

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «БІЗНЕС-ПЛАН У СТРАТЕГІЧНОМУ ТА ПОТОЧНОМУ
УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕН-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

 Яна ЛУЗІК

Керівник наукової роботи: доктор
наук з державного управління,
професор

 Олександр ЖАДАН

Рецензент: кандидат економічних
наук, доцент кафедри соціальної
економіки Харківського
національного економічного
університету імені Семена Кузнеця

 Вікторія ЛУГОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

« 07 » грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

_____ Лузік Яни Сергіївни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Бізнес-план у стратегічному та поточному управлінні організації»
керівник роботи Жадан Олександр Васильович, доктор наук з державного управління, професор

затверджені наказом вищого навчального закладу від «14» жовтня 2024 року № 2101-5/3358

2. Строк подання студентом роботи « 06 » грудня 2024 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: узагальнити теоретичні основи бізнес-планування організації; визначити місце бізнес-плану у поточному та стратегічному управлінні підприємством; проаналізувати господарську діяльність та бізнес-планування в структурі управління ТОВ «Нова Пошта»;

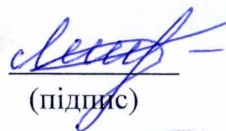
розробити бізнес-план діяльності організації в системі поточного управління; визначити перспективи бізнес-планування у стратегічному управлінні; надати пропозиції з удосконалення бізнес-планування ТОВ «Нова Пошта» та визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, пошук та ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Коригування першого розділу згідно із зауваженнями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно із зауваженнями та рекомендаціями наукового керівника. Початок написання третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Написання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Коригування вступу, висновків та оформлення списку використаних джерел кваліфікаційної роботи.
6	Закінчення написання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

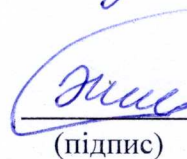
5. Дата видачі завдання «05» вересня 2024 року

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Яна ЛУЗІК
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Олександр ЖАДАН
(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми


(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО
(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1. Теоретичні основи бізнес-планування організації.....	8
1.1. Сутнісна характеристика бізнес-планування.....	8
1.2. Структура бізнес-плану та методологія його розробки.....	12
1.3. Місце бізнес-плану у поточному та стратегічному управлінні організації.....	20
Розділ 2. Аналіз господарської діяльності та бізнес-планування в структурі управління ТОВ «Нова Пошта».....	25
2.1. Загальна характеристика діяльності організації та оцінка її фінансового стану	25
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.....	38
2.3. Особливості використання бізнес-планування в ТОВ «Нова Пошта».....	47
Розділ 3. Шляхи удосконалення бізнес-планування діяльності організації....	53
3.1. Розробка бізнес-плану в системі поточного управління.....	53
3.2. Перспективи бізнес-планування в стратегічному управлінні.....	61
3.3. Оцінка ефективності впровадження методології бізнес-планування в систему управління ТОВ «Нова Пошта».....	67
Висновки.....	75
Список використаних джерел.....	77
Додатки.....	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання постійно підвищують вимоги до підприємств. Через нестабільність економічної ситуації та посилення конкурентної боротьби на ринку виникає необхідність шукати нові способи підвищення ефективності діяльності організацій, адже багато суб'єктів підприємницької діяльності виявляють неспроможність діяти в таких умовах. Зважаючи на швидкі зміни в середовищі, в якому знаходиться організація, великого значення набуває планування її діяльності.

Зараз в умовах воєнного конфлікту зв'язок та логістика відіграють надважливу роль та являє собою один із найбільш розвинених секторів економіки. Роль поштової системи вже вийшла за рамки простої доставки, а ринок з кожним роком стає дедалі конкурентнішим. Щоб забезпечити подальшу ефективну роботу та розвиток необхідним є використання бізнес-планування в поточному та стратегічному управлінні організацією.

Актуальність питання бізнес-планування діяльності підприємства в сучасних умовах, його практичне значення у поточному та стратегічному управлінні, обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи магістра, визначили мету та завдання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню значення бізнес-планування у поточному та стратегічному управлінні підприємством присвячено чимало наукових праць як українських, так і зарубіжних вчених. Проблеми ефективного бізнес-планування в організації досліджені у працях українських авторів Василенко В.О., Галушка З.І., Гордієнко П.Л., Кіндрацька Г.І., Ковтун О.І., Мізюк Б.М., Саєнко М.Г., Шершньова З.Є. Вагомий внесок у дослідження внесли зарубіжні вчені, серед них Ансофф І., Каплан Р. С., Кемпбел Д., Котлер Ф., Портер М., Томпсон А.А. та інші. Різні аспекти розвитку бізнес-планування досліджували й П. Друкер, Дж. Куїні, А. Томпсон, К. Хофер, А. Стрікленд, А. Чендлер.

