

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
**РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЙ (ЗА ВИДАМИ
ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ)**

Студентки 2-го курсу магістратури заочної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу
Назарчук Вікторії Олександрівни

Науковий керівник
д.е.н., проф. Филюк Галина Михайлівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студентка _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства
від «15» травня 2023 р., протокол №11.

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
I РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність та види бізнес-процесів підприємства.....	6
1.2 Реінжиніринг бізнес-процесів як складова процесного підходу до управління підприємством	9
1.3 Методичні підходи до оцінки реінжинірингу бізнес процесів підприємства	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I	20
II РОЗДІЛ. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»	21
2.1 Діагностика конкурентного середовища на вітчизняному ринку експрес-доставки	21
2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»	24
2.3 Аналіз та оцінка результативності бізнес-процесів підприємства.....	32
ВИНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II.....	41
III РОЗДІЛ. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	42
3.1 Формування системи управління підприємством на основі концепції процесного управління	42
3.2 Реінжиніринг основного бізнес-процесу ТОВ «Нова Пошта»	45
3.3 Реінжиніринг процесу управління підприємства	49
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III.....	53
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

В сучасній економіці, де відбуваються постійні зміни, підприємству необхідно використовувати різноманітні інструменти та методи, які забезпечують ефективне ведення господарської діяльності. Збільшення кількості конкурентів на ринку ініціює появу нових методів оптимізації управління основними, допоміжними, управлінськими бізнес-процесами компанії. Одним із інноваційних методів є реінжиніринг бізнес-процесів, використання якого забезпечує підвищення ефективності управління суб'єктом господарювання.

Особливості формування бізнес-процесів на початку діяльності, оптимізація під процесів на кожному етапі життєвого циклу підприємства та ефективне впровадження реінжинірингу значною мірою впливають на фінансовий стан, конкурентоспроможність та рівень інвестиційної привабливості підприємства. Саме тому дослідження реінжинірингу бізнес-процесів компанії є актуальною проблемою.

Теоретичну основу дослідження сутності, етапів та методів реінжинірингу бізнес-процесів підприємства склали наукові праці таких вчених, як: І. В. Гайдук [6], І. Я. Іполітова [11], С. В. Козир [13], Т. І. Лепейко [15], З. Б. Литвин [16], М. В. Палійчук [25], О. М. Полінкевич [27], Л. М. Таранюк [32], Б. Андерсен [1], Х. Діната [3], М. Хаммер [4], та інші. Результати дослідження свідчать про різноманітність підходів в праці економічних науковців щодо трактування сутності бізнес-процесів, їх оптимізації шляхом реінжинірингу, систематизації показників ефективності запровадження даного підходу. Вищезазначені фактори зумовлюють необхідність у проведенні подальшого аналізу наукової літератури.

Метою дипломної роботи є розгляд та узагальнення сутності бізнес-процесів, дослідження їх структури на прикладі вітчизняного підприємства та надання рекомендацій щодо впровадження реінжинірингу задля підвищення ефективності діяльності підприємства.

В рамках досягнення мети в роботі вирішуються такі завдання:

- розглянути економічну сутність, значення та види бізнес-процесів на сучасному підприємстві;
- охарактеризувати реінжиніринг як складову процесного підходу в управлінні підприємством;
- визначити основні підходи до оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів;
- дослідити конкурентне середовище ринку, на якому функціонує ТОВ «Нова Пошта»;
- здійснити аналіз та оцінювання бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта»;
- запропонувати напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» шляхом впровадження процесного підходу та здійснення реінжинірингу бізнес-процесів.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних принципів реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

В ході написання роботи, було використано ряд загальних наукових та специфічних методів, а саме: порівняння та узагальнення (для дослідження підходів до трактування терміну «бізнес-процес»), монографічний (аналіз методів класифікації бізнес-процесів), системний та метод групування (для систематизації показників ефективності реінжинірингу бізнес-процесів), абстрактно-логічний (при здійсненні теоретичних узагальнень та формулюванні висновків), методи абсолютних, середніх, відносних величин; аналізу динаміки рядів, метод аналізу та синтезу (при визначенні особливостей управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта»), табличний (наочне відображення результатів дослідження процесів та оцінювання ефективності управління ТОВ «Нова Пошта»), наукового узагальнення, прогнозування (для формування напрямків підвищення ефективності управління шляхом реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта») та інші.

Інформаційною базою, при написанні дипломної роботи, виступали нормативно-правові акти України, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, дані фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 рр., власні розрахунки автора.

Структура дипломної роботи включає в себе: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні аспекти дослідження реінжинірингу бізнес-процесів. Діагностування ринку, на якому працює підприємство, організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта», особливості формування бізнес-процесів представлено у другому розділі роботи. У третьому розділі обґрунтовано методи підвищення ефективності управління бізнес процесами досліджуваного підприємства шляхом реінжинірингу.

Дипломна робота представлена на 59 сторінки, містить: 15 рисунків, 12 таблиць, 32 джерел літератури.

I РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та види бізнес-процесів підприємства

Бізнес-процес можна визначити як послідовність пов'язаних між собою дій, які спрямовані на досягнення конкретної мети підприємства. Сутність бізнес-процесів полягає у тому, що забезпечує можливість управлінцю зосередитись на важливих аспектах діяльності підприємства та забезпечити високу якість продукції чи наданих послуг.

Першими науковцями, які описали поняття бізнес-процесу були М. Хаммер і Дж. Чампі у науковій роботі «Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції у бізнесі» [4]. На сьогоднішній день існує безліч трактувань поняття бізнес-процесу. Згідно Стандарту ISO 9000:20001, бізнес-процес – це «сукупність різноманітних напрямів діяльності, в межах якої «на вході» застосовуються один або декілька видів ресурсів, а результатом діяльності «на виході» є створений продукт, який становить цінність для клієнта» [5].

За словами К. Оксенюк, бізнес-процеси підприємства – це «сукупність встановлених дій, результативне здійснення яких слугує перетворенню вхідних ресурсів (сировини, матеріалів, інформації) до вихідних результатів (готової продукції чи послуг) з метою створення додаткової вартості та отримання прибутку підприємством» [20, с. 149].

Т. Мулик трактує це поняття, як «сукупність пов'язаних між собою заходів або задач, які здійснюють задля створення продукту або послуги для споживача. Для кращого сприйняття інформації, використовуючи блок схеми здійснюють візуалізацію бізнес-процесів підприємства» [19, с. 160].

На рисунку 1.1 представлено узагальнену схему бізнес-процесу підприємства. Чотири основні складові, що включає в себе схема – вхід, вихід, власника процесу та ресурси.

Входом бізнес-процесу може бути різного роду інформація (статистичні дані, запит), а також період (початок або кінець місяця, тощо). Результат, в залежності від поставлених цілей, які досягаються виконанням певного процесу є виходом.

Працівник, що відповідає за результат виконання бізнес-процесу є власником процесу. Використовуючи усі ресурси підприємства (інформаційні, матеріальні, трудові), власник управляє етапами реалізації, при цьому несучи всю відповідальність за результативність та ефективність виконання певного бізнес-процесу підприємства.

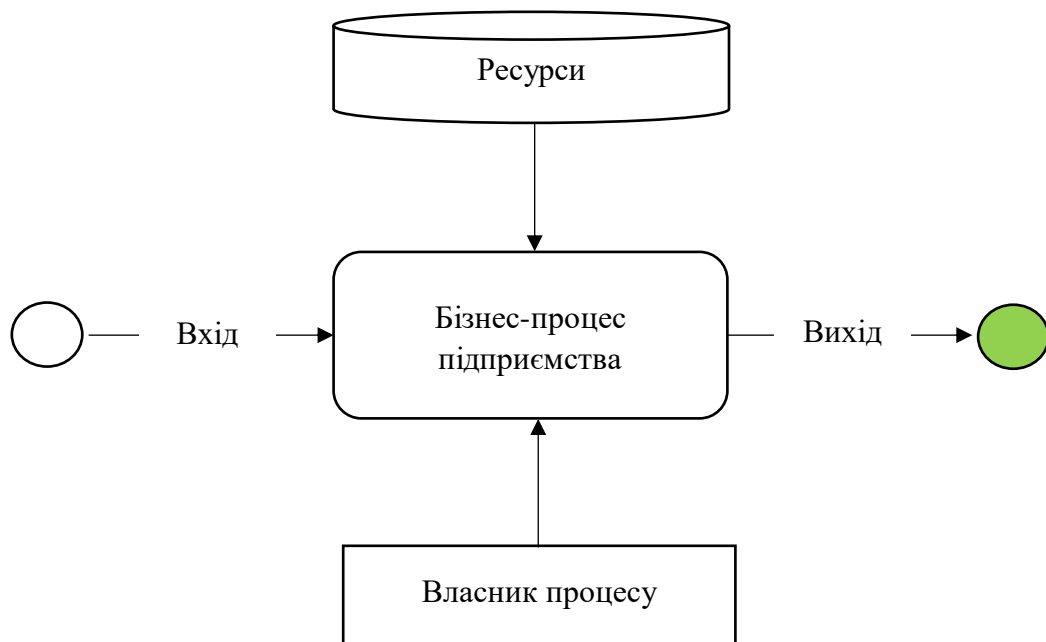


Рис. 1.1. Узагальнена схема бізнес-процесу підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі дослідженої літератури

Для розуміння бізнес-процесів компанії, коректного визначення функцій і їх призначення, оцінка структури компанії в рамках процесного підходу до управління необхідно провести класифікацію бізнес-процесів за різними критеріями. Найчастіше використовуваною є класифікація бізнес-процесів відповідно до функцій, які виконуються в рамках бізнес-процесів компанії [18, с. 71]:

- основні – забезпечують безпосереднє виробництво продукції чи надання послуг та є найбільш важливими задля виконання поставлених цілей підприємства;

- процеси управління – здійснюються в рамках управління бізнес-процесами, встановлення цільових значень, постановки завдань та оцінки результативності та ефективності основних бізнес-процесів;
- допоміжні – є важливими задля забезпечення певних умов, що необхідні для ефективного здійснення завдань в рамках основних бізнес-процесів та функціонування системи процесів підприємства в цілому;
- бізнес-процеси розвитку – дозволяють створювати ланцюжки вартості в первинних і вторинних процесах на нових метричних рівнях, одночасно прагнучи до довгострокової прибутковості [1].

Аналіз класифікації бізнес-процесів підприємства, яку наводить у своїх працях З. Б. Литвин показав, що автор поділяє бізнес-процеси на три види [16, с. 205]:

1. Керуючі – бізнес-процеси, що контролюють функціонування в цілому системи підприємства (стратегічний, тактичний менеджмент, корпоративне управління, тощо).
2. Операційні – процеси підприємства, що відображають напрямки основної діяльності підприємства, забезпечуючи основний потік ресурсів.
3. Підтримуючі – бізнес-процеси, які створюються з метою обслуговування усіх напрямків бізнесу (бухгалтерський та управлінський облік, управління персоналом, тощо).

Науковці поділ бізнес процесів, наприклад, здійснюють за видами діяльності, за напрямом діяльності, за рівнем складності, за орієнтованістю, за місцем у ланцюгу формування вартості, за рівнем деталізації, за рівнем реалізації, за ступенем часу тощо. Тобто, кожен створений бізнес-процес є тільки подібним на попередні, але обов’язково має свої відмінні риси, саме тому на сьогодні і виникла така кількість класифікацій бізнес-процесів підприємства [18, с. 71].

Отже, узагальнюючи трактування різними науковцями досліджуваного поняття, під «бізнес-процесом» розуміється взаємопов’язаний, послідовний, уніфікований для певного процесу порядок дій, що здійснюється задля отримання

результати, що позитивно вплине на досягнення стратегічних цілей компанії. В сучасній літературі існує різного роду класифікація бізнес-процесів підприємства, разом з тим, однією із найпоширеніших є класифікація за функціями, які виконуються в межах процесів підприємства: основні, допоміжні, процеси управління та процеси розвитку.

1.2 Реінжиніринг бізнес-процесів як складова процесного підходу до управління підприємством

Динамічний розвиток сучасної економіки сприяє впровадженню різноманітних підходів в управлінні підприємством, так, одним з найпоширеніших останнім часом є стратегічний підхід, що базується на розумінні того, що діяльність підприємства складається з взаємопов'язаних процесів. Процесний підхід допомагає управлінцям зрозуміти та оптимізувати бізнес-процеси підприємств задля ефективного використання ресурсів та підвищення результативності діяльності компанії.

Управління бізнес-процесами підприємства здійснюється з метою якісного виробництва продукції або надання послуг. Найменше відхилення від результативності породжує потребу у використанні одного з методів процесного підходу – реінжинірингу бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів є однією з ключових складових процесного підходу до управління підприємством. Це стратегічний метод, що передбачає перегляд всіх процесів підприємства з метою досягнення покращень у продуктивності, ефективності та конкурентоздатності.

Відповідно до визначення основоположників реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера і Д.Чемпі, останній розуміють, як «глибоко переосмислити та радикально переоглянути бізнес-процеси для досягнення фундаментальних покращень ключових показників ефективності організації» [1, с. 266].

Застосування реінжинірингу необхідне за умови, якщо [6, с.551]:

- підприємство знаходиться в глибокій кризі;
- поточний стан компанії можна визнати позитивним, але прогнози щодо діяльності компанії несприятливі ;
- з метою посилення позицій на ринку у порівнянні з найближчими конкурентами та створення унікальних конкурентних переваг.

Покращення якості обслуговування клієнтів, перерозподіл та скорочення витрат підприємства, цілісне та системне формування та зміни напрямів використання матеріальних, інформаційних, фінансових потоків, зменшення часу очікування клієнтів – все це є основною метою реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.[6, с.551].

Західні практики свідчать про використання наступних методик у перш разовому впровадженні реінжинірингу: перегляд стратегії підприємства, формування бачення та основних напрямків розвитку; системне діагностування наявних бізнес-процесів підприємства. Етапи реінжинірингу бізнес-процесів представлені на рисунку 1.2.

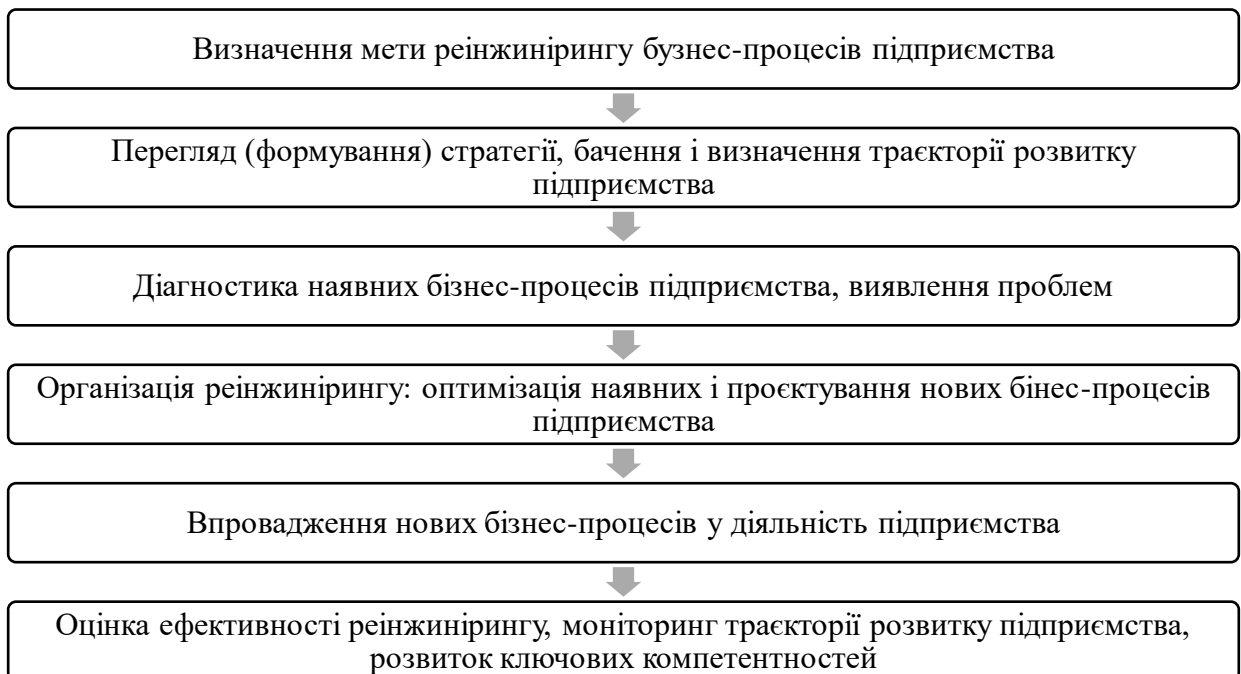


Рис. 1.2. Етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів

Джерело: сформовано автором на основі [10, с. 113].

