. Сукупний дохід

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

### III. Елементи операційних витрат

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

### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Ташчук Євген Олександрович  
Директор операційний

Шевченко Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

## **ДОДАТОК Б**

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

### ***ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ***

до бакалаврської дипломної роботи на тему:

« ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
(НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА »)

Виконала: студентка 4 курсу, групи  
Л-206

спеціальності 073 «Менеджмент»

Гарник С. С.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Шварц І.В

Вінниця-2024

|                         |                                                                                                                                                           |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Закупівельна логістика: | <ul style="list-style-type: none"> <li>Планування та проведення закупівель необхідних ресурсів, включаючи матеріали, комплектуючі та сировину.</li> </ul> |
| Складська логістика:    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Здійснення операцій з прийому, зберігання, облік та відвантаження товарів на складі.</li> </ul>                    |
| Транспортна логістика:  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Вибір видів транспорту, розробка маршрутів та організація перевезень товарів.</li> </ul>                           |
| Виробнича логістика:    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Управління матеріальними потоками під час виробничих процесів.</li> </ul>                                          |
| Розподільча логістика   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Організація доставки товарів до кінцевих споживачів.</li> </ul>                                                    |
| Інформаційна логістика  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Збір, обробка та передача інформації, необхідної для ефективного управління матеріальними потоками.</li> </ul>     |