Мета і завдання дослідження. Відповідно до обраної тематики кваліфікаційної роботи основною метою дослідження є надання пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності компанії на основі узагальнення теоретичних та практичних аспектів бізнес-планування діяльності організації.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- узагальнено теоретичні основи бізнес-планування;
- досліджено особливості бізнес-планування у поточному та стратегічному управлінні підприємством;
- охарактеризовано діяльність, фінансовий стан, внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Нова Пошта»;
- визначено особливості бізнес-планування логістичної компанії в Україні;
- надано пропозиції щодо застосування бізнес-плану у поточному та стратегічному управлінні.

Об'єктом дослідження є управління господарською діяльністю ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти бізнес-планування в системі поточного й стратегічного управління організацією.

Методи дослідження та підходи. Теоретико-методичною основою дослідження слугували такі методи: порівняльного аналізу, індукції; дедукції; систематизації та групування; графічного; ситуаційного аналізу; метод SWOT-аналізу та ін.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці українських та закордонних учених у сфері бізнес-планування та стратегічного управління; періодичні наукові видання; статистична та фінансова звітність підприємства; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємства; інформаційно-аналітичні матеріали, дані з Інтернет-ресурсів.

Наукова новизна полягає в наступному:

- визначено роль бізнес-планування в системі управління підприємством у короткостроковій та довгостроковій перспективах;
- визначено проблеми бізнес-планування, з якими стикаються українські підприємства, та охарактеризовано особливості бізнес-планування для логістичних компаній;
- запропоновано напрями розвитку організації у поточному та стратегічному управлінні.

Практичне значення одержаних результатів полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення бізнес-планування, які можуть бути використані в управлінській діяльності суб'єктів господарювання.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи магістра пройшли апробацію на VII Міжнародній студентській науковій конференції «Розвиток суспільства та науки в умовах цифрової трансформації» (м. Тернопіль, 15 листопада, 2024 рік) та опубліковані у збірнику за її результатами.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, 3-ох розділів, висновків, загальним обсягом 76 сторінок основного тексту, а також 26 таблиць і 15 рисунків, списку використаних джерел з 33 позицій і 7 додатків (обсягом 21 сторінка).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутнісна характеристика бізнес-планування

Через зростання невизначеності середовища прийняття управлінських рішень планування діяльності підприємств набуває усе більшого значення. Планування є вихідним етапом виробничої діяльності будь-якої організації та постає як інструмент боротьби з усіма зовнішніми викликами через розроблення та впровадження тактичних, оперативних і стратегічних дій. Однак, як показує практика, не всі українські підприємства приділяють увагу поточному, а особливо стратегічному плануванню. Саме тому формування бізнес-плану є необхідною умовою успішної діяльності підприємства в сучасних умовах [16].

Незважаючи на численні дослідження в цій галузі, однозначного визначення сутності терміну «бізнес-планування» немає.

Термін «бізнес-планування» (business-planning) дослівно перекладається з англійської мови як «планування бізнесу, підприємницької діяльності». Це процес упорядкування функціонування підприємства за допомогою формування стратегій, тактичних та оперативних дій задля їх реалізації [29].

Поняття «бізнес-планування» слід розглянути у двох значеннях: у вузькому та широкому.

У вузькому значенні під цим терміном розуміють власне сам процес розробки бізнес-плану, тому часто можна побачити використання цих двох категорій як синонімів.

Якщо розглянути інше значення, то можна побачити, що цей процес не зводиться лише до написання бізнес-плану, а охоплює значно ширші поняття. У цьому випадку бізнес-планування передбачає систему планування діяльності організації, результатом якого вже є сам план. Проте в цьому

значенні термін використовується вкрай рідко, на противагу цьому перше його значення набуло значного поширення серед як серед економістів, так і підприємців [14].