Впровадження нових бізнес-процесів має бути чітко сплановане та організовано в рамках окремого проекту. Завершальні етапи, що забезпечать результативність проваджених змін передбачають оцінку ефективності та подальший контроль, моніторинг.

Безумовно, виконання робіт з реінжинірингу потребує адекватної методичної та інструментальної підтримки, яку зазвичай надають консалтингові компанії. При реалізації програми перетворення необхідно проводити чітку різницю між діями, що покращують бізнес, і діями, що формують процес перетворення і докорінно змінюють бізнес. На відміну від традиційного поліпшення процесів, відправною точкою є не існуючий процес, а «чистий лист», тобто. створюється новий процес. Якщо вдосконалення відбуваються знизу вгору, перетворення відбуватимуться зверху вниз. Трансформація охоплює всі сфери життя суспільства, а чи не слабкі сторони індивідуального вдосконалення [32, с. 99].

До факторів, що сприяють успішному проведенню реінжинірингу, належать передусім готовність керівництва до змін, розуміння та віра в кінцевий результат, розумна оцінка ризиків, пов'язаних з реалізацією програми. За бажання керівництва рекомендується розширити повноваження персоналу, задіяного у реалізації програми, та визначити ролі та обов'язки кожного з них. Щоб зберегти темпи програми, важливо насамперед забезпечити необхідний бюджет для реалізації пріоритетні цілі та моніторинг результатів реалізації програми трансформації. Ця програма зрештою має бути підкріплена відповідною технологією, методичним забезпеченням, розробленим при реалізації аналогічних програм в інших компаніях (зазвичай це методичне забезпечення, розроблене консалтинговими компаніями) [2].

Узагальнюючи, можна виділити два види реінжинірингу: в умовах кризи та стратегічний. Потреба в останньому виникає у разі несприятливих прогнозів розвитку або з метою більшого відриву від конкурентів. Він є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства і одним із інструментів досягнення

довгострокових цілей [13, с. 52]. Окрім цього, можна виділити інші види реінжинірингу бізнес-процесів підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація видів реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

Класифікаційна ознака	Види реінжинірингу
відповідно до глибини та широти перетворень, очікуваних проектом реінжинірингу	віртуальний, модернізуючий, модифікуючий
відповідно до функціонального процесу, що є цільовим	антикризовий, санаційний, структурний, фінансовий, економічний, організаційний, екологічний, технологічний
відповідно до інноваційних особливостей процесу реінжинірингу	агрегований, комплексний, інноваційний, інформаційний, стратегічний, ресурсозберігаючий, територіальний
відповідно до ролі існуючих бізнес-процесів	систематичний реінжиніринг, реінжиніринг із чистого аркуша
в залежності від ситуації в компанії	кризовий, реінжиніринг розвитку
відповідно до описаної економічної моделі	прямий реінжиніринг, зворотний реінжиніринг, ризик-інжиніринг
відповідно до напрямку змін	зовнішній, внутрішній, комплексний
в залежності від предмету змін	загальні бізнес-процеси, фінансові бізнес-процеси, технологічні бізнес-процеси, організаційні бізнес-процеси, соціальні бізнес-процеси, інноваційні бізнес-процеси

Джерело: сформовано автором на основі [15], [25], [28].

Аналізуючи думки науковців, а також описані практики, можна виділити наступні мотиви та цілі здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства:

1. Задля кращого ефективнішого управління процесами, зменшення часу виконання та усунення випадків людської помилки, для процесів, що містять бюрократичну складову, реінжиніринг відбувається шляхом впровадження інформаційних технологій у процес.

2. Одним зі стратегічних напрямків бізнесу є поліпшення якості виробленої продукції чи наданих послуг. Це досягається шляхом сертифікації системи якості, що засвідчує відповідність вимогам.

3. Постійне зниження ефективності підприємства слугує мотивом для радикального реінжинірингу бізнес-процесів. В залежності від ступеня негативних змін, ціллю можуть визначатися: зменшення витрат на виконання процесу, пришвидшення часу виконання етапів, скорочення тривалості циклу виробництва продукції чи надання послуг.

4. Відсутність делегування задач може призвести до розсіювання уваги керівництва, таким чином усунення націленості на основний фокус розвитку підприємства. Реінжиніринг управлінських процесів досягається шляхом перерозподілу функцій, надання визначної ролі іншим співробітникам компанії, формування фокус-груп, тощо.

5. Швидкий розвиток бізнесу, невірне початкове бачення, відсутність стратегічних цілей є ще одним із мотивів оптимізації. Реінжиніринг здійснюється задля формування або ж зміни стратегії компанії, виділення основних напрямків та векторів націленості, впровадження інноваційних методів управління.

6. Перерозподіл функцій, зміна організаційної структури, запровадження нової системи організації праці, перегляд кількості штатних одиниць компанії – це ключові цілі реінжинірингу бізнес-процесів, що здійснюються у випадку неефективності організаційної структури підприємства.

Окрім вищезазначених внутрішніх мотивів підприємств, що слугують початком впровадження реінжинірингу, також можна виділити зовнішні:

- Техніко-технологічні зміни;
- Загрози зовнішнього середовища та ріст конкуренції;
- Рішення вийти на зовнішні ринки;
- Прагнення створити умови для залучення іноземних інвестицій [28, с. 114].

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства породжує наступні зміни: дублювання функцій однакового процесу; декомпозиція процесів відбувається в рамках стратегії, та в межах коректного рівня поділу, в рамках процесного управління, запропоновано об'єднувати людей у команди – створювати

фокус групи, які виконуватимуть завдання як в рамках свого процесу, так і суміжних. Запропонований метод передбачає, що працівник повинен розуміти не лише свої завдання, але й сутність процесу та етапів в цілому, уміти виконувати декілька задач, бути мобільним; у контексті великої кількості планування та варіативності роботи, орієнтованої на процес, компанії не лише забезпечують проведення навчання, але й продовжують навчання своїх співробітників; Оскільки команда несе відповідальність за результати процесу, компанія може вимірювати продуктивність команди та компенсувати відповідно до досягнутих результатів. [28, с. 116].

Підсумовуючи вищезазначену інформацію щодо етапів, мотивів та цілей проведення реінжинірингу, реінжиніринг бізнес-процесів є досить складною процедурою, що потребує значних витрат часу. Необхідним є залучення команди спеціалістів, що є професіоналами процесу, який планують модернізувати. Завдяки їхнім знанням, навичкам та вмінням досягатиметься максимальний ефект, точна оцінка ефективності змін, тощо. При розробці плану реінжинірингу навіть найменшого процесу, потрібно враховувати стратегічні вектори та основні цілі компанії. Це забезпечить оцінити результативність запланованих змін та досягнути максимальної ефективності діяльності підприємства в цілому.

Однак, як і у будь-якого засобу управління, процедура реінжинірингу бізнес-процесів має свої недоліки [3]: розробка та впровадження реінжинірингу потребує відчутних витрат часу та ресурсів підприємства; ризиковість проекту є причиною отриманих результатів, які не завжди відповідають очікуваням; лише в довгостроковому розрізі можна помітити позитивні зміни для підприємства; недостатня поінформованість працівники про сутність, цінність здійснюваного реінжинірингу породжуватиме незадоволеність потенційними змінами у процесі. Отже, вплив реінжинірингу бізнес-процесів може мати різні наслідки. За правильної організації цієї процедури відбувається не лише кількісний ріст основних показників діяльності, а й якісні зміни. Підприємство стає більш пристосованим до будь-яких змін у зовнішньому середовищі, підвищується його конкурентоспроможність на ринку, відбувається процес переходу від застарілих

схем управління до інноваційних методів, досягаються стратегічні цілі та у довгостроковій перспективі розкривається його потенціал [28, с. 115].

Отже, процесний підхід до управління підприємством передбачає постійний моніторинг та в разі найменшого відхилення – реінжиніринг існуючих бізнес-процесів компанії. Реінжиніринг бізнес-процесів може бути проведений на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, при цьому в залежності від мотивів та цілей, поділяється на різні види за різними класифікаційними ознаками. На найвищому рівні, виділяють реінжиніринг стратегічний та в умовах кризи. Не зважаючи на те, що процес проведення процедури передбачає значні витрати часу, останній з зазначених видів потребує швидких змін у бізнес-процесах, що породжує ризиковість та не гарантує отримання позитивних результатів від реінжинірингу. Зазвичай, реінжиніринг бізнес-процесів передбачає впровадження інформаційних технологій, значні зміни у розподілі функцій та організації праці на підприємстві, використання інновацій, тощо

1.3 Методичні підходи до оцінки реінжинірингу бізнес процесів підприємства

Оцінювання ефективності реінжинірингу бізнес-процесів спрямована на об'єкти як основу для порівняння та формування концепції ефективності. Це може бути бізнес-напрямок, бізнес-сфера (бізнес-система), економічний та виробничий потенціал, потенціал вдосконалення тощо. На думку Хлебнікова Д.В., оцінка ефективності реінжинірингу залежить від цілей, що були сформульовані керівництвом у межах відповідної програми. Виокремлюють два основних завдання, вирішення яких є першочерговим [27, с. 172]:

1. Модифікація системи бізнес-процесів залежно від очікуваних результатів (підвищення прибутковості; зміни у функціонуванні та взаємозв'язку між процесами; етичні та моральні очікування, які визначають поведінку бізнес-систем по відношенню до навколишнього соціального та внутрішнього середовища);

2. Зростання вартості бізнес-системи, тобто ринкової капіталізації, теперішньої вартості чистих грошових потоків або порівнянності вартості з аналогічною угодою купівлі-продажу або створенням корпорації з урахуванням ринків, інфраструктури, клієнтів тощо. [27, с.173].

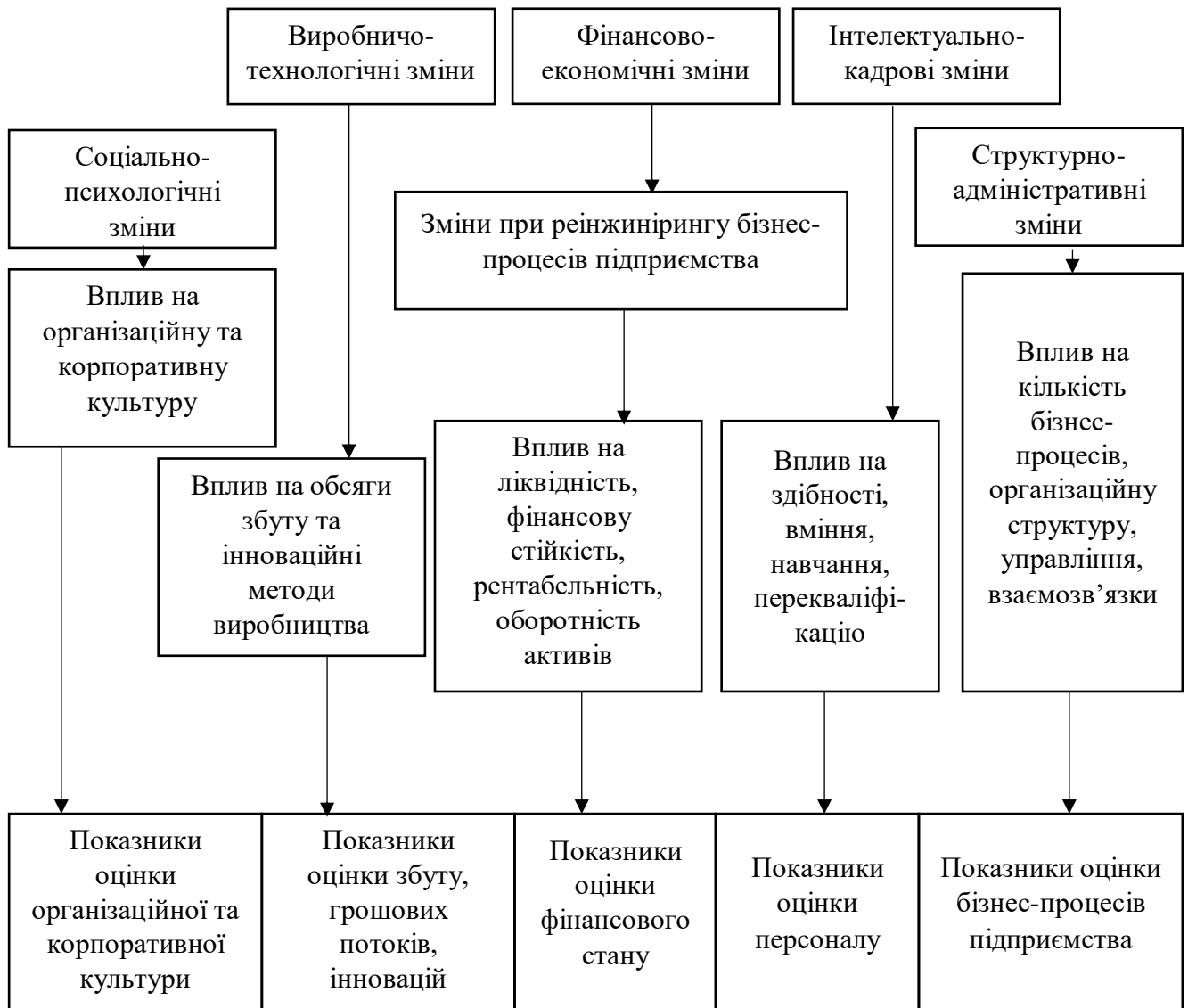


Рис. 1.3. Взаємозв'язок змін при реінжинірингу бізнес-процесів підприємства та показників оцінювання

Джерело: [27, с.173].

Система індикаторів, які дозволяють оцінити ефективність бізнес-процесів до та після реінжинірингу, повинна містити показники прибутковості, ефективності, вартості процесу, продуктивності, тривалості тощо (рис. 1.3) [27, с.173].

Сукупність всіх показників варто розділити на дві групи: якісні та кількісні. Відповідно до цього їхня кількість не повинна перевищувати за кожною групою двох– п'яти. Система показників повинна бути не менша 10 і не більша 25. Причому варто розробляти відносні показники, які зважені на кількість працюючих або бізнес-процес. До показників, які оцінюють організаційну та корпоративну структури пропонуємо включити якісний (наявність корпоративного кодексу) та кількісний (кількість проведених благодійних заходів протягом року на один бізнес-процес) показники. Оцінка збуту, грошових потоків та інновацій проводиться через такі якісні (наявність розроблених інновацій одним бізнес-процесом, наявність використаних інновацій одним бізнес-процесом) та кількісні (величина грошового потоку на одного працівника, величина грошового потоку на один бізнес-процес) показники. Показники фінансового стану містять якісні (наявність щорічного обов'язкового аудиту) та кількісні (коефіцієнт Бівера, коефіцієнт покриття, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт оборотності активів) показники. До показників оцінки персоналу належать якісні (наявність центрів навчання та перенавчання) та кількісні (коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт перепідготовки фахівців) показники. Оцінка бізнес-процесів буде проводитися за такими якісними (використання реінжинірингу процесів) та кількісними (зміна величини витрат через скорочення бізнес-процесів) показниками [27, с.175].

В процесі формування плану дій змін бізнес-процесів підприємства необхідно поєднувати всі етапи та заходи відповідно до стратегічних цілей та завдань компанії, документуючи кожен етап запропонованих змін. Це дозволить провести коректну оцінку ефективності запропонованих дій та заходів, як результат, забезпечити вихід підприємства на новий рівень прибутковості. У науковій літературі міститься ряд перелік показників, що використовуються для оцінки реінжинірингу бізнес-процесів, які наведено в таблицях 1.2, 1.3. Кількість та перелік метрик є змінюваним, залежно від напрямку, в якому відбуваються зміни бізнес-процесів; очікуваних результатів, тощо. Після підтвердження ефективності запропонованих змін у системі бізнес-процесів, необхідно постійно здійснювати

моніторинг та управління бізнес-процесами з метою підтримки результатів діяльності підприємства на відповідному рівні. При правильній організації реінжинірингу, передбачається збільшення як кількісних показників, так і підвищення якості створюваної продукції. [10, с. 268].