Рисунок 1.1. - Основні функції логістичної діяльності

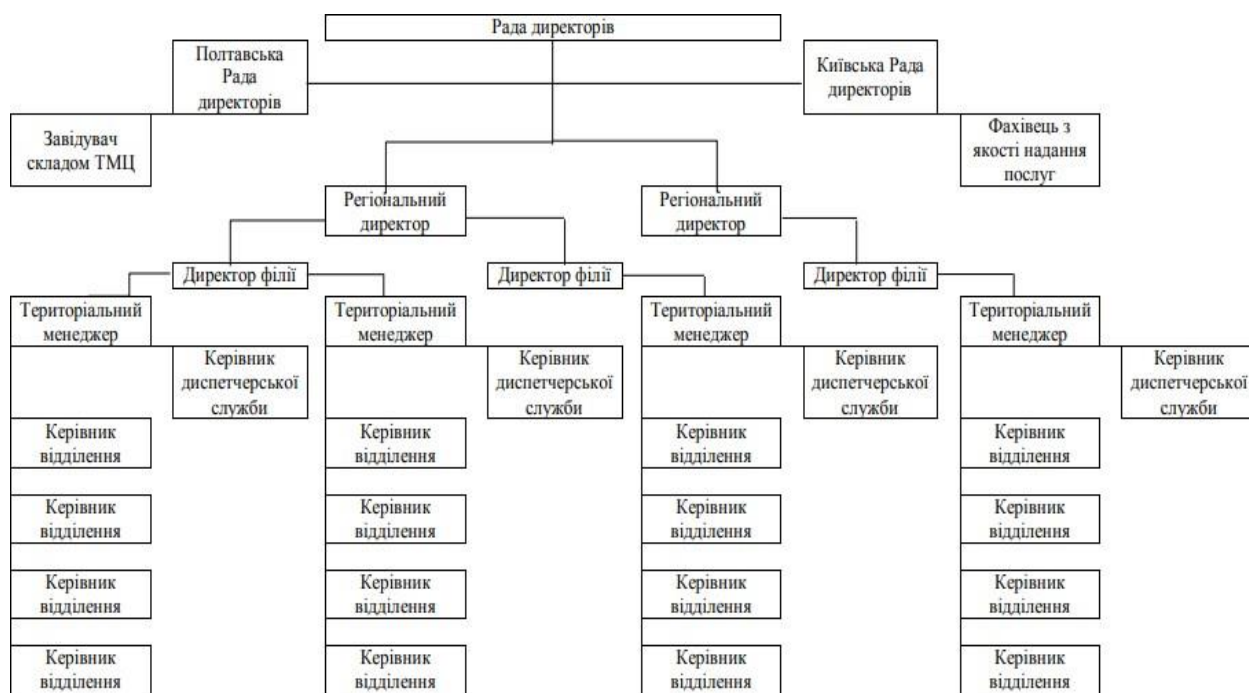


Рисунок. 2.1. - Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

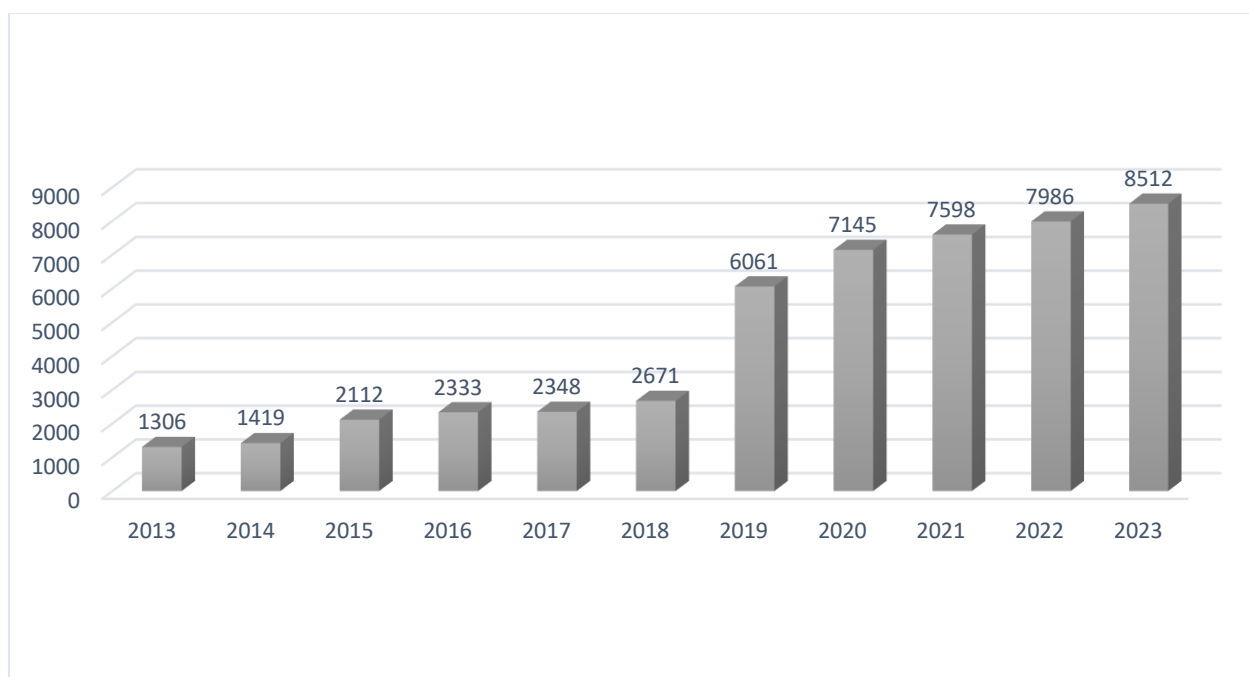


Рисунок 2.2. - Динаміка відкриття нових філіалів ТОВ «Нова Пошта» по Україні протягом 2013 – 2023 рр.