Головною метою бізнес-планування є формування діяльності організації відповідно до власних можливостей, потреб громадськості та ринкової економіки загалом. Бізнес-планування створює можливість організаціям прийняти рішення щодо визначення напрямів діяльності, цільового ринку, асортименту товарів та послуг, які матимуть попит, сформувані стратегічні цілі та шляхи їх досягнення, передбачити ризики та загрози в реалізації. Таким чином воно дає змогу зіставити можливості підприємства з потребами ринкового середовища [16].

Таким чином можна сказати, що бізнес-план – це письмовий документ, у якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [5, с. 6].

Завдання, що постають перед бізнес-плануванням, наведені на рис. 1.1.

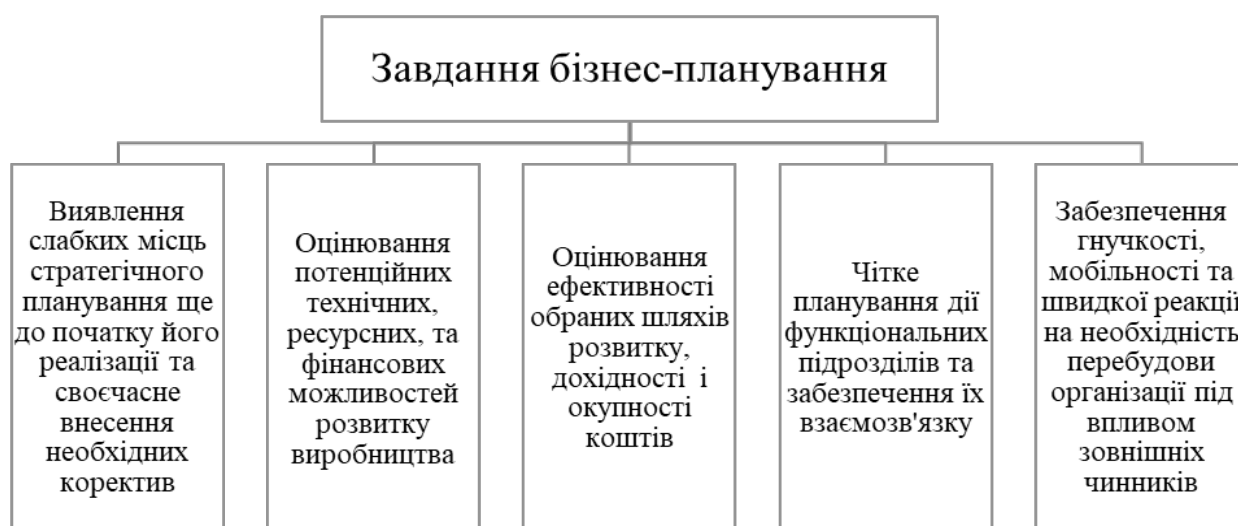


Рисунок 1.1 – Завдання бізнес-планування

Джерело: складено автором на основі [11]

Розробка бізнес-плану завжди має свою мету. При створенні бізнес-плану підприємці завжди переслідують принаймні одну з цілей, які наведені на рис. 1.2.