Таблиця 1.2

Кількісні показники оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві

Показники	Характеристика
Тривалість бізнес-процесу	Зміна витрат часу на виконання певної дії, функції, етапу бізнес-процесу.
Витрати на бізнес-процес	Зміна витрат коштів та часу на організацію здійснення бізнес процесу та витрат на його забезпечення.
Кількість помилок	Мінімізація помилок при обробці інформації, кількості дефектів, ступінь браку продукції, оптимізація кількості складових бізнес-процесу.
Собівартість продукції	Зміна собівартості продукції та/чи послуг, що надає підприємство при реінжинірингу як основних, так і допоміжних процесів.
Обсяги реалізації	Приріст реалізованої продукції, робіт та послуг, що надає підприємство.
Чистий прибуток	Порівняння прибутковості компанії до та після впровадженого реінжинірингу бізнес-процесу.
Доля ринку	Зміна позиції підприємства на ринку, як вітчизняному, так і міжнародному. Частка ринку, конкурентоспроможність продукції.
Продуктивність праці	Зміна результативності використання трудових ресурсів, організація та поділ праці.
Завантаженість виробництва	Зміна тривалості простоїв обладнання, позитивне відображення на обсягах виробництва та капітало-, фондівдачі основних засобів.
Рентабельність підприємства	Збільшення показників рентабельності за результатами впровадженого реінжинірингу, а також оцінювання впливу на стратегічні показники компанії.

Джерело: сформовано автором на основі [10, с. 268].

Досліджуваний метод розробки та використання системи метрик задля оцінки результативності здійснюваного реінжинірингу дозволяє встановити рівень наближеності та досягнення очікуваної моделі діяльності бізнесу. Все це дозволить сформулювати оновлений цінностей підприємства, досягнути стратегічні цілі та виконати завдання, покращити становище на ринку та збільшити результативність його діяльності. Цільовими напрямками дослідження даного питання є формування

системи мотивації, як матеріально, так і не матеріальної, що формується зважаючи на рівні ієрархії працівників та мету впровадження реінжинірингу [10, с. 268].

Таблиця 1.3

Якісні показники оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві

Показники	Характеристика
Організаційна структура	Покращення взаємозв'язку як на горизонтальних, так і на вертикальних рівнях, передбачення мобільності структури, наділення перевагами процесів, а не функцій
Рівень задоволеності клієнтів	Підвищення кількості отримуваних позитивних відгуків від клієнтів, позитивна зміна щодо кількості претензій та скарг, оптимізація витрат часу на укладання договорів, шляхом використання інформаційних ресурсів
Мотивація персоналу	Позитивна зміна задоволеності умовами праці серед працівників, наділення співробітників ініціативністю, забезпечення постійного кваліфікаційного розвитку та кар'єрного зростання
Організація праці	Покращення системи бізнес-процесів, організація робочого місяця, відповідно до потреб працівника, норм праці, тощо.
Ефективність управління	Зменшення кількості рівнів управління, ліквідація бюрократії, зміна в процесі прийняття рішень – відмова від самостійного, використання командної думки.

Джерело: сформовано автором на основі [10, с. 268].

Отже, аналізуючи існуючі підходи до оцінки реінжинірингу бізнес-процесів компанії, можна зробити висновок, що існує чимало методів, що дозволяє підприємству обрати найбільш оптимальний, виходячи з цілей та завдань реінжинірингу. Разом з тим, кожен з досліджуваних методів ґрунтується на порівняльній оцінці ефективності бізнес-процесу, до та після проведення реінжинірингу. Окрім цього, також пропонується оцінювати вплив реінжинірингу на діяльність компанії в цілому, що допоможе здійснювати ефективне процесне управління. Останній метод, що запропонований І. Іполітовою є найбільш точним за кількістю показників, які включають в себе як кількісні, так і якісні показники. Разом з тим, автор стверджує, що набір показників не є сталим та рекомендує їх змінювати, в залежності від бізнес-процесів, виду запровадженого реінжинірингу, цілей, що дотягатимуться в результаті змін, тощо.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

Проведене дослідження теоретико-методичних засад реінжинірингу бізнес-процесів підприємства дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Бізнес-процеси підприємства являють собою набір послідовних дій, операцій, подій, що здійснюються на підприємствах в межах підрозділів, задля досягнення певних поставлених цілей підприємства. Виділяють наступні види бізнес-процесів: основні, допоміжні, процеси управління та процеси розвитку.

2. Підхід до управління підприємством, що передбачає управління системою бізнес-процесів підприємства називається процесним. Одним з методів ефективного управління даного підходу передбачає реінжиніринг існуючих процесів підприємства.

3. Реінжиніринг бізнес-процесів – це складний набір етапів, що потребує значних витрат часу та повинен здійснюватися лише після встановлення усіх цілей, визначення ключових напрямків та створення плану впровадження змін. Реінжиніринг передбачає радикальні чи кардинальні зміни процесу.

4. Існує безліч підходів до оцінки реінжинірингу бізнес-процесів в залежності від виду реінжинірингу, бізнес-процесу та кількості впроваджених змін. Останній з досліджуваних, на нашу думку, є найбільш точним та максимально ефективним, оскільки включає в себе перелік як кількісних, так і якісних показників.

II РОЗДІЛ. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Діагностика конкурентного середовища на вітчизняному ринку експрес-доставки

Активний розвиток цифрових технологій породжує постійні інтенсивні зміни у функціонуванні ринку експрес-доставки в Україні. (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Еволюція ринку експрес-доставки в Україні

Джерело: сформовано автором на основі [12].

Ринок експрес-доставки, що є одним із складових логістичного ринку, за останні декілька років розвивається досить швидко та має хороші перспективи подальшого функціонування. Наявність значної кількості конкурентів, зміна очікувань клієнтів, вихід на нові ринки, економічна та політична ситуації в країні породжують необхідність пошуку та розвитку нових напрямків бізнесу, впровадження передових технологій, постійне удосконалення наданих послуг. Наявний попит та його динаміка свідчить про необхідність розвитку ринку експрес-доставки в Україні. [12, с. 44].

Зважаючи на незначні бар'єри входу на ринок, на сьогоднішній день на ринку функціонують як вітчизняні, так і закордонні оператори поштового зв'язку. Розвиток інтернет торгівлі спричинив появу нових, так активізацію існуючих компаній, що здійснюють доставку продукції. У травні 2021 року було проведене дослідження, яке базувалось на оцінці наступних критеріїв (популярність сервісу серед споживачів; вартість доставки; час доставки відправлення; якість

обслуговування; наявність додаткових послуг; наявність мобільного застосунку; віддаленість до найближчого відділення; графік роботи; рівень автоматизації та цифровізації бізнесу; зручність і функціональність сайту; співпраця з Інтернет-магазинами;), результати дослідження показують, що найкращі результати у компаній «Нова пошта» та «Укрпошта». Перелік основних 8 гравців на ринку виглядає наступним чином: 1) Нова Пошта; 2) Укрпошта; 3) Meest Express; 4) Justin; 5) Делівері; 6) Автолюкс; 7) Zruchna; 8) Delfast [29].

З метою оцінки конкурентоспроможності послуг операторів поштового зв'язку, виділено основні критерії доставки: кількість відділень, терміни доставки, наявність програм лояльності, мобільних додатків та інших бонусів для споживача. Оцінка подана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняння операторів поштового зв'язку в Україні станом на кінець 2021 року

Показники	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес»
Кількість точок контакту (відділення та поштомати)	20300	11000	5500
Термін доставки в межах України, дні	1-2	2-6	1-3
Наявність мобільного застосунку	+	+	+
Наявність знижок, бонусів	+	+	+
Доставка за межі України	+	+	+
Фулфілмент	+	-	-
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-
Доставка великих вантажів	+	+	+

Джерело: сформовано авторам на основі [22],[23],[24].

Результати аналізу свідчать про те, що ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта» є наукаращими серед конкурентів, разом з тим, ключовою відмінністю ТОВ «Нова пошта» над конкурентом є тривалість доставки, яка є нижчою у понад 3 рази. Кожен оператор поштових послуг має у своєму арсеналі мобільний застосунок,

додаткові знижки та бонуси для клієнтів, міжнародну доставку. Скористатись послугою зберігання вантажів – фулфілмент, можна лише при умові співпраці з ТОВ «Нова Пошта». Отже, досліджуване підприємство є лідером на ринку, так як має найкращі результати за термінами доставки, якістю послуг, тощо.

Показники концентрації:

Внутрішній ринок доставки на кінець 2020 року має приблизно наступну структуру: Нова Пошта 63 %, Укрпошта 16 %, Justin 2 %, Міст Експрес 2 % і Делівері 1 %, 10 власних служб інтернет торгівлі 8%. Решта 8 % займають близько 50 інших операторів [31, с.89].

1. Коефіцієнт Херфіндаля-Хіршмана:

$$\begin{aligned} HHI &= \sum_{i=1}^n S_i^2 = 63^2 + 16^2 + 2^2 + 2^2 + 1^2 + 8^2 + 8^2 \\ &= 3969 + 256 + 4 + 4 + 1 + 64 + 64 = 4362 \end{aligned}$$

Отже, виходячи з референтних значень показника, $HHI < 10000$, на ринку доставки спостерігається помірна концентрація.

2. Коефіцієнт концентрації:

$$CR = \sum_{i=1}^m S_i = 0,63 + 0,16 = 0,79 = 79\%$$

Найбільшими компаніями є Нова Пошта 63 % та Укрпошта 16 %, отже, виходячи з референтних значень показника, отриманий результат знаходиться в межах $50\% \leq CR \leq 70\%$, ступінь концентрації є високим, що свідчить про слабку конкуренцію на ринку.

3. Дисперсія ринкових часток

$$\begin{aligned} \sigma^2 &= \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (S_i - \bar{S}_t)^2 \\ \bar{S}_t &= \frac{63 + 16 + 2 + 2 + 1 + 8 + 8}{65} = 1,54\% \end{aligned}$$

$$\sigma^2 = \frac{1}{65} * ((63 - 1,54)^2 + (16 - 1,54)^2 + (2 - 1,54)^2 + (2 - 1,54)^2 + (1 - 1,54)^2 + (0,8 - 1,54)^2 * 10 + (0,16 - 1,54)^2 * 50) = \frac{1}{65} * 4087,834 = 62,89$$

Результат показника може приймати будь-які значення, чим більший показник, тим більш концентрованим є ринок. Оцінимо показник в межах 100, отже, ринок є більш ніж середньо концентрованим.

Проаналізувавши ринок експрес-доставки в Україні, оцінивши рівень концентрації ринку за допомогою показників: коефіцієнт Херфіндаля-Хіршмана, коефіцієнт концентрації та дисперсії ринкових часток, можна зробити наступні висновки. Ринок, на якому функціонує ТОВ «Нова Пошта» має національний характер. Кількість операторів поштового зв'язку становить близько 20, при цьому досліджуване підприємство займає понад 50% частки ринку. Аналіз показників концентрації показав, що ринок має високий рівень концентрації. Разом з тим, результати оцінки за допомогою останнього показника свідчать про наявність олігополії на ринку доставки.

2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»

«Нова пошта» – заснована у 2001 році українська Компанія, що пропонує сервіс-експрес доставки документів, вантажів та посилок для фізичних осіб та бізнесу. Сьогодні «Нова Пошта» є лідером логістичного ринку країни, який забезпечує доступну та зручну доставку кожному клієнту [23].

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є розгалуженою. Вона складається з підрозділів, на яких відбувається операційна діяльність та офісу. Найвищим структурним підрозділом є дирекція, яка включає в себе департаменти, управління та відділи (рис. 2.2).

Відділ – це основний функціональний підрозділ структури компанії. Виконання однієї функції забезпечується на рівні певного відділу. Відділи, що

виконують свої функціональні обов'язки в рамках одного виду діяльності об'єднуються у департаменти. У випадку наявності відділів, які виконують дещо схожі функції, їх об'єднують в управління, після чого управління стає частиною департаменту. Обов'язковою умовою формування дирекції є наявність хоча б одного департаменту та відділу, що не включено до департаменту. [23].

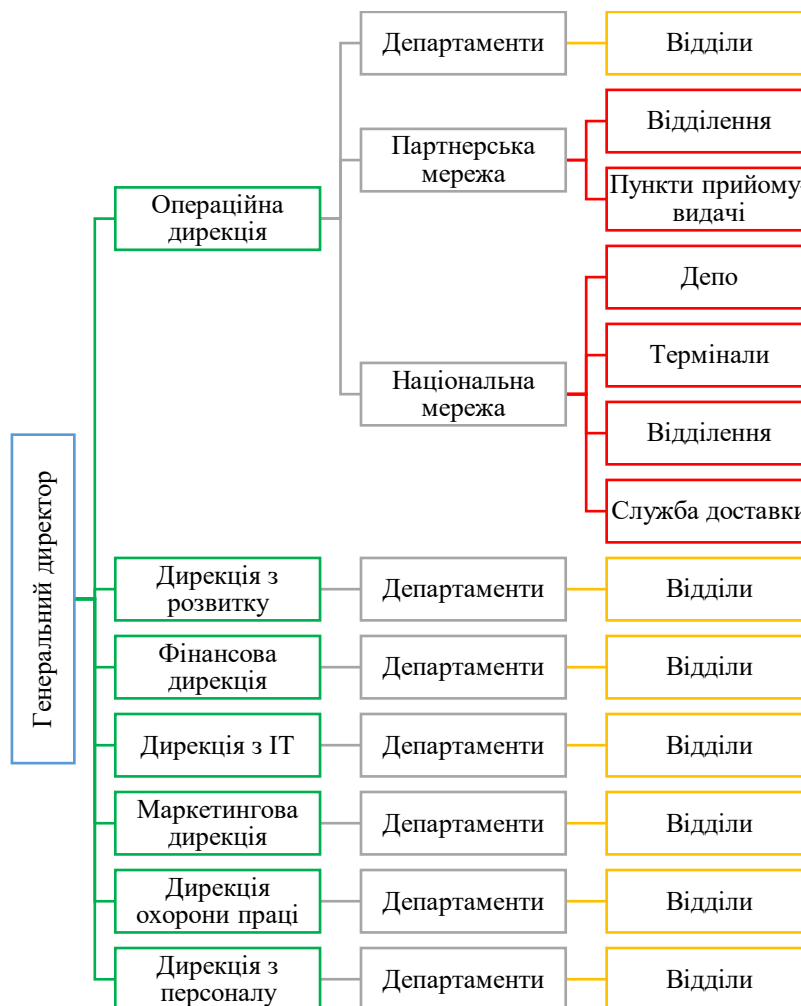


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Операційна дирекція включає в себе як департаменти офісу підтримки, так і регіональні підрозділи. Основною функцією операційної дирекції є безпосереднє надання послуг Компанії. Виконання основних процесів надання послуг відбуваються у таких операційних підрозділах як відділення, поштомати, пункти прийому-видачі, тоді як допоміжні – у терміналах та депо. Відділення у свою чергу можуть поділяються на філіяльні та партнерські, в яких діють однакові стандарти обслуговування [23].

Аналіз результативності функціонування підприємства дозволяє виділити напрямки в бізнесі, які необхідно покращити задля підвищення рентабельності, прибутковості, ліквідності, тощо. Дослідження фінансово-економічних показників Товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» проведено на основі даних, відображених у фінансовій звітності. Для оцінки використано наступний перелік ключових індикаторів: динаміка чистого доходу від реалізації, собівартості продукції, валового та чистого прибутків підприємства (рис. 2.3), відображено складові структури доходу від реалізації товарів та послуг (табл. 2.2).