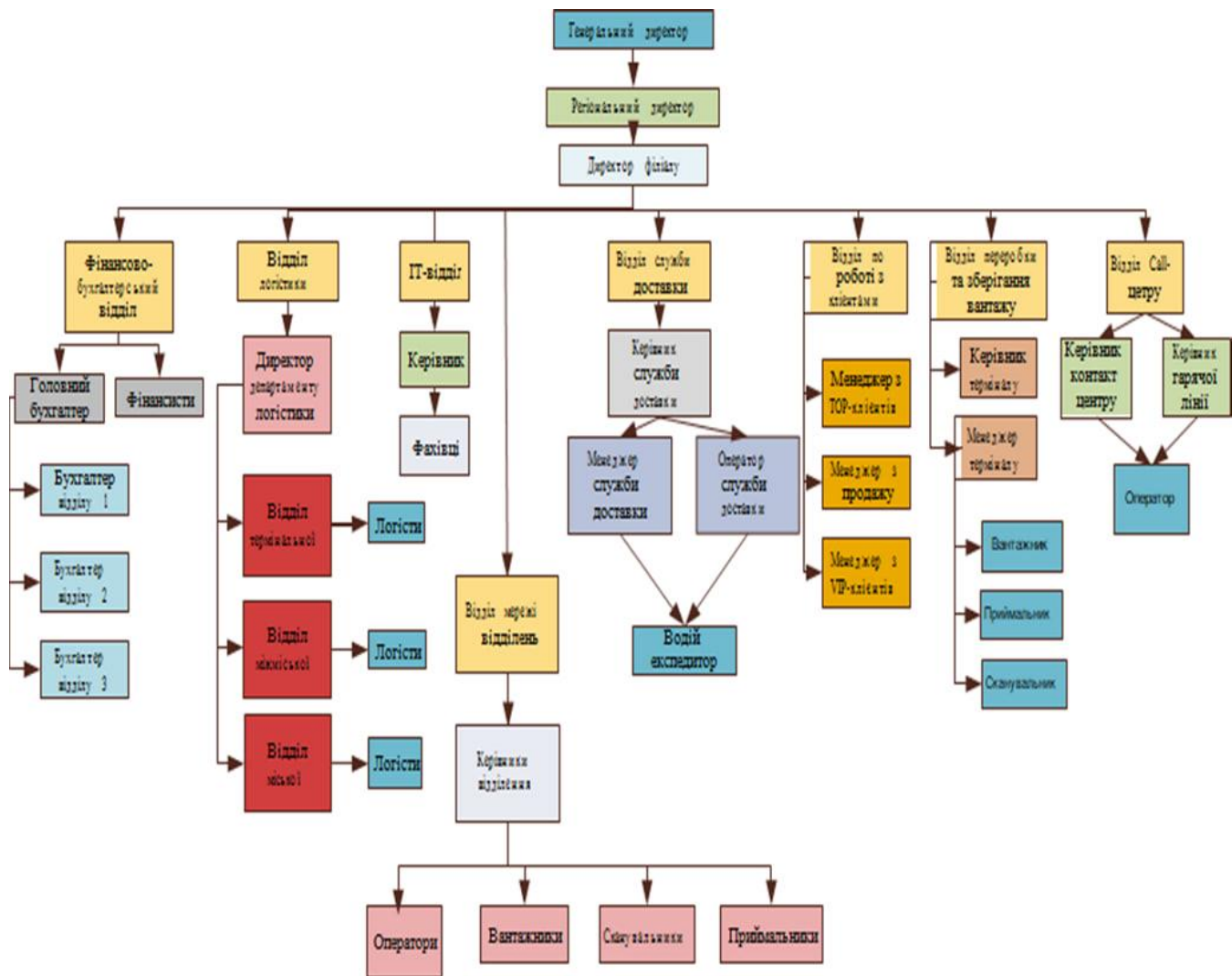


Рисунок 2.3. - Організаційна структура компанії ТОВ «Нова Пошта»



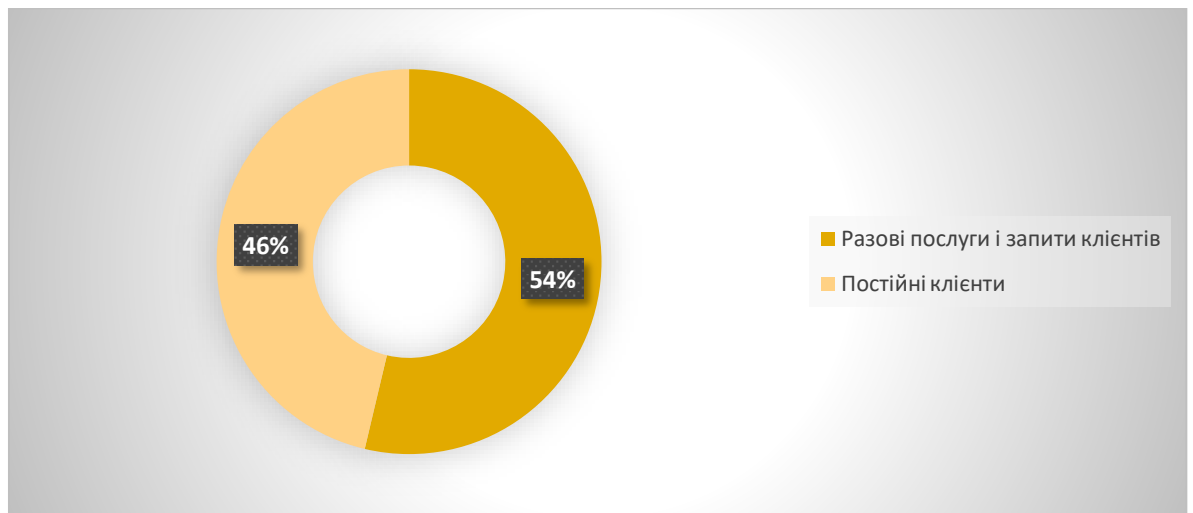


Рисунок.2.4. - Частка клієнтів в загальному обсязі наданих послуг за 2023 рік



Рисунок 2.5 - Структура компанії ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік