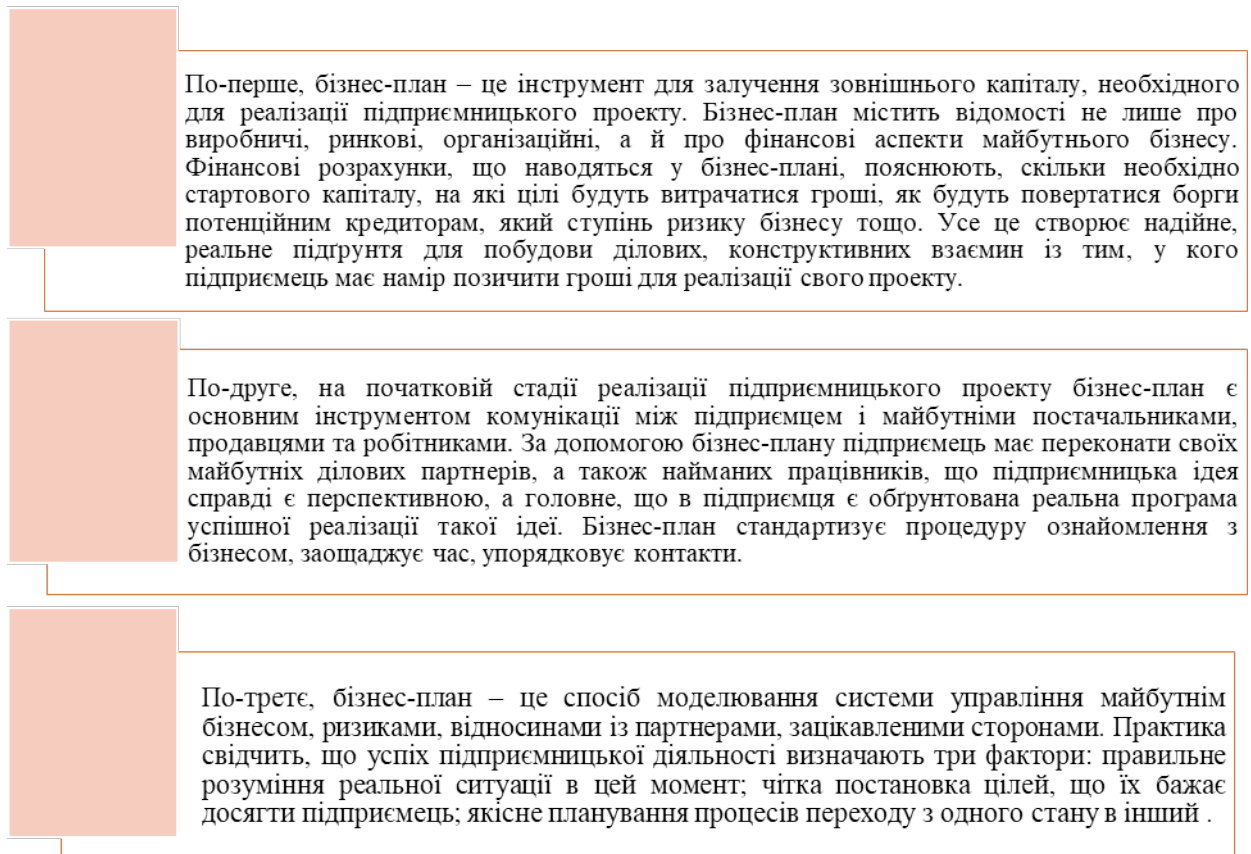


Рисунок 1.2 – Цілі бізнес-плану

Джерело: складено автором на основі [27; 29]

В залежності від багатьох факторів бізнес-план може мати різну структуру. Зважаючи на це можна виділити три основні види планування:

— Поточне (короткострокове) планування (до одного року), що направлене на розробку плану реалізації продукції та співставлення обсягу продукції з наявними ресурсами у короткостроковій перспективі.

— Середньострокове планування (від одного року до п'яти років). Цей вид планування направлений на задоволення потреби підприємства в фінансових ресурсах. Крім того його об'єктами зазвичай є виробничі потужності підприємства, капітальні вкладення та інше.

— Довгострокове планування (від 5 і більше років), що направлене на постановку перспективних цілей організації, засобів їх досягнення та ефективний розподіл необхідних ресурсів у довгостроковій перспективі. На відміну від середньострокового планування довгострокове не є дуже докладним і окреслює загальні напрями розвитку в майбутньому без суттєвої деталізації за показниками [5].

Значна кількість різних типів бізнес-планів, що використовується підприємцями й науковцями, зумовлює необхідність здійснення їх класифікації. Тривалість проекту – це лише одна з ознак.

Наразі немає однозначної класифікації, що бере до уваги усі групи ознак та є науково обґрунтованою. Майже всі наявні на даний момент класифікації характеризуються обмеженістю й недостатньою точністю класифікаційних ознак.

Загальна класифікація бізнес-планів наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація бізнес-планів

№ з/п	Ознака	Класифікація
1	За масштабом	Малі, середні, великі та особливо великі.
2	За складністю	Прості, складні і дуже складні
3	За тривалістю	Коротко-, середньо- та довгострокові
4	Залежно від класу	Монопроект, мультипроект та мегапроект
5	За типом	Організаційний, технічний, соціальний, економічний, екологічний та змішаний.
6	За видом	Організаційні, інноваційні, науково-дослідні, навчально-освітні, змішані та інші.

Джерело: складено автором на основі [14, с. 175].