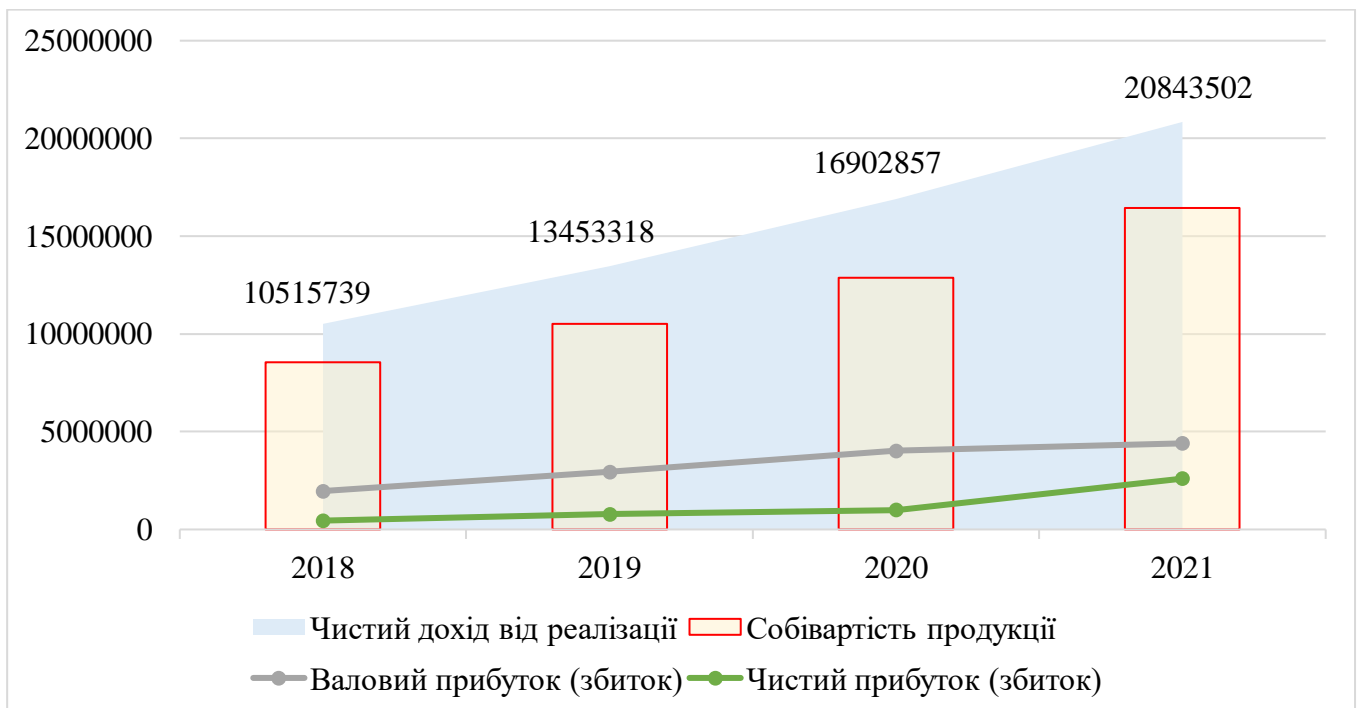


Рис. 2.3. Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 роки

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Надання послуг включає виручку від доставки посилок і вантажів. Компанія як правило задовольняє свої зобов'язання щодо виконання в момент доставки посилок і вантажів клієнтам. Як правило оплата послуг Компанії здійснюється в момент відправлення або отримання посилок і вантажів клієнтом [23].

Роялті включає дохід від послуг користування торговою маркою пов'язаною стороною, яке залежить від її чистого прибутку, та партнерами, яке залежить від вантажообігу їх відділень [23].

В 2018 – 2021 роках виручка, отримана в результаті бартерних операцій, відсутня.

Оцінювання фінансової стійкості підприємства спрямоване на об'єктивний аналіз розміру та структури активів і пасивів підприємства, та визначення, за результатами аналізу, рівнів фінансової стабільності й незалежності, а також такий, як відповідність свою фінансово-господарську діяльність із статутними цілями діяльності.

Таблиця 2.2

Структура Чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 роки

Показник	Рік				Зміни 2021 до 2018	
	2018	2019	2020	2021	Абсолют. приріст (+/-)	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10 515 739	13 453 318	16 902 857	20 843 502	10 327 763	98,2
Дохід від реалізації послуг	10 473 909	13 395 564	16 879 503	20 813 704	10 339 795	98,7
% у ЧД	99,60	99,57	99,86	99,86		
Роялті	41 830	57 754	23 354	29 798	-12 032	-28,8
% у ЧД	0,40	0,43	0,14	0,14		

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Результати оцінки фінансової стійкості (табл. 2.3) свідчать про зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування протягом 2018-2021 років, коефіцієнт автономії постійно зростає в середньому на 30%. У 2021 році на 1 грн. власних коштів припадає 3,01 грн. загальної вартості майна підприємства, тоді як у 2018 – 6,34.

За досліджуваний період коефіцієнт маневреності власних засобів ні разу не досягнув додатного значення, це свідчить про спрямування власного капіталу та коштів на фінансування необоротних активів, тому задля забезпечення оборотних активів необхідно використовувати позикові джерела фінансування. Разом з тим, показник щороку зростає у 1,2 рази, це пояснюється тим, що Компанія нарощує

власний обіговий капітал задля зменшення залежності від залучених коштів. Здатність Компанії відповідати за свої зобов'язання щороку зростає, при чому, порівнюючи результати 2021 та 2018 років, можна зробити висновок, що фінансова стабільність ТОВ «Нова Пошта» покращилась більш як у 2 рази.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 роки

№ з/п	Показник	Звітний період				Темп росту, %		
		2018	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	Коефіцієнт автономії	0,16	0,25	0,30	0,33	56,0	21,8	11,1
2	Коефіцієнт фінансової залежності	6,34	4,06	3,34	3,01	-35,9	-17,9	-10,0
3	Коефіцієнт маневреності власних засобів	-1,43	-1,27	-1,10	-0,85	11,3	13,4	22,5
4	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,19	0,33	0,43	0,50	74,3	31,1	16,6
5	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,33	0,26	0,16	175,0	-21,2	-38,5
6	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,97	0,77	0,73	0,97	-20,6	-5,2	32,9
7	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,04	0,81	0,78	1,02	-22,1	-3,7	30,8

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Результати аналізу показників ліквідності підприємства показав, що спостерігається зменшення частки короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, яку можна оплатити готівкою та їх еквівалентами у 2020-2021 роках на 20% та 40% відповідно. Коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт загальної ліквідності показують, що у 2018-2021 роках на 1 грн поточних зобов'язань припадає 0,7-0,93 грн. високоліквідних оборотних активів та понад 1 грн. оборотних активів відповідно. Компанія ТОВ «Нова Пошта» протягом досліджуваного періоду могла відповідати за своїми зобов'язаннями, незважаючи на зменшення обсягів ліквідних активів.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 роки

№ з/п	Показник	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
		2019	2020	2021	2020	2021	2020	2021
1	Рентабельність активів	18,9%	15,9%	25,0%	-3,0%	9,1%	-16,1%	57,3%
2	Рентабельність власного капіталу	61,6%	45,3%	57,9%	-16,3%	12,6%	-26,4%	27,7%
3	Рентабельність реалізованої продукції	5,8%	5,9%	12,5%	0,0%	6,6%	0,8%	112,7%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Аналіз показників рентабельності показав (табл. 2.4), що протягом досліджуваного періоду ефективність використання активів зростає, так, у 2018 році підприємство отримувало 18,9 коп. прибутку з кожної гривні, вкладеної в його активи, тоді як у 2021 році – 25 копійок. Факторами такого підвищення є покращення фінансових результатів діяльності компанії, а саме – зростання прибутку більш, як у 2 рази.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) відображає прибутковість власного капіталу, що сформований для даного підприємства, протягом перших двох періодів показник зменшився на 26,4%, що свідчить про зменшення інвестиційної привабливості підприємства для потенційних вкладників. Проте в останньому періоді спостерігається протилежна ситуація, рентабельність власного капіталу зростає до 57,9%.

Протягом досліджуваного періоду прибутку кожна гривня продажів принесла 5,8, 5,9 та 12,5 копійок чистого прибутку у 2019, 2020 та 2021 роках відповідно. Показник є досить високим, що свідчить про ефективне управління витратами підприємства у 2021 році.

Проведемо аналіз ймовірності банкрутства за моделлю О.О. Терещенка [9].

Відповідно до шкали значень за О. О. Терещенком, оскільки динаміка показників упродовж 2018–2021 рр. інтегрального показника більше 2, то ТОВ «Нова Пошта» є фінансовою стійким і підприємству не загрожує банкрутство.

Вірогідність банкрутства ТОВ «Нова Пошта» за моделлю О. О. Терещенка

Показник	2018	2019	2020	2021
X1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань	5,697	4,755	4,864	4,079
X2 – відношення валюти балансу до зобов'язань	1,678	1,826	2,101	2,642
X3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів	0,146	0,151	0,136	0,193
X4 – відношення прибутку до виручки	0,043	0,058	0,059	0,125
X5 – відношення виробничих запасів до виручки	0,011	0,009	0,018	0,023
X6 – відношення виручки до активів	3,395	2,603	2,315	1,544
Інтегральний показник за О. Терещенком	10,699	9,347	9,352	9,042

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Відповідно до шкали значень за О. О. Терещенком, оскільки динаміка показників упродовж 2018–2021 рр. інтегрального показника більше 2, то ТОВ «Нова Пошта» є фінансовою стійким і підприємству не загрожує банкрутство.

Аналізуючи операційну діяльність Компанії, доцільно розглянути динаміку змін кількості відділень та розглянути кореляцію з кількістю відправлень (рис. 2.4).

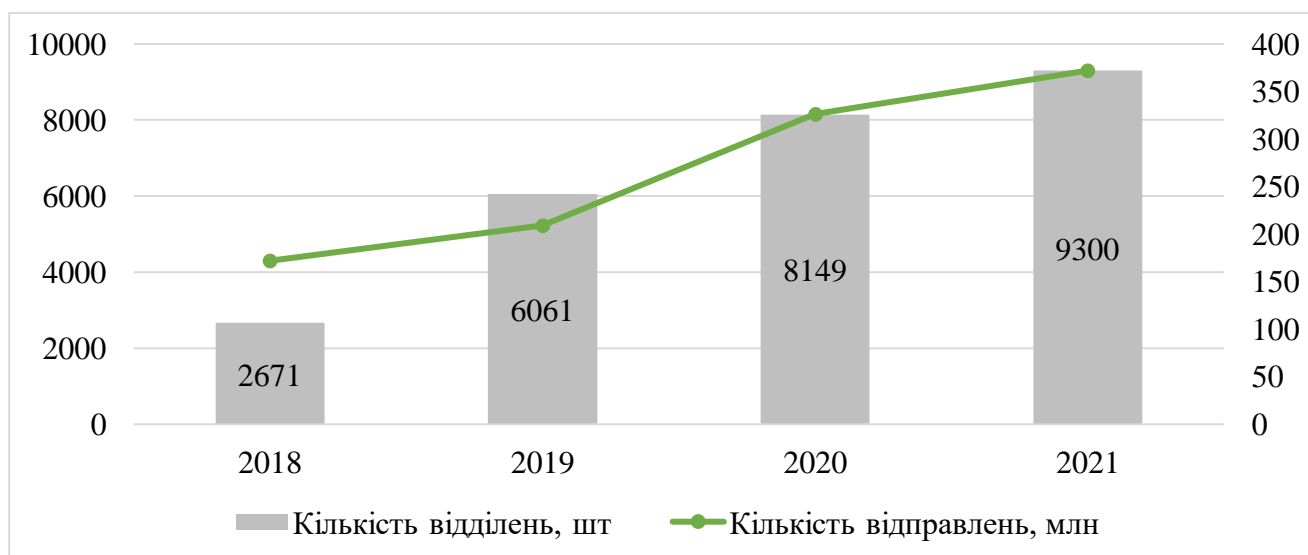


Рис. 2.4. Динаміка зміни кількості відділень та відправлень ТОВ «Нова Пошта» у 2018–2021 роках.

Джерело: сформовано автором на основі [17],[23].

На графіку помітна залежність кількості відправлень від зміни кількості точок контакту.

Разом з тим, спостерігається найбільший приріст відділень у 2019 році – на 129%, тоді як більший приріст відправлень у 1,5 рази у 2020 році, порівняно з 2019. Така тенденція щодо зміни відправлень у 2020 році пояснюється появою COVID-19, коли клієнти почали масово користуватись послугами інтернет-магазинів, та завдяки Новій Пошті, безконтактно мали змогу отримати замовлення наступного дня.

Аналізуючи отримані результати, використовуючи графічний метод (рис. 2.5), можна зробити висновок, що жодна з послуг порівнюваних компаній не має найвище значення для усіх критеріїв, разом з тим, можна зробити висновок, що послуги ТОВ «Нова Пошта» кращими на ринку, оскільки 3 з 7 індикаторів мають найкращі значення, і лише 2 з 7 – найменші. Тоді як, послуги АТ «Укрпошта» отримують найкращі значення лише по 1 з 7 критеріїв.

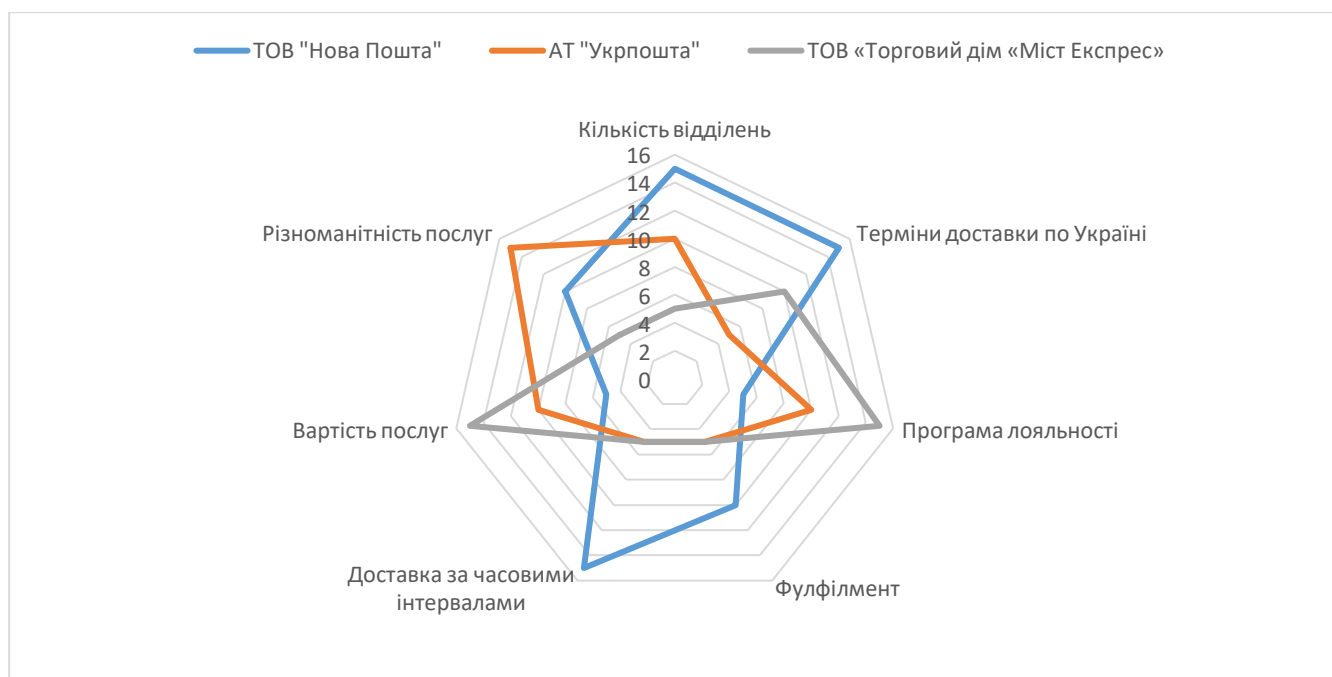


Рис. 2.5. Багатокутник конкурентоспроможності послуг поштових операторів України

Джерело: розроблено автором.

Отже, аналіз фінансово-економічних показників підприємства «Нова Пошта» показав, що протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації зростає у

2 рази, тоді як собівартість продукції зросла на 92,28 %. Така динаміка свідчить про ефективну діяльність компанії, адже собівартість послуг зростає повільніше, ніж дохід від їх реалізації. Використовуючи графічний метод, встановлено, що послуги ТОВ «Нова Пошта» є найбільш конкурентоспроможними на ринку, оскільки 3 з 7 індикаторів мають найкращі значення, і лише 2 з 7 – найменші. Аналіз продуктивності праці показав, що у натуральному виразі на 1 співробітника припадає 12487 експрес-накладних, тоді як у грошовому – 700 тис. грн. у 2021 році. Загалом, динаміка зміни результативності праці є позитивною, що свідчить про ефективне управління персоналом.

2.3 Аналіз та оцінка результативності бізнес-процесів підприємства

На сьогоднішній день Компанії знаходиться на стадії переходу від функціонального до процесного управління. Задля забезпечення якісного управління на основі процесного підходу, формують відповідні підрозділи, відділи, команди, що займаються моделюванням та оцінкою існуючих бізнес-процесів. В ході вирішення поставлених завдань, спеціалісти разом з безпосередніми учасниками процесів знаходять «вузькі місця» та паралельно починають впроваджувати реінжиніринг для підвищення ефективності діяльності компанії в цілому.