Таблиця 2.1. - Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

| Показники                                          | Нормати<br>вне<br>значення | 2021  | 2022 | 2023  | Відхилення<br>(+, -) 2022<br>від 2021 | Відхилення<br>(+, -) 2023<br>від 2022 |
|----------------------------------------------------|----------------------------|-------|------|-------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Фінансова стабільність                             | <=1                        | 0,19  | 0,33 | 0,42  | 0,14                                  | 0,09                                  |
| Фінансова залежність                               | <=2                        | 6,34  | 4,06 | 3,82  | -2,28                                 | -0,24                                 |
| Фінансова стійкість                                | 0,7-0,9                    | 0,40  | 0,45 | 0,47  | 0,05                                  | 0,02                                  |
| Забезпечення оборотних активів<br>власними коштами | 0,1 і<br>вище              | -0,36 | -0,7 | -0,68 | -0,34                                 | 0,02                                  |

Таблиця 2.7. - Динаміка обсягу та структури логістичних витрат ТОВ«Нова Пошта» 2020-2023 рр.

| Показник                                                                        | 2020     | 2021       | 2022     | 2023     | Зміна, % |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|----------|----------|----------|
| Собівартість<br>реалізованої продукції<br>(тис. грн)                            | 12877086 | 16441004   | 19276532 | 28625037 | 222,29   |
| Частка логістичних<br>витрат в складі<br>собівартості<br>реалізованих послуг, % | 70       | 73         | 75       | 78       | 111,43   |
| Адміністративні<br>витрати (тис. грн)                                           | 1469141  | 1923703    | 1673172  | 2985829  | 203,24   |
| Частка логістичних<br>витрат в складі<br>адміністративних<br>витрат, %          | 30,2     | 32,1       | 33,5     | 35,8     | 118,54   |
| Витрати на збут (тис.<br>грн)                                                   | 416263   | 561844     | 439130   | 856,282  | 0,21     |
| Частка логістичних<br>витрат в складі витрат<br>на збут, %                      | 50       | 54         | 58       | 61       | 122,00   |
| Інші операційні<br>витрати (тис. грн)                                           | 768703   | 508590     | 463951   | 774662   | 100,78   |
| Частка логістичних<br>витрат в складі інших<br>операційних витрат, %            | 4        | 5          | 6        | 7        | 175,00   |
| Разом витрат (тис. грн)                                                         | 15531347 | 19435305,1 | 21852958 | 32386566 | 1053,48  |

Таблиця 2.9. - Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

| Показник                                                        | 2021   | 2022   | 2023   | Зміна<br>2022/2021 | Зміна<br>2023/2022 |
|-----------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------------------|--------------------|
| Показники, що характеризують ефективність ЛС                    |        |        |        |                    |                    |
| Оборот логістичних активів                                      | 22,30% | 21,50% | 20,80% | -0,80              | -0,70              |
| Рентабельність інвестицій в логістичну систему                  | 9,50%  | 10,20% | 10,80% | 0,70               | 0,60               |
| Надійність поставок                                             | 0,99   | 0,995  | 0,995  | 0,005              | 0,00               |
| Готовність до здійснення поставки                               | 0,985  | 0,99   | 0,995  | 0,005              | 0,005              |
| Показники, що характеризують продуктивність логістичної системи |        |        |        |                    |                    |
| Кількість розвантажень/відвантажень на 1 робітника              | 150    | 180    | 220    | 30                 | 40                 |
|                                                                 |        |        |        | 20%                | 22%                |
| Показники, що характеризують гнучкість ЛС                       |        |        |        |                    |                    |
| Гнучкість виконання замовлення                                  | 0,99   | 0,99   | 0,99   | 0,00               | 0,00               |
| Гнучкість оплати                                                | 1      | 1      | 1      | 0,00               | 0,00               |

Таблиця 2.10. - Структура завантаження на підрозділі адресного обслуговування

|                 | 9-00      | 14-00     | 1-00      |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|
| Завантаження шт | 60        | 60        | 7         |
| Частка сервісу  | 45%       | 45%       | 1-2%      |
| Пробіг          | 40        | 40        | 40        |
| Паливо          | 5л        | 5л        | 5л        |
| З/п             | 80грн/год | 80грн/год | 80грн/год |
| Людина/год      | 16        | 16        | 16        |

## ДОДАТОК В

### ПРОТОКОЛ

#### ПЕРЕВІРКИ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи «ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ  
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА  
ПОШТА»)»

Тип роботи: Бакалаврська дипломна робота.

(дипломна робота, курсовий проект (робота), реферат, аналітичний огляд, інше (зазначити))

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту факультету  
менеджменту та інформаційної безпеки.

(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

#### Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 88,6% Схожість 11,4

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☒ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Пілявоз Т. М.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи \_\_\_\_\_ Гарник С.С.  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Шварц І.В.  
(підпис)