У сучасній науці виділяють декілька основних типів бізнес-планів, які застосовуються в залежності від цілей, які поставлені перед ним (рис. 1.3).

Комерційно-виробничий бізнес-план

- Необхідний для вирішення проблем комерційної і виробничої діяльності під час досягнення цілей розвитку підприємства. Для нього характерне обґрунтування шляхів досягнення цілей розвитку з найменшими витратами.

Інвестиційний бізнес-план

- Цей план є інструментом заохочення інвесторів. Метою такого плану є будівництво нового об'єкта або кардинальні зміни застосовуваної технології діяльності, тобто використання економічних категорій, пов'язаних із поняттям капітальних вкладень.

Бізнес-план фінансового оздоровлення

- Цей план складається підприємством, яке є неплатоспроможним. Для нього характерна складна процедура погоджень розрахунків із кредиторами і власником підприємства, який є потенційним банкрутом.

Бізнес-план для отримання кредиту

- Його розробляють із метою збільшення оборотного капіталу для реалізації широкомасштабних цілей діяльності, які можуть бути не пов'язані з основною діяльністю, а спрямовані на диверсифікацію роботи.

Бізнес-план структурного підрозділу

- Передбачає викладення вищому керівництву підприємства розробленого плану розвитку господарської діяльності підрозділу.

Бізнес-план заявки на грант

- Складається з метою отримання фінансових коштів з державного бюджету або благодійних фондів для вирішення соціально-політичних та наукових проблем

Рисунок 1.3 – Типи бізнес-планів

Джерело: складено автором на основі [29]

Отже, бізнес-план визначає цілі суб'єкта підприємницької діяльності, коли і за допомогою яких засобів вони будуть досягнуті, які для цього необхідні ресурси. Він дозволяє аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності організації у процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно реагувати на них [9].

1.2. Структура бізнес-плану та методологія його розробки

Розмір бізнес-плану встановлюється в залежності від характеру проекту та становить від 10 до 50 сторінок. У разі створення проекту розрахованого для залучення довгострокових інвестицій та розрахованого на термін більше

одного року варто обґрунтувати проекти більш детально, адже вони мають високий рівень невизначеності та ризику, а тому вимагають значного обсягу коштів. В разі залучення короткострокових інвестицій або просто розробки проекту поточного управління організацією достатнім є розмір у 10-15 сторінок [8, с. 204].

Основні підходи щодо розробки бізнес-плану з урахуванням міжнародних та зокрема європейських стандартів наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні методичні підходи розробки бізнес-плану за міжнародними стандартами

№ з/п	Методичний підхід	Коротка характеристика
1	Організація Об'єднаних Націй із промислового розвитку - UNIDO (United Nations Industrial Development Organization)	Цей стандарт набув найбільшого поширення в Україні серед усіх запропонованих і був оприлюднений у 1978 р. в якості рекомендація для країн, що розвиваються, щодо запровадження єдиних стандартів та вимог для оцінки інвестиційних та бізнес-проектів. Цей підхід може бути застосований як і для стартапів, так і для малих і середніх підприємств.
2	Європейський банк реконструкції та розвитку – ЄБРР (European bank of reconstruction and development)	ЄБРР є інвестиційною установою, головним завданням якої є підтримка економіки країн Азії та Центральної Європи. Європейський банк реконструкції та розвитку є одним із найбільших інвесторів у Європі та Центральній Азії. Дана установа використовує власні кошти та допомагає отримати інвестиції з-за кордону, що спрямовуються як на підтримку й розвиток вже діючих компаній, так і для заснування нових. Завдяки взаємодії з численними державними установами й інститутами надається допомога в написанні бізнес-планів та полегшується процес кредитування.
3	Технічна допомога Співдружності Незалежних Держав ТАСІС – (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States)	Дана програма була створена Європейським Союзом задля підтримки країн Східної Європи та СНД зокрема. Стандарти цієї програми направлені на написання бізнес-плану з метою залучення інвесторів та заснування організації з їхньою участю.
4	KPMG - міжнародна мережа компаній (KPMG International Cooperative)	Дана організація є міжнародною аудиторською компанією та входить до «Великої четвірки» аудиторських компаній світу. Хоча це швейцарська асоціація, штаб-квартира знаходиться в Амстердамі. KPMG сприяє фінансуванню інвестиційних проектів підприємства та комплексних планів розвитку загалом, крім того допомагає розробляти плани використання найбільш підходящих та вигідних в конкретному випадку методів фінансування.