Беручи до уваги інформацію, здобуту під час проходження практики, а також дані, зазначені на інформаційних ресурсах Компанії, відповідно до класифікації, зазначимо узагальнений перелік бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта»:

1. Основні бізнес процеси, до даної групи відносяться усі процеси, що пов'язані з безпосереднім обслуговуванням клієнтів:

- Обслуговування у відділенні клієнтів, що здійснюють відправку та/або отримують відправлення;
- Адресна доставка та/або забір відправлення у клієнта;
- Доставка відправлень у поштомот;

— Надання додаткових послуг, відповідно до переліку, зазначеного на офіційному сайті Компанії;

Також, до основних процесів відносяться:

— Доставка відправлень з/у сортувальні центри/термінали/депо Компанії;

— Сканування та сортування відправлень на усіх етапах доставки відправлень;

2. Допоміжні бізнес-процеси ТОВ «Нова Пошта» виконуються задля забезпечення якісно процесу доставки та обслуговування клієнті:

— Ремонт та обслуговування обладнання, тари, боксів, тощо;

— Аудит відправлень протягом усього процесу задля запобігання відхилень від маршрутів;

Окрім вищезазначених, до допоміжних також відносяться усі бізнес-процеси фінансової, адміністративної, ІТ дирекцій (відповідно до організаційної структури, зазначеної на рис. 2.2).

3. Виконання управлінських процесів забезпечується працівниками Апарату управління СЕО. Сюди відноситься планування та моніторинг на усіх рівнях управління – стратегічне, оперативне, тактичне.

4. Бізнес-процеси розвитку ТОВ «Нова Пошта» у більшості випадків започатковуються Дирекцією з розвитку, після тестового запуску, вводяться в дію на усіх підрозділах Компанії. Так як підприємство активно залучає інновації та інтегрує їх у існуючі процеси, то неможливо виділи якийсь один напрям для опису даних процесів.

Для більш детального аналізу, змодельємо та оцінимо два процеси компанії: основний – процес обслуговування клієнтів у відділенні, та процес управління - процес розробки та затвердження ключових показників ефективності для управлінського персоналу.

Існує декілька варіацій процесу обслуговування клієнтів, які залежать від наступних факторів:

1. Вид послуги: отримати, відправити;
2. Спосіб отримання/відправлення: у відділенні, за адресою, поштою.

Найпопулярнішим способом доставки, що використовують клієнти Компанії є доставка з/у відділення. Згідно даних, зібраних під час проходження практики, понад 85% складають відправлення з відділень, близько 14% - адресне обслуговування та менше 1% складають відправлення з поштою. Тому, на основі вищезазначених даних, проаналізуємо процес обслуговування клієнтів у відділенні.

Розглянемо бізнес-процес, пов'язаний з обслуговуванням клієнта, що отримує відправлення у відділенні. За допомогою Microsoft Visio змодельуємо нотацію BPMN (рис. 2.6).

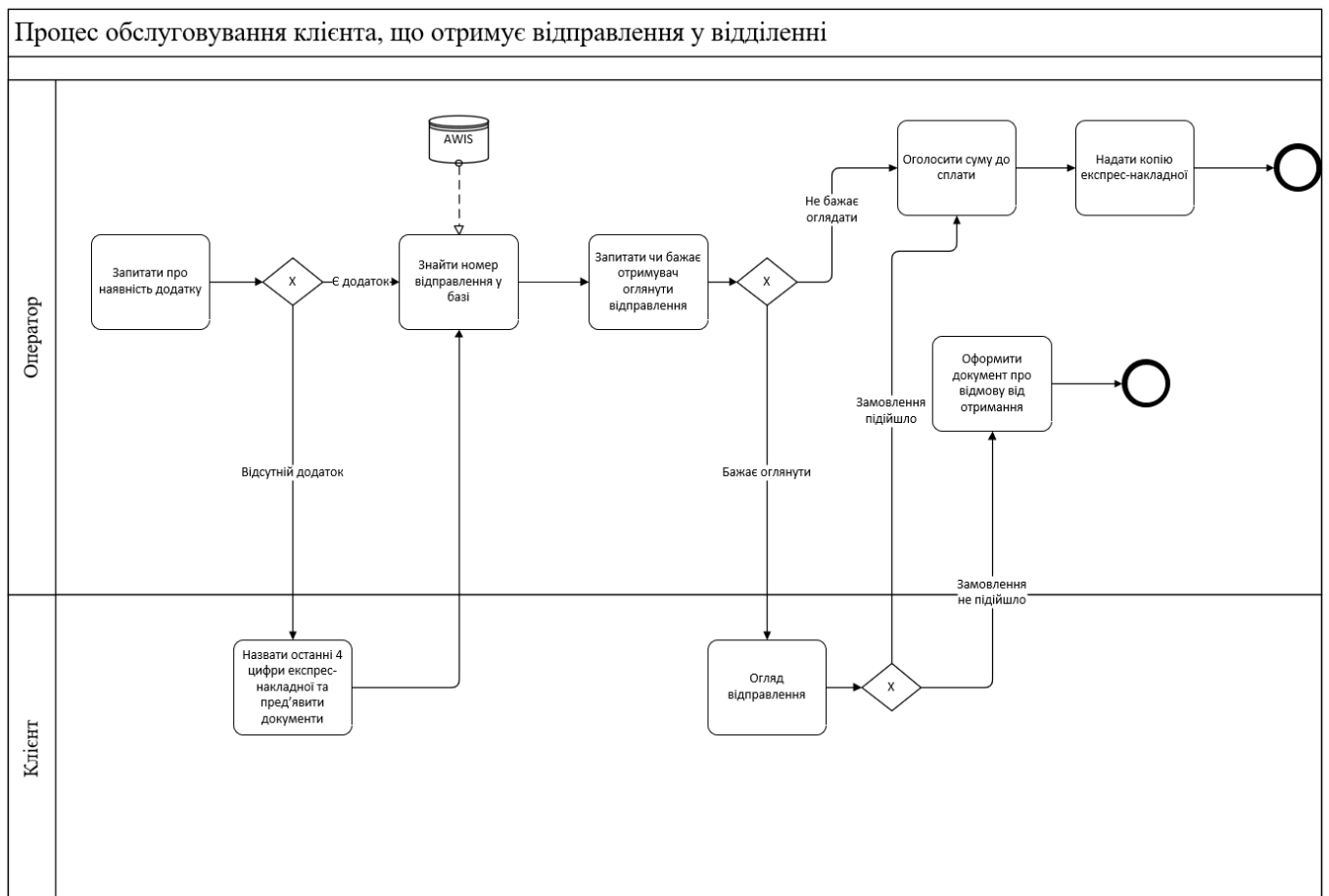


Рис. 2.6. Процес обслуговування клієнта, що отримує відправлення у відділенні

ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Основні етапи процесу:

1. Клієнт отримує SMS-сповіщення або сповіщення у мобільному додатку про те, що відправлення надійшло у відділення;
2. Клієнт приходить на відділень та називає оператору останні 4 номера експрес-накладної, після чого пред'являє документ, що посвідчує особу.
3. Оператор пропонує клієнту оглянути відправлення.
4. Клієнт оплачує відправлення.
5. Оператор надає клієнту разом з відправленням копію експрес-накладної.

Отже, дослідження одного з процесів обслуговування показало, що бізнес-процес складається з п'яти основних етапів, виконавцем якого є оператор відділення.

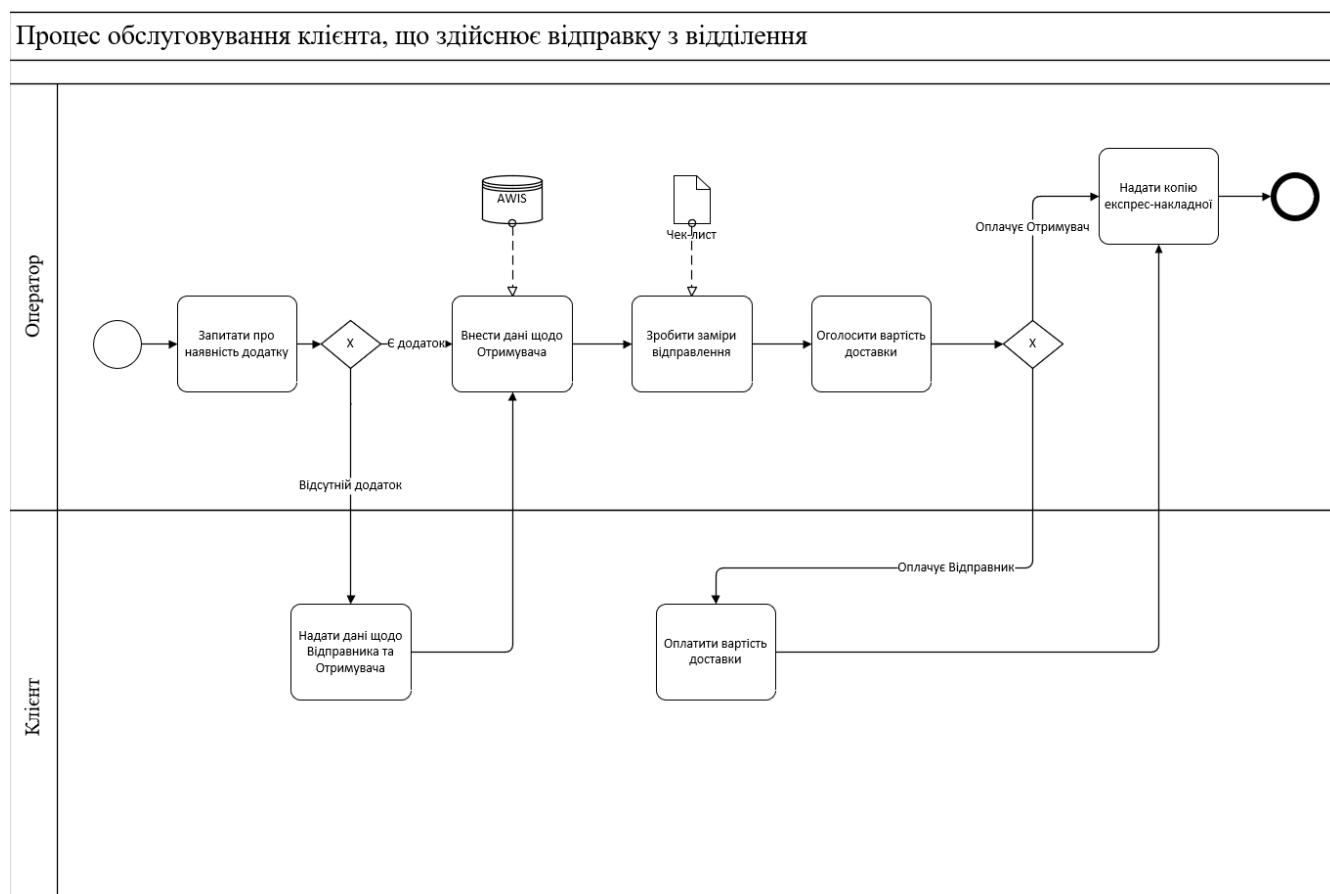


Рис. 2.7. Процес обслуговування клієнта, що здійснює відправку з відділення ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розглянемо бізнес-процес, пов'язаний з обслуговуванням клієнта, що здійснює відправку з відділення. За допомогою Microsoft Visio змодельємо нотацію BPMN (рис. 2.7).

Основні етапи процесу:

1. Оператор приймає від клієнта відправлення.
2. Оператор отримує від клієнта дані щодо відправки: ПШБ, адресу та мобільний телефон відправника; місто доставки відправлення; ПШБ, адресу та мобільний телефон одержувача; опис відправлення; оголошену вартість; платника послуги (відправник чи одержувач) [23].
3. Оператор оглядає відправлення, вносить у систему усю необхідну інформацію: розміри, вага, оголошена вартість.
4. Оператор надає відправнику експрес-накладну, у якій зазначено планову дату доставки та вартість доставки.

Таблиця 2.6

Собівартість бізнес-процесу обслуговування клієнта у відділенні ТОВ «Нова Пошта»

Дія	Етап процесу	База розподілення			
		Одиниця виміру	Кількість	Ціна, грн	Сума, грн
1. Здійснення відправки з відділення					
1.1	Внесення даних щодо Відправника та Отримувача	с	35	0,0189	0,6631
1.2	Зробити заміри відправлення	с	25	0,0189	0,4736
1.3	Розрахувати вартість відправлення	с	15	0,0189	0,2842
1.4	Отримати оплату доставки	с	20	0,0189	0,3789
1.5	Видати копію експрес-накладної	с	5	0,0189	0,0947
1.6	Пакування відправлення	с	15	0,0189	0,2842
Всього		с	115	0,0189	2,18
2. Отримання відправлення у відділенні					
2.1	Ввести номер експрес-накладної	с	5	0,0189	0,0947
2.2	Видати отримувачу відправлення	с	20	0,0189	0,3789
2.3	Отримати оплату доставки	с	20	0,0189	0,3789
2.4	Видати копію експрес-накладної	с	5	0,0189	0,0947
Всього		с	50	0,0189	0,95
Всього		с	165	0,0189	3,13

Джерело: розраховано автором

Для більш детального аналізу, розрахуємо собівартість процесу обслуговування клієнта у відділенні ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.6), проаналізуємо частку витрат у структурі собівартості послуги (рис. 2.8), а також, розглянемо загальну суму собівартості процесу, враховуючи кількість відправлень у 2021 році.

Базою для розрахунку було взято середній розмір оплати праці оператора відділення [23], що становить 12 тис. грн/місяць, 68,2 грн/год.

Аналізуючи собівартість процесу обслуговування, розглянемо яку частину собівартості послуги складають витрати на обслуговування клієнта у відділенні. Середня собівартість експрес-накладної у 2021 році становила 44,19 грн. Також, якщо розглядати собівартість бізнес-процесу у розрізі року, загальна кількість відправлень у останньому досліджуваному періоді становила 372 млн експрес-накладних, з них, кількість відправлень, що були отримані у відділенні становила 297 млн, а кількість відправлень з відділення – 316 млн.



Рис. 2.8. Собівартість процесу надання послуги ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сформовано автором

Під час проходження практики у відділі системи збалансованих показників, що входить в Управління LEAN та системи збалансованих показників, було взято участь у формуванні ключових показників ефективності директорів дирекцій. Саме

тому, для аналізу було обрано бізнес-процес розробки та затвердження ключових показників ефективності управлінського персоналу.

Загалом, розробляються КРІ по ієрархії зверху вниз - від головної мети підприємства до цілей підрозділів і функціоналів. Основний документ, на основі якого формуються ключові показники ефективності – стратегія компанії, яка доповнюється стратегічними цілями та перспективами на плановий період. Зазвичай, цей період становить 2-3 роки.

Планування, що наразі діє у компанії є квартальним та місячним, в залежності від посади. Аналізуючи організаційну структуру підприємства, можна зробити висновок, що щонайбільше у компанії є 4 рівні управління: Директор, директор дирекції, керівник департаменту та керівник відділу. Планування КРІ директорів дирекцій відбувається щоквартально, тоді як іншого управлінського персоналу – щомісячно.

За допомогою Microsoft Visio змодельовано нотацію BPMN (рис. 2.9). Основні етапи процесу розробки та затвердження ключових показників ефективності для управлінського персоналу:

1. Співробітник відділу системи збалансованих показників збирає фактичні дані щодо показників, що відслідковуються у стратегічній карті Директора у поточному періоді.
2. Співробітник відділу системи збалансованих показників формує стратегічну карту Директора на плановий період.
3. Директор компанії на основі стратегічних цілей формує перелік КРІ та призначає їх для своїх підлеглих – директорів дирекцій.
4. Співробітник відділу системи збалансованих показників формує стратегічну карту кожної дирекції.

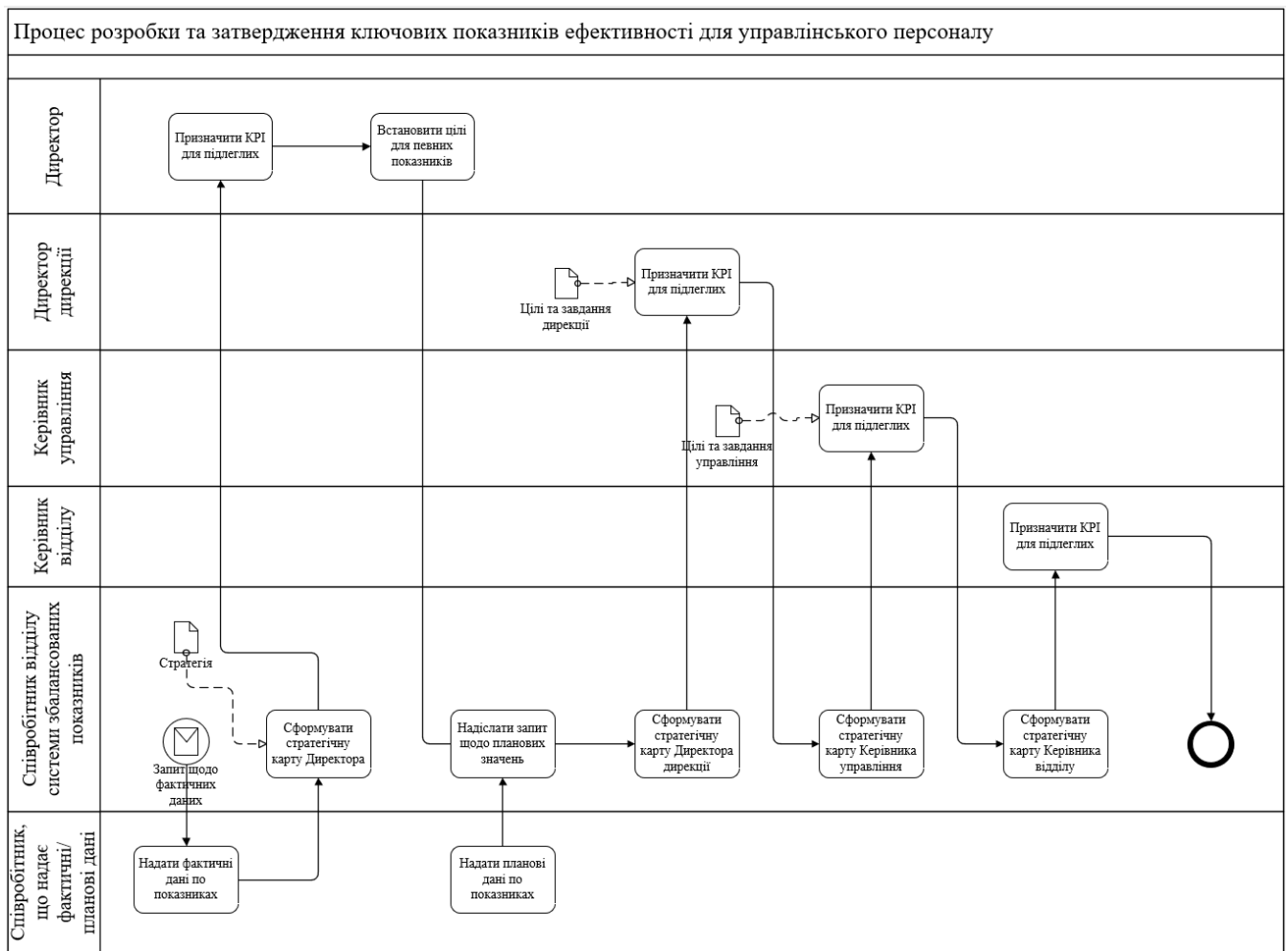


Рис. 2.9. Процес розробки та затвердження ключових показників ефективності для управлінського персоналу

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

5. Директор дирекції каскадує власні показники на своїх підлеглих – керівників департаментів, а також зазначає додаткові метрики, що забезпечують досягнення цілі.

6. Співробітник відділу системи збалансованих показників формує стратегічну карту кожного департаменту.

7. Керівник департаменту каскадує власні показники на своїх підлеглих – керівників відділу, а також зазначає додаткові метрики, що забезпечують досягнення цілі.

Отже, дослідження одного управлінських процесів показало, що бізнес-процес складається з чотирьох основних етапів, основними виконавцями якого є

працівники відділу системи збалансованих показників. Для більш детального аналізу, розрахуємо собівартість розробки та затвердження ключових показників ефективності для управлінського персоналу ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.7).

Враховуючи інформацію щодо періодики формування ключових показників ефективності, протягом року перші два етапи повторюються 4 рази, тоді як 3 та 4 етап здійснюються щомісяця. Виходячи з цього, за рік собівартість перших двох етапів дорівнюють 5 760 грн, а останніх двох – 10 368 грн.

Таблиця 2.7

Собівартість бізнес-процесу розробки та затвердження ключових показників ефективності для управлінського персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Дія	Вид витрат	База розподілення			
		Одиниця виміру	Кількість	Ціна, грн	Сума, грн
1.Формування стратегічної карти Директора					
1.1	Аналіз фактичних показників за звітний період	год	1	96	96
1.2	Формування переліку стратегічних показників Компанії на плановий період	год	2	96	192
1.3	Внесення фактичних даних по показниках	год	1	96	96
1.4	Акумуляція зібраної інформації у стратегічній карті	год	3	96	288
2. Формування стратегічних карт Директорів дирекцій					
2.1	Розробка драфту документів, що містять інформацію про підлеглих	год	3	96	288
2.2	Аналіз інформації щодо ваги КРІ Директорів дирекцій	год	1	96	96
2.3	Формування стратегічних карт 7 Дирекцій	год	4	96	384
3. Формування стратегічних карт Керівників управління		год	5	96	480
4. Формування стратегічних карт Керівників відділів		год	4	96	384
Всього			24	96	2304

Джерело: розраховано автором

Отже, для проведення розрахунку використовувались дані, зібрані під час проходження практики. Одиницею виміру для визначення собівартості процесу було взято середня вартість 1 години праці оператора на підприємстві ТОВ «Нова Пошта». Загальна сума витрат бізнес-процесу обслуговування клієнта, що отримує послугу у відділенні становить 3,13 гривень. Одиницею виміру для визначення собівартості управлінського процесу було взято середня вартість 1 години праці

аналітика на підприємстві ТОВ «Нова Пошта». Процес планування ключових показників ефективності управлінського персоналу, в залежності від рівня управління, протягом року мають 4 та 12 циклів. Беручи до уваги вищезазначену інформацію, розрахована собівартість процесу розробки та затвердження ключових показників ефективності для управлінського персоналу ТОВ «Нова Пошта» за рік становить 16 128 грн.

ВИНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Проведений аналіз системи управління бізнес-процесами на ТОВ «Нова Пошта» дозволив сформулювати наступні висновки:

1. Досліджуване підприємство ТОВ «Нова Пошта» працює на ринку експрес-доставки в Україні з 2001 року, поступово розвиваючись та виходячи на нові міжнародні ринки. Стратегічна позиція підприємства на ринку характеризується високими показниками, які вказують на лідируючі позиції серед гравців. Не зважаючи на це, графічний аналіз показав, що послуги Компанії мають не найвищі значення за досліджуваними індикаторами, що свідчить про необхідність проведення реінжинірингу процесів.

2. За допомогою нотації BPMN змодельовано два процеси компанії: основний та управлінський. Для аналізу основного був обраний процес обслуговування клієнтів у відділенні. Оцінка собівартості показала, що вартість процесу становить близько 7% собівартості однієї експрес-накладної.

3. Для аналізу та оцінки бізнес-процесу управління було обрано процес розробки та затвердження ключових показників ефективності для управлінського персоналу. Даний процес охоплює усі управлінські рівні Компанії, що свідчить про важливість ефективності бізнес-процесу. Собівартість процесу становить понад 16 000 грн на рік. При цьому, в ході дослідження, встановлено, що жоден з етапів не автоматизований, що стало поштовхом для реінжинірингу процесу у наступному розділі.

ІІІ РОЗДІЛ. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Формування системи управління підприємством на основі концепції процесного управління

Концепція процесного управління передбачає, що діяльність підприємства повинна бути організована як сукупність процесів, які взаємодіють між собою та спрямовані на досягнення загальних цілей організації.

Одним із інструментів процесного управління є моделювання ландшафту бізнес процесів Компанії. Ландшафт процесів – це основа системи менеджменту підприємства, який показує взаємодію процесу на вищому рівні, з «висоти генерального менеджменту підприємства», це вихідний етап створення або виділення комплексу бізнес-процесів. У ландшафті представлені процеси, що з одного боку приносять додану вартість для клієнта, а з іншого – надають змогу управляти виробничим процесом підприємства [7, с.269].

Відповідно до описаних процесів у пункту 2.3, змоделюємо ландшафт бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта» задля наглядного відображення взаємозв'язків між процесами відповідно до процесного підходу.

Кожен бізнес-процес включає в себе багато завдань, функцій та цілей, які в сукупності забезпечують ефективну та безперервну діяльність компанії. Шляхом створення ландшафту бізнес-процесів та матриці відповідальності, згрупуємо бізнес-процеси в залежності від їх класифікації: основні, допоміжні, процеси управління та розвитку. Об'єднавши процеси у певні класифікаційні блоки, представлено взаємодію між ними за допомогою моделювання ландшафту бізнес-процесів (рис.3.1).

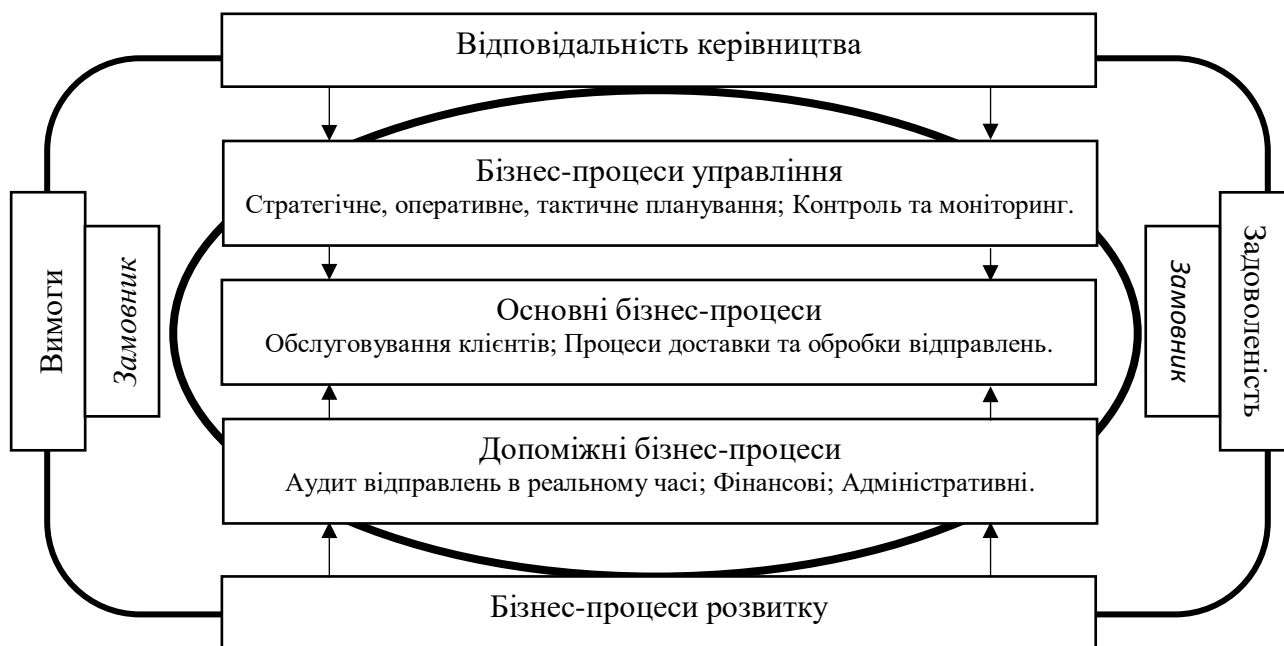


Рис. 3.1. Ландшафт бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором

Модель ландшафту бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта» створена шляхом поєднання процесного підходу до управління та набору бізнес-процесів верхнього рівня. У цій моделі бізнес-процеси розбиті на укрупнені блоки, а не деталізовані. Крім того, у модель додані блоки вхідних вимог та вихідної задоволеності замовника. Такий підхід дозволяє сфокусуватися на аналізі бізнес-процесів та дослідженні підприємства як процесної організації. Реінжиніринг бізнес-процесів доцільно проводити з використанням таких інструментів, як ландшафт та матриця відповідальності у розрізі трьох основних блоків: управлінські, основні та допоміжні процеси Компанії.

Оптимізація операційних-бізнес процесів є одним з ключових напрямків управління діяльністю ТОВ «Нова Пошта». На сьогодні, компанія щодня намагається покращити процеси обслуговування, зберігання та доставки товарів, тощо. Таким чином, намагаючись покращити якісь наданих послуг та повністю задовільнити потреби споживачів.

Основні напрямками оптимізації операційних бізнес процесів за останні декілька років можна видіти такі:

1. Задля зменшення термінів доставки будуються інноваційні термінали, на яких застосовують автоматизацію більшої частки процесів. Так, на Дніпровському інноваційному терміналі використовують робовізки, які переміщують вантаж всередині терміналу. За добу такі робовізки здатні перевезти до 5 000 вантажів, що підвищує продуктивність терміналу на 30% [30].

2. Швидкий доступ клієнтам до інформації щодо відправлень забезпечується завдяки наявності мобільного додатку. Так, протягом діяльності компанія декілька разів переробляла існуючу версію, а в 2019 році вирішила випустити нову версію, в якій було додано ряд функцій, що вплинули на якість обслуговування клієнтів.

3. Послуга «Самообслуговування» допомогла компанії зменшити кількість черг у відділеннях, а також збільшила кількість відправлень через відділення. Так, навіть у час пік клієнт може прийти у відділення та здійснити відправку за короткий період часу. Такий етап оптимізації процесу відправок збільшив відсоток лояльності клієнтів. Найбільш популярною ця послуга була у період пандемії COVID-19, так як це забезпечувало безконтактну відправку та стала альтернативою відправок через поштомати.

Оптимізація операційних процесів, що безпосередньо впливають на операційний результат діяльності компанії є досить важливим етапом покращення діяльності підприємства. Разом з тим, не менш важливим є постійний аналіз та реінжиніринг процесів управління підприємством.

Отже, моделювання за допомогою одного з інструментів, що використовується у процесному підході до управління – ландшафту бізнес процесів, дозволило виділи основні напрямки проведення реінжинірингу процесів. Таким чином, його доцільно проводити для трьох видів бізнес-процесів: основних, допоміжних та процесів управління. Це дозволить ТОВ «Нова Пошта» продовжити ефективно розвиватись та збільшить результативність управління підприємством.

3.2 Реінжиніринг основного бізнес-процесу ТОВ «Нова Пошта»

Основні процеси компанії постійно вдосконалюються задля підвищення якості послуг та покращення основних показників швидкості, надійності доставки. На сьогоднішній день доступна послуга самообслуговування при відправленні посылки з відділення, тоді як отримання можливе лише через оператора. Саме тому, розглядаючи процес обслуговування у відділенні пропонуємо розглянути реінжиніринг процесу шляхом введення послуги самообслуговування при отриманні посылки.

Ключові нюанси, які необхідно врахувати при розрахунку ефективності реінжинірингу:

— Послуга буде доступною лише для тих клієнтів, які отримують оплачене відправлення, при цьому попередньо сплативши у додатку вартість доставки; Оскільки однією з основних цілей, чому клієнти користуються відділеннями є можливість оглянути товар, що у більшості випадків передбачає післяплату, на основі власних досліджень, спрогнозуємо три варіанти частки клієнтів, що скористаються послугою – 3%, 5%, 7% від кількості клієнтів.

— Вартість інвестицій розрахована на основі ринкових цін на автоматизовані станції для прийому і видачі посилок [21].

— Термін окупності розрахуємо для одного відділення, в якому працюють 3 оператори.

— Припустимо, що грошові потоки не змінились, розрахунок проведено на основі доходу, собівартості та продуктивності за 2021 рік.

Ідея послуги самообслуговування при отриманні полягає в тому, що оператори щоранку завантажуватимуть у комірки відправлення, що не потребують додаткової оплати. Клієнт приходиме у відділення, у зоні самообслуговування скануватиме власний штрих-код у додатку, після чого комірка відчинятиметься і клієнт забере своє замовлення. Відмінність і перевага над отриманням через поштоюмат у тому, що клієнт може оглянути товар та повернути його назад у

комірку для зворотної відправки. Також, поштомати часто перенавантажені, що подовжує час очікування замовлення, оскільки в поштоматах відправлення зберігаються до 5 днів.

Базовими значеннями для розрахунку обороту та собівартості експрес-накладних слугуватимуть результати ТОВ «Нова Пошта» за 2021 рік. Розрахунок розміру чистого грошового наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок прогнозованих грошових потоків ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Прогнозована частка клієнтів, що скористаються послугою самообслуговування при отриманні відправлення		
	3%	5%	7%
Дохід від реалізації, тис. грн	20843502		
Кількість відправлень, млн. ЕН	372		
Середньооблікова чисельність персоналу, що задіяна в основних процесах, чол.	25620		
Продуктивність, ЕН/чол.	14520		
Собівартість 1 ЕН, грн	43,24		
Дохід з 1 ЕН	56,03		
Чистий прибуток 1 ЕН	12,78		
Продуктивність 1 співробітника в день, ЕН	39,78		
Продуктивність 1 співробітника в місяць, ЕН	875,18		
Продуктивність відділення, ЕН	2625,53		
Чистий грошовий потік (CF)	1007,00	1678,33	2349,66

Джерело: розраховано автором.