Продовження табл. 1.2

5	International Finance Corporation (Міжнародна фінансова корпорація (МФК))	Це структурний підрозділ Світового Банку, що допомагає з фінансуванням середньо- і довгострокових інвестиційних проектів для приватного бізнесу. Організація є основним міжнародним джерелом акціонерного та позикового капіталу в країнах, що розвиваються. Головною метою її діяльності є забезпечення сталого економічного розвитку через зростання ринків країн-учасниць та приватних компаній, що мають потенціал зростання.
6	Інвестиційно-проектна компанія BFM Group Ukraine	Діяльність компанії направлена не лише на український ринок, а має клієнтів й у Польщі, Німеччині, Ізраїлі. Наразі діяльність BFM Group направлена на бізнес-планування та інвестиційний консалтинг, оцінку інвестиційних проектів, управління проблемними активами.

Джерело: складено автором на основі [28]

Бізнес-план не має чітко визначеної й усталеної структури і змінюється в залежності від цілей проекту. Найбільш впливовими у світовому масштабі інституціями, які висловлюють власне бачення та встановлюють вимоги до структури бізнес-плану, є такі консалтингові структури як: UNIDO, KPMG, ЄБРР, TACIS, IFC, BFM Group [15].

Структура бізнес-планів залежно від методичного підходу наведена на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Структура бізнес-плану за міжнародними стандартами

Джерело: складено автором на основі [13, с. 99]

Як вже було зазначено вище, найбільшого поширення в Україні набули бізнес-плани за методикою UNIDO (рис. 1.4), тому надалі дослідження буде спиратися саме на ці розділи. Розглянемо основні розділи бізнес-плану детальніше.

Перший розділ – це резюме. Незважаючи на те, що він знаходиться попереду, складають його як правило вже в кінці, коли всі дані вже відомі та чітко визначені. Резюме є достатньо коротким розділом і складається лише з 2-3 сторінок, проте має містити в собі всю необхідну інформацію за ключовими розділами. В ньому варто висвітлити інформацію щодо загального опису діяльності підприємства, його продукції/послуг, короткострокові і довгострокові цілі проекту, фінансовий стан організації, прогноз фінансових показників, дохідність, потребу в інвестиціях. Це оглядовий розділ, на основі якого вже можна зробити висновок про успішність проекту і якщо він не зацікавить інвестора, далі знайомитися з іншими розділами він вже не буде [8, с. 204].

Розділ «Опис галузі» характеризує вплив тенденцій галузі та зовнішнього середовища загалом на діяльність підприємства та реалізацію даного проекту. Цей розділ має містити в собі інформацію про сектор галузі, основні види продукції/послуг, сезонність, сегментація ринку, загальний об'єм продажів по галузі [8, с. 205].

Розділ «Опис товарів/послуг» надає характеристику товарів, які виробляє підприємство, або послуг, що надаються. Даний розділ включає в себе інформацію про призначення продукції/послуг, їхні характерні особливості, вартість, особливості використання, наявність післяпродажного сервісу і гарантійного обслуговування, необхідність захисту ліцензіями/патентами. Крім того тут варто проаналізувати продукцію конкурентів, що вже представлена на ринку і визначити, чому ці товари користуються попитом [8, с. 205].

Розділ маркетингу стосується в першу чергу дослідження ринку та цільової аудиторії. Розділ містить дані про товар, ціноутворення, канали збуту

товарів й складові рекламної кампанії. Описуючи товари варто зазначити, що саме відрізняє їх від товарів підприємств-конкурентів, а також вказати наявність післяпродажного обслуговування та інших факторів, що можуть вплинути на рішення потенційних споживачів. Маркетингова стратегія повинна враховувати вже наявні у компанії ресурси та поєднуватися з іншими напрямками його діяльності.

Виробничий план є надзвичайно важливим, адже він визначає процес виготовлення продукції чи процес надання послуг, враховуючи всі необхідні для цього ресурси. Розділ містить в собі інформацію про обсяги виробництва, опис технологічного процесу, потребу в ресурсах та основних постачальників (якщо вони є). Цей план допомагає ефективно розподіляти і використовувати наявні ресурси задля забезпечення безперебійного виробничого процесу та ефективної діяльності підприємства [8, с. 207].