Продуктивність 1 співробітника в місяць:

$$Pr = \frac{14520}{365} * 22 = 39,78 * 22 = 875,18 \text{ ЕН}$$

Продуктивність 1 співробітника в місяць розрахована за умови, що він працюватиме 22 дні в місяць та становить 875,18 ЕН. Продуктивність відділення розрахована для середньостатистичного підрозділу, у якому працюють 3 оператори.

1) Чистий грошовий потік у випадку, якщо частка клієнтів, що скористалася послугою самообслуговування при отриманні становитиме 3%:

$$CF_1 = 12,78 * (2625 * 0,03) = 1007 \text{ грн/місяць}$$

2) Чистий грошовий потік у випадку, якщо частка клієнтів, що скористалася послугою самообслуговування при отриманні становитиме 5%:

$$CF_2 = 12,78 * (2625 * 0,05) = 1678,33 \text{ грн/місяць}$$

3) Чистий грошовий потік у випадку, якщо частка клієнтів, що скористалася послугою самообслуговування при отриманні становитиме 7%:

$$CF_3 = 12,78 * (2625 * 0,07) = 2349,66 \text{ грн/місяць}$$

Результати розрахунку чистої приведеної вартості від інвестицій представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок прогнозованої чистої приведеної вартості від інвестицій

№ п/п	Показник	Прогнозована частка клієнтів, що скористаються послугою самообслуговування при отриманні відправлення		
		3%	5%	7%
1.	Інвестиції, грн	10000		
2.	Чистий грошовий потік (CF), грн/міс	1007,00	1678,33	2349,66
3.	Термін, місяців	12		
4.	Ставка дисконтування (місяць), %	2,083%		
5.	Чиста приведена вартість (NPV), грн	582,90	7502,12	14421,33

Джерело: розраховано автором

Відповідно до отриманих прогнозованих значень, в усіх трьох випадках досліджувана інвестиція є прибутковою протягом року, разом з тим, в залежності від частки клієнтів, що скористаються послугою самообслуговування – 3%, 5% чи 7%, термін окупності становитиме 12, 7 та 5 місяці відповідно (рис.3.2).

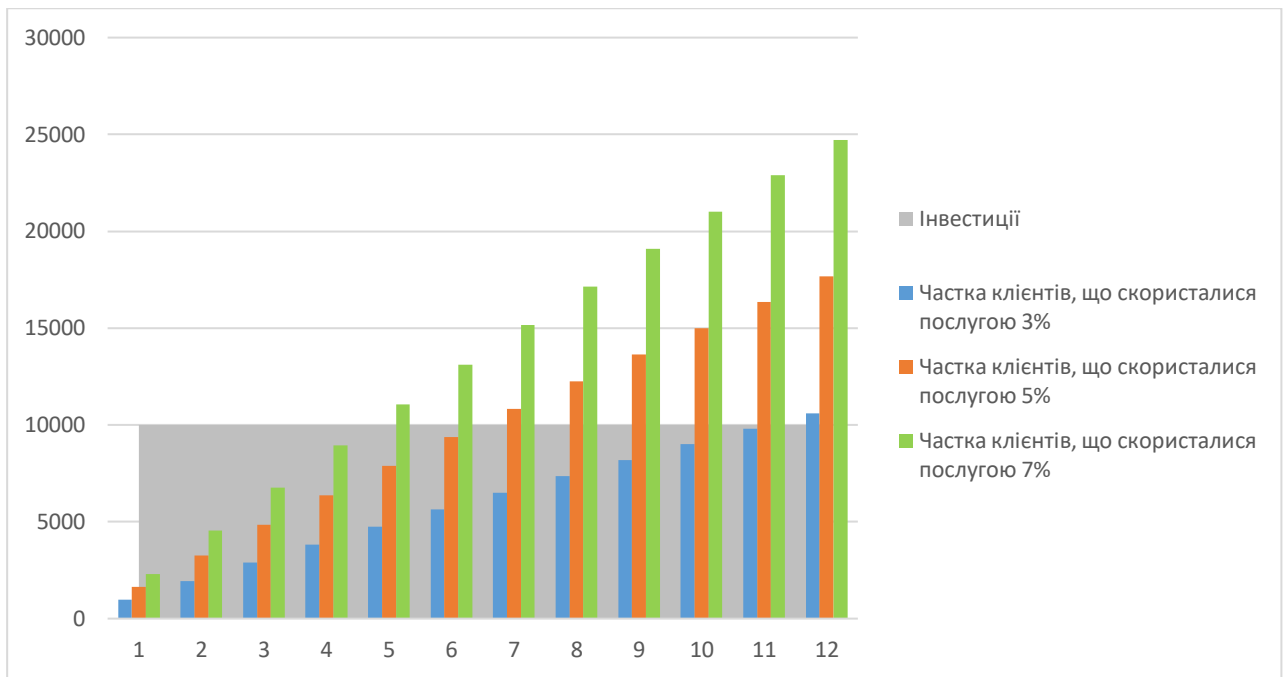


Рис. 3.2. Прогнозне значення дисконтованого чистого грошового потоку ТОВ «Нова Пошта» (накопичувано).

Джерело: розраховано автором.

$$1) \quad NPV_1 = -10000 + \frac{1007}{(1+0,02083)^1} + \frac{1007}{(1+0,02083)^2} + \frac{1007}{(1+0,02083)^3} + \frac{1007}{(1+0,02083)^4} + \frac{1007}{(1+0,02083)^5} + \frac{1007}{(1+0,02083)^6} + \frac{1007}{(1+0,02083)^7} + \frac{1007}{(1+0,02083)^8} + \frac{1007}{(1+0,02083)^9} + \frac{1007}{(1+0,02083)^{10}} + \frac{1007}{(1+0,02083)^{11}} + \frac{1007}{(1+0,02083)^{12}} = 582,9 \text{ грн}$$

$$2) \quad NPV_2 = -10000 + \frac{1678,33}{(1+0,02083)^1} + \frac{1678,33}{(1+0,02083)^2} + \frac{1678,33}{(1+0,02083)^3} + \frac{1678,33}{(1+0,02083)^4} + \frac{1678,33}{(1+0,02083)^5} + \frac{1678,33}{(1+0,02083)^6} + \frac{1678,33}{(1+0,02083)^7} + \frac{1678,33}{(1+0,02083)^8} + \frac{1678,33}{(1+0,02083)^9} + \frac{1678,33}{(1+0,02083)^{10}} + \frac{1678,33}{(1+0,02083)^{11}} + \frac{1678,33}{(1+0,02083)^{12}} = 7502,12 \text{ грн}$$

$$3) \quad NPV_3 = -10000 + \frac{2349,66}{(1+0,02083)^1} + \frac{2349,66}{(1+0,02083)^2} + \frac{2349,66}{(1+0,02083)^3} + \frac{2349,66}{(1+0,02083)^4} + \frac{2349,66}{(1+0,02083)^5} + \frac{2349,66}{(1+0,02083)^6} + \frac{2349,66}{(1+0,02083)^7} + \frac{2349,66}{(1+0,02083)^8} + \frac{2349,66}{(1+0,02083)^9} + \frac{2349,66}{(1+0,02083)^{10}} + \frac{2349,66}{(1+0,02083)^{11}} + \frac{2349,66}{(1+0,02083)^{12}} = 14421,33 \text{ грн}$$

Виходячи з розрахунків собівартості обслуговування проведених у розділі 2.3, собівартість однієї експрес-накладної зменшить на 2,15%. Розрахуємо прогнозований розмір економії за рік для ТОВ «Нова Пошта», за умови що

собівартість 1 експрес-накладної до реінжинірингу становила 44,19 грн, а після – 43,24 грн.

1) Якщо частка клієнтів, що скористалась послугами становитиме 3%:

$$\begin{aligned}\Delta B &= 44,19 * 372 - 44,19 * (372 * 0,97) + 43,24 * (372 * 0,3) \\ &= 10,6 \text{ млн. грн/рік}\end{aligned}$$

2) Якщо частка клієнтів, що скористалась послугами становитиме 5%:

$$\begin{aligned}\Delta B &= 44,19 * 372 - 44,19 * (372 * 0,95) + 43,24 * (372 * 0,5) \\ &= 17,67 \text{ млн. грн/рік}\end{aligned}$$

3) Якщо частка клієнтів, що скористалась послугами становитиме 7%:

$$\begin{aligned}\Delta B &= 44,19 * 372 - 44,19 * (372 * 0,93) + 43,24 * (372 * 0,7) \\ &= 24,74 \text{ млн. грн/рік}\end{aligned}$$

Отже, запропонований реінжиніринг основного бізнес процесу полягає у введенні послуги самообслуговування клієнтів при отриманні відправлення. Дана послуга реалізовується шляхом встановлення поштомату у відділенні, орієнтовний розмір інвестицій для 1 відділення становити 10 000 грн, відповідно до ринкових цін. Розраховані прогнозовані значення чистої приведеної вартості, в залежності від частки клієнтів, які скористаються послугою самообслуговування становлять від 582,9 грн до 14421,3 грн. При цьому кожен з варіантів є прибутковим в межах року. Загальний ефект від реінжинірингу визначений розміром економії у частині собівартості послуг та становить від 10 до 25 млн. гривень на рік.

3.3 Реінжиніринг процесу управління підприємства

На основі проведеного у розділі 2.3 аналізу бізнес-процесу розробки та затвердження ключових показників ефективності для управлінського персоналу ТОВ «Нова Пошта», запропонуємо реінжиніринг процесу шляхом використання інформаційних технологій.

Вчені розглядають взаємозв'язок ІТ і реінжиніринг бізнес-процесів як новий промисловий інжиніринг, виділяють три типи категорій, що забезпечують використання ІТ [14, с.12].

Зміни, які входять в першу категорію, спрямовані на покращення часових характеристик процесу без модифікації його змісту. Такі зміни, дозволяють істотно поліпшити процес, хоча і не є революційними: відбувається автоматизація роботи і скорочення ручної праці; дані аналізуються новими методами, які неможливо застосувати вручну [14, с.12].

До другої категорії відносять випадки реорганізації черговості дій для реалізації завдань у бізнес-процесі. Така реорганізації здійснюється для істотного поліпшення процесів обробки з допомогою: одночасної реалізації різних робіт з допомогою баз даних і мереж; розподіленої організації даних, за допомогою якої можна інформацію з різних місць; винесення деяких процесів за межі діяльності компанії, а також надання можливості доступу до інформаційних даних для клієнтів і постачальників, координування дій за рахунок надання швидкого доступу до внутрішніх даних компанії [14, с.12].

Зміни, які належать до третьої категорії, дозволяють контролювати кожен конкретний екземпляр процесу і визначати, де він стикається з труднощами. Ще один спосіб використання такої інформаційної підтримки полягає у вимірюванні параметрів функціонування процесів для виявлення «вузьких місць» [14, с.12].

Змоделюємо бізнес-процес розробки та затвердження ключових показників ефективності для управлінського персоналу ТОВ «Нова Пошта», після проведення реінжинірингу, шляхом автоматизації розрахунків (рис.3.3).

Після проведення реінжинірингу, спостерігається скорочення тривалості процесу з 24 годин до 2 годин. Така ситуація можлива при використанні комплексного програмного забезпечення ведення обліку КІС.

Після реінжинірингу бізнес-процес планування витрат підприємства здійснюється за наступними етапами:

- На першому етапі співробітник відділу системи збалансованих показників оновлює існуючу базу показників, відповідно до стратегічних цілей на плановий період.

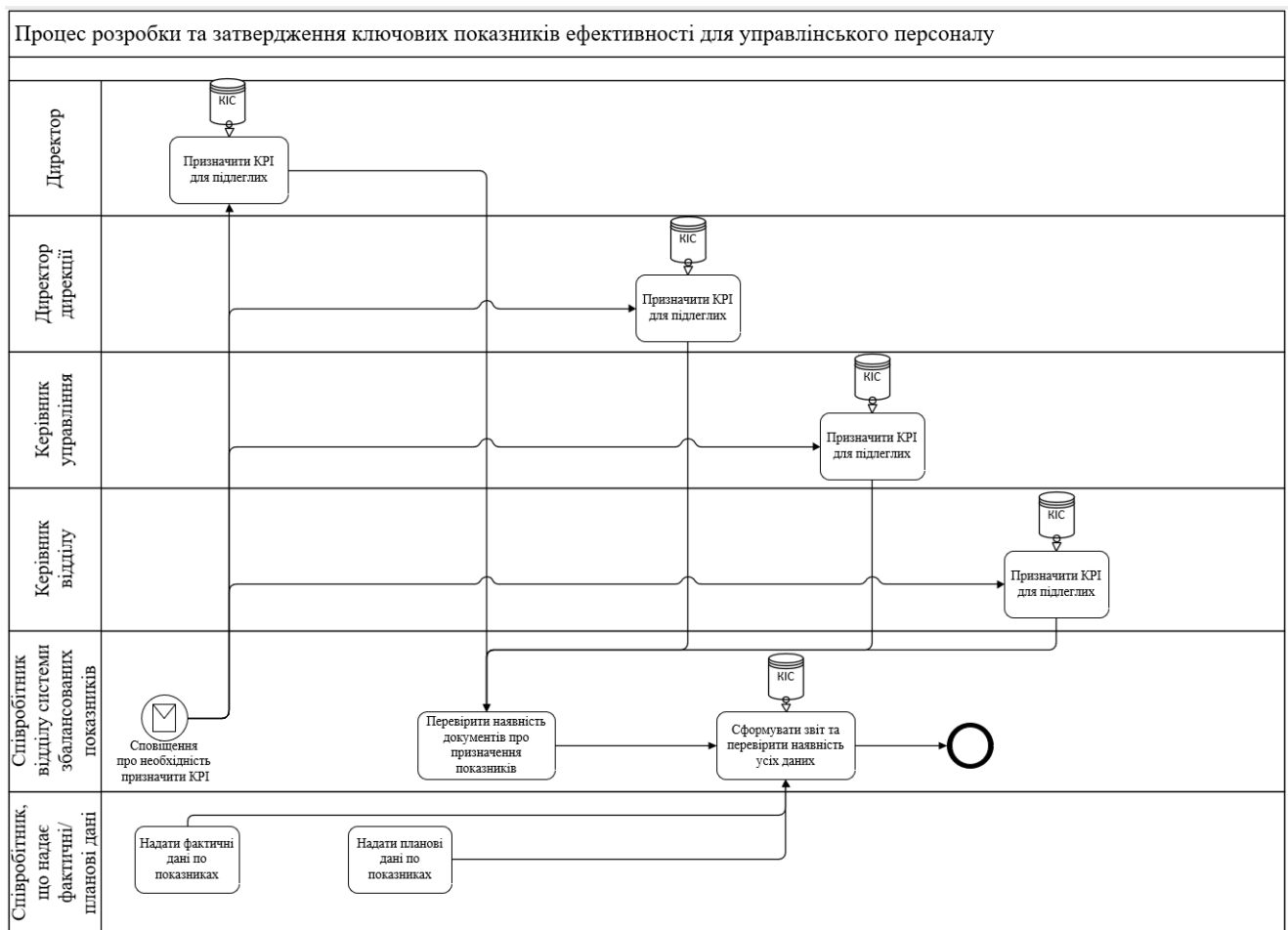


Рис. 3.3. Процес розробки та затвердження ключових показників ефективності для управлінського персоналу після реінжинірингу

Джерело: розроблено автором

- Наступним етапом є перевірка наявності створених керівниками підрозділів документів, на основі яких призначаються КРІ на плановий період.
- Останнім етапом є формування звіту – стратегічної карти та аналіз ключових показників ефективності за звітний період.

Для детальнішого аналізу, оцінимо собівартість бізнес-процесу після реінжинірингу (табл. 3.3). Варто зазначити, що корпоративна інформаційна система (КІС), яку пропонується використати для автоматизації досліджуваного процесу уже використовується підприємством ТОВ «Нова Пошта» для

управлінського обліку. Таким чином, компанія не повинна нести додаткові витрати на закупівлю програмного забезпечення.

Таблиця 3.3

Собівартість бізнес-процесу розробки та затвердження ключових показників ефективності для управлінського персоналу ТОВ «Нова Пошта» після реінжинірингу

Дія	Вид витрат	База розподілення			
		Одиниця виміру	Кількість	Ціна, грн	Сума, грн
1.	Перевірка наявності документів про призначення ключових показників ефективності	год	2	96	192
2. Формування стратегічних карт різних рівнів управління					
2.1	Формування та перевірка стратегічної карти Директора	год	0,5	96	48
2.2	Формування та перевірка стратегічних карт Директорів дирекцій	год	2	96	192
2.3	Формування та перевірка стратегічних карт Керівників управління	год	3	96	288
2.4	Формування та перевірка стратегічних карт Керівників відділів	год	3	96	288
Всього			10,5	96	1008

Джерело: розраховано автором

Після реінжинірингу, забезпечується майже повна автоматизація процесу, підприємство зможе повністю відмовитись від формування стратегічних карт у Excel таблицях, які щоразу перенаправляються від керівників до співробітника відділу системи збалансованих показників. Економія забезпечується шляхом зменшення витрат часу аналітика на ручне перенесення даних у різні документи. Таким чином, загальна собівартість бізнес-процесу зменшилась на 56,25% (від 2304 грн до 1008 грн).

Отже, проведене дослідження свідчить про доцільність автоматизації процесу розробки та затвердження ключових показників ефективності для управлінського персоналу на підприємстві ТОВ «Нова Пошта». Зокрема, реінжиніринг шляхом використання різноманітного програмного забезпечення дозволяє зменшити розмір витрат на реалізацію певного процесу, а також дає можливість залучити працівників до виконання інших видів робіт. Управлінські процеси є невід'ємною частиною діяльності компанії, а отже щорічна оптимізація

витрат шляхом автоматизації дозволить збільшити продуктивність праці та обсяги прибутку підприємства. При традиційному здійсненні планування, собівартість такого бізнес-процесу становить 2304 грн, що на 56,25% більше, ніж за умови використання програмного забезпечення КІС.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

Проведене дослідження напрямів і методів реінжинірингу бізнес-процесів в управлінні підприємством дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Для визначення напрямків реінжинірингу процесів ТОВ «Нова Пошта» на основі процесного підходу розроблено ландшафт бізнес-процесів підприємства. Дана модель ілюструє взаємозв'язок усіх видів процесів та демонструє, що за необхідності, для ефективного розвитку підприємства необхідно здійснювати реінжиніринг для трьох видів бізнес процесів: основні, допоміжні та процеси управління.

2. Запропоновано здійснити реінжиніринг обслуговування клієнтів у відділенні шляхом розробки процесу самообслуговування для клієнтів, що отримують відправлення. Розраховано чисту приведену вартість, а також загальний розмір економії витрат, використовуючи три варіанти прогностичних значень. Термін окупності інвестицій, необхідний для впровадження змін становить від 5 до 12 місяців.

3. Використання інформаційних технологій та автоматизація певних етапів процесу управління дозволить зменшити собівартість процесу розробки та затвердження ключових показників ефективності для управлінського персоналу ТОВ «Нова Пошта» на 56,25% та становитиме 1008 грн.

ВИСНОВКИ

У ході роботи було досліджено теоретико-методичні засади реінжинірингу бізнес-процесів підприємства, проаналізовано бізнес-процеси ТОВ «Нова Пошта», доведено актуальність даної теми та запропоновано напрями підвищення ефективності бізнес-процесів шляхом реінжинірингу.

Аналіз теоретичного матеріалу, щодо даної теми показав, що науковці по-різному трактують поняття «бізнес-процес», «реінжиніринг процесів», проаналізувавши їх, визначено, що основним завданням реінжинірингу є покращення продуктивності, зниження витрат, поліпшення якості продукту або послуги тощо. Виділять чотири основні види бізнес-процесів: основні, допоміжні, процеси управління та розвитку. В залежності від мети та очікуваних результатів, реінжиніринг може проводитись на різному етапі життєдіяльності підприємства. Досліджуваний процес потребує значних витрат часу, чітко поставлених цілей та розробленого плану дій.

Підсумовуючи фінансово-економічний аналіз підприємства, можна зробити наступні висновки:

- Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» на сьогоднішній день є лідером експрес-доставки в Україні.
- Аналіз ринку на якому функціонує підприємство показав, що найбільшими компаніями є Нова Пошта 63 % та Укрпошта 16 %, ступінь концентрації є високим, що свідчить про слабку конкуренцію на ринку.
- ТОВ «Нова пошта» має найбільше конкурентних переваг та є лідером за швидкістю доставки, кількістю відділень і терміналів.
- За досліджуваний період коефіцієнт маневреності власних засобів ні разу не досягнув додатного значення, це свідчить про спрямування власного капіталу та коштів на фінансування необоротних засобів. Разом з тим, показник щороку зростає у 1,2 рази, це пояснюється тим, що Компанія нарощує власний обіговий капітал задля зменшення залежності від залучених коштів.

- Коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт загальної ліквідності показують, що у 2018-2021 роках на 1 грн поточних зобов'язань припадає 0,7-0,93 грн. високоліквідних оборотних активів та понад 1 грн. оборотних активів відповідно.

- Протягом досліджуваного періоду прибутку кожна гривня продажів принесла 5,8, 5,9 та 12,5 копійок чистого прибутку у 2019, 2020 та 2021 роках відповідно. Показник є досить високий, що свідчить про ефективне управління витратами підприємства у 2021 році.

- За результатами аналізу банкрутства на основі моделі О. О. Терещенка встановлено, що ймовірність банкрутства ТОВ «Нова Пошта» відсутня.

- На сьогодні, основним напрямком інвестицій ТОВ «Нова Пошта» є розвиток інноваційних терміналів, автоматизованих депо, використання різноманітних інновацій: сортувальні лінії, нові технології, роботи-вантажники та інше. Не зважаючи на початок повномасштабного вторгнення, втрату значної кількості відділень, терміналів та депо, підприємство продовжує планувати та інвестувати у розвиток інновацій.

- Моделювання бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта» здійснено за допомогою нотації BPMN. На основі зібраної інформації встановлено, що загальний процес обслуговування у відділенні складається з двох основних під процесів.

- Операційний бізнес-процес проаналізовано на прикладі обслуговування клієнта у відділенні. Розрахунок собівартості показав, що розмір витрат на виконання усіх етапів становить 3,13 грн, що становить 7% у загальній собівартості експрес-накладної.

- Собівартість бізнес-процесу розробки та затвердження ключових показників ефективності для управлінського персоналу ТОВ «Нова Пошта» становить 2 304 грн.

Задля покращення результатів діяльності ТОВ «Нова Пошта» запропоновано провести реінжиніринг процесів та оцінено ефективність запропонованих методів, а саме:

- Для оптимізації процесу обслуговування запропоновано створити проект впровадження послуги самообслуговування при отриманні відправлення у відділенні. Розмір початкових інвестицій для 1 відділення становитиме 10 000 грн.
- Відмінність запропонованої послуги від звичайного отримання через поштомат у тому, що у відділенні працівники щоранку або по мірі завантаженості оновлюватимуть вміст комірок. Тоді як у поштоматах передбачається зберігання до 5 днів, що частко є причиною перезавантаження та збільшення терміну доставки відправлень до клієнта у поштомат.
- Моделювання прогнозованої чистої приведеної вартості для трьох варіантів показує, що протягом року усі варіанти є прибутковими, разом з тим, термін окупності може бути від 5 до 12 місяців, в залежності від частки клієнтів, що скористаються послугою – 3%, 5% та 7% відповідно.
- Загальний ефект від запропонованих заходів у межах року в цілому для ТОВ «Нова Пошта» може становити від 10 до 24 млн. гривень.
- Запропоновано здійснити реінжиніринг управлінського процесу шляхом автоматизації, за рахунок використання програмного забезпечення, що уже використовується підприємством для виконання інших операцій - КІС.
- Після реінжинірингу, собівартість процесу планування ключових показників ефективності зменшиться на 56,25% та становитиме 1008 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Andersen, Bjorn. Business process improvement toolbox / Bjorn Andersen. 2nd ed. 2007. 296 p.
2. Demianenko T., Yakovenko I. Business process reengineering as a modern method of managing strategic changes in the enterprise. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 14(28). 2022.
3. Dinata H. Business Process Reengineering: The Role of Information Technology as a Determinant of Success for Improving Performanc. *Inform: Jurnal Ilmiah Bidang Teknologi Informasi Dan Komunikasi*. 2020. № 5(1). P. 25–31.
4. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York : Harper Collins, 32. 1993.
5. ISO (2020). The ISO 9000:2000 guidance modules –Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 (2020, березень, 03).
6. Гайдук І. В. Реінжиніринг як інструмент управління процесами підприємства. Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства: [матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (31 жовтня 2019 р.)] / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак: Луцьк. 2019. С. 550-552.
7. Дідух В. В. Ландшафт як інструмент аналізу управління бізнес-процесами машинобудівного підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2015. № 12. С. 265-272.
8. Економічний аналіз : підручник / М.В.Голованенко, В.І. Головка та ін.; за заг. ред.. Г.М.Філюк, В.І.Головка.- К.: ВЦ «Академія». 2021. 880 с.
9. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В.В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ. 2017. 143 с.
10. Іпполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. С. 264-270.

11. Іпполітова І.Я. Забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом ідентифікації його ключових компетенцій. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*. 2022. С. 281-284.
12. Кобилуох О. Я., Гірна О.Б. Ринок експрес-доставки в Україні: виклики сьогодення. *Економіка та управління національним господарством*. 2022. № 68. С. 44-49.
13. Козир С. В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. С.В. Козир, В.В. Слесарєв, С.А. Ус, Т.В. Хом'як; М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП». 2022. 163 с.
14. Кучер С. В. Процес бюджетування на підприємствах як складова ефективного функціонування. 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/65.pdf> (дата звернення: 17.09.2022).
15. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Реінжиніринг бізнеспроцесів : навчально-практичний посібник у схемах і таблицях. Харків : ХНЕУ. 2009. 80 с.
16. Литвин З. Б. Доцільність діагностики бізнес-процесів у сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 22. С. 205-208.
17. Марусич Я. І. Дослідження маркетингової політики на прикладі компанії ТОВ «Нова Пошта». *Економічне спрямування*. 2021. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/3642/> (дата звернення: 18.04.2023).
18. Мерінова С.В., Половенко Л.П., Гусак Л.П. Бізнес-процеси підприємства: теоретичний аспект та оцінка ефективності. *European Journal of Economics and Management*. Vol. 6. Issue 3. 2020. P. 66-73.
19. Мулик Т. О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 158-164.
20. Оксенюк К. І., Павлюк Л. В. Теоретичні основи дослідження бізнес-процесів на підприємстві. *Економічний форум*. 2017. № 4. С. 148-151.

21. Офіційний сайт Асоціація «Консорт». URL: <https://konsort.com.ua/> (дата звернення: 22.04.2023).
22. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/> (дата звернення: 27.02.2023).
23. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 22.04.2023).
24. Офіційний сайт ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес». URL: <https://ua.meest.com/> (дата звернення: 27.02.2023).
25. Палійчук М.В. Постіндустріальний реінжиніринг регіональних суспільних систем. *Регіональна економіка*. 2009. № 3. С. 27–35.
26. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств. Вид. 3-тє, [перероб. та доп.]. К. : Вид-во КНЕУ. 2000. 460 с.
27. Полінкевич О. М. Ефективність змін при реінжинірингу бізнес-процесів підприємств. *Економічний форум*, 2019. С. 171-175.
28. Ревенко О. В., Іпполітова О. В. Теоретико-методичні аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. С. 109-117.
29. Рейтинг сервісів доставки України 05 травня, 2021. URL: <https://uaspectr.com/2021/05/05/rejtyngservisiv-dostavky-ukrayiny> (дата звернення: 16.03.2023).
30. Роботи для сортування посилок на терміналах Нова Пошта – DONE. URL: <https://logistics-ukraine.com/2021/11/29/> (дата звернення: 22.04.2023).
31. Тараненко О. С. Аналіз ринку експрес-доставки в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. № 4. С. 84-92.
32. Таранюк Л. М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4. С. 97-104.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



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

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2020	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ 31316718		
Територія: Київська	за КОАТУУ 8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ 240		
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД 52.29		

Середня кількість працівників: 27334

Адреса, телефон: 03131, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського

обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	113 538	104 485
первісна вартість		1001	182 683	195 854
накопичена амортизація		1002	(69 145)	(91 369)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	330 256	437 370
Основні засоби	15	1010	546 694	2 108 977
первісна вартість		1011	906 067	3 101 898
знос		1012	(359 373)	(992 921)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	100 639	100 639
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	57 406	89 651

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	36 668	38 995
Усього за розділом I		1095	1 185 201	2 880 117
II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	113 628	96 635
Виробничі запаси		1101	112 609	96 635
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	1 019	-
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	534 697	445 265
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	142 669	172 415
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	24	1135	40 891	21 600
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	14 015	29 833
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	23	1155	840 437	587 721
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	25	1165	213 380	921 223
Готівка		1166	3 166	4 144
Рахунки в банках		1167	49 745	680 375
Витрати майбутніх періодів	23	1170	12 771	13 270
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	1 912 488	2 287 962
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс		1300	3 097 689	5 168 079

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	26	1400	453	453
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	27	1410	27 300	27 300
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	460 703	1 243 657
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	488 456	1 271 410
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	28	1510	165 581	160 020
Інші довгострокові зобов'язання	28	1515	597 762	907 094
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	763 343	1 067 114
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	28	1600	20 234	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	28	1610	189 767	1 179 572
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	29	1615	508 728	612 206
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30	1620	285 853	343 819
у тому числі з податку на прибуток	30	1621	50 049	50 458
розрахунками зі страхування		1625	22 451	38 619
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	297 406	285 201
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	49 916	42 888



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

Коди		
2020	01	01
31316718		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 За 2019 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	13 453 318	10 515 739
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(10 504 342)	(8 550 741)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	2 948 976	1 964 998
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	145 518	124 853
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 244 681)	(1 087 128)
Витрати на збут	9	2150	(337 356)	(247 477)
Інші операційні витрати	10	2180	(488 313)	(261 500)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	1 024 144	493 746

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	493 080	251 504
Інші доходи		2240	-	16
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(429 857)	(180 216)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(219 010)	(54 399)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	868 357	510 651
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(85 403)	(58 002)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	782 954	452 649
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	782 954	452 649


III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	1 328 450	1 183 904
Витрати на оплату праці		2505	4 202 519	3 527 543
Відрахування на соціальні заходи		2510	824 113	686 604


Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	675 301	131 360
Інші операційні витрати		2520	5 544 309	4 617 435
Разом		2550	12 574 692	10 146 846

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




Козак Вікторія Василівна
Головний бухгалтер

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

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

Середня кількість працівників: 27176

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

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

v

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

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

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


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

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

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


Булбă Александр Миколайович
Директор




Козак Вікторія Василівна
Головний бухгалтер

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

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

Коди		
2021	01	01
31316718		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2020 рік**

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	16 902 857	13 453 318
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i> премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i> премії, передані у перестрахування</i>		2012	-	-
<i> зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i> зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(12 877 086)	(10 504 342)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	4 025 771	2 948 976
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i> зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i> зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	166 643	145 518
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 469 141)	(1 244 681)
Витрати на збут	9	2150	(416 263)	(337 356)
Інші операційні витрати	10	2180	(768 703)	(488 313)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	1 538 307	1 024 144

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	687 882	493 080
Інші доходи		2240		-
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(533 590)	(429 857)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(602 457)	(219 010)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	1 090 142	868 357
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(98 850)	(85 403)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	991 292	782 954
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
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	991 292	782 954


III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	1 439 947	1 328 450
Витрати на оплату праці		2505	4 529 467	4 202 519
Відрахування на соціальні заходи		2510	951 549	824 113


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

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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


Будьба Олександр Миколайович
Директор




Козак Вікторія Василівна
Головний бухгалтер

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

Дата (рік, місяць, число)	Коди				
	2022	01	01		
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ 31316718				
Територія: Київська	за КОАТУУ 8036100000				
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ 240				
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД 52.29				
Середня кількість працівників: 29790					
Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24					
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками).					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	<table border="1" style="width: 100px; height: 40px;"> <tr><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td style="text-align: center;">v</td></tr> </table>				v
v					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
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 звітного періоду	На кінець звітного періоду
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	190 460	27 591
Усього за розділом I		1095	4 583 693	8 305 491
II. Оборотні активи				
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 перестраховання		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		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	2 716 690	5 192 636
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
		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
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	26	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	27	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	2 154 949	4 459 269
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	2 186 904	4 491 224
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
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	-	-
Усього за розділом II		1595	1 638 422	3 897 300
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
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 и 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 рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	20 843 502	16 902 857
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(16 441 004)	(12 877 086)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	4 402 498	4 025 771
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	202 834	166 643
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 923 703)	(1 469 141)
Витрати на збут	9	2150	(561 844)	(416 263)
Інші операційні витрати	10	2180	(508 590)	(768 703)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	1 611 195	1 538 307

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

II. Сукупний дохід

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

III. Елементи операційних витрат

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

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

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Бульба Олександр Миколайович
Директор



Тимофєва Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