Організаційний розділ включає в себе визначення організаційно-правової форми та організаційної структури управління компанією. Також в цьому розділі зазначається персонал, пишеться календарний план реалізації проекту, організація моніторингу за виконанням робіт та своєчасне реагування на відхилення.

Розділ «Ризики» передбачає визначення та оцінку ризиків, а також шляхи їх мінімізації. Відповідно до кожного з ризиків оцінюється імовірність настання та тяжкість наслідків, а також визначаються форми їх страхування [8, с. 208].

Незважаючи на різні підходи до формування бізнес-плану, обов'язковим є наявність у структурі трьох розділів: маркетингового, операційного й фінансового. Вони невіддільно пов'язані між собою.

Маркетинговий та операційний розділи формують інформаційну базу щодо подальшого прийняття рішень у фінансовій частині. Таким чином, розділ маркетингу допомагає визначити доходи організації за рахунок прогнозу обсягів продажів. Маркетингові дослідження стосуються в першу чергу аналізу ринку, потенційної цільової аудиторії й визначення їхньої

платоспроможності і формування на основі цього цін, а також узгодження планів продажів з наявними у підприємства ресурсами та виробничими потужностями. Організаційний же розділ (або виробничий розділ) стосується видатків в сфері фінансування капітальних та операційних витрат і має на меті приведення витрат організації до собівартості, не знижуючи при цьому якість.

Фінансовий розділ включає в себе інформацію, на основі якої можна визначити й обґрунтувати ефективність запропонованих заходів та доцільність інвестування. Він є результатом дослідження попередніх розділів і визначає ефективність обраних стратегій. [7].

Завжди під час процесу бізнес-планування постає потреба здійснення розрахунків та обґрунтувань ефективності їх реалізації, що уможлиблюється завдяки використанню певних методів. Звісно, кожен з цих методів має призначення, проте їх часто використовують і у процесі бізнес-планування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Методи бізнес-планування

№ з/п	Метод	Характеристика
1	Метод економічного аналізу	Застосовується з метою побудови інформаційної бази. За допомогою цих методів можна оцінити наявні у підприємства ресурси, дослідити сильні і слабкі сторони та можливості, проаналізувати взаємозв'язки між елементами системи.
	Метод прогнозування	Метод надає можливість спрогнозувати розвиток ринку та побудувати сценарії, визначити ціни за допомогою відповідних індексів.
2	Метод оптимізації	Цей метод дає змогу розрахувати показники діяльності організації, спрогнозувати результати та визначити види діяльності, які є найбільш ефективними.
3	Балансовий метод	Метод дає змогу співставити наявні у компанії ресурси та цілі, які вона хоче досягти, тобто створити баланс.
4	Метод цільового прибутку	Дає можливість визначити розмір прибутку та фактори, які можуть мати на нього вплив.
5	Нормативний метод	Метод передбачає розробку та застосування обмежень щодо показників ефективності, забезпечення ресурсами та інших аспектів бізнес-процесів.
6	Індикативний метод	Має за мету визначення показників та їх рівнів, на які варто звернути увагу у процесі підприємницької діяльності задля того, щоб досягнути еталону.

Джерело: складено на основі [17, с. 213]

За допомогою якісно складеного бізнес-плану можна швидко й ефективно знайти відповіді на такі питання:

- 1) знайти та обрати джерела фінансування;
- 2) чітко окреслити часові рамки реалізації цілей організації;
- 3) підібрати персонал для кожного виду робіт, передбачених планом;
- 4) спрогнозувати фінансові результати внаслідок реалізації проекту;
- 5) обґрунтувати доцільність та економічну ефективність реалізації підприємницької ідеї. [13, с.98]

Якість та правильність бізнес-плану напряму залежить від дотримання методології його розробки. Однозначного визначення процесу бізнес-планування немає, адже кожен з науковців трактує його по-своєму, виділяючи певну кількість етапів.

Загалом виділяють три етапи: підготовчий етап, етап написання плану та етап його представлення й подальшої реалізації.

Узагальнюючи всі підходи можна виділити п'ять основних стадій, послідовно пройшовши які можна досягти позитивного результату й створити бізнес-план (рис. 1.5 та рис. 1.6).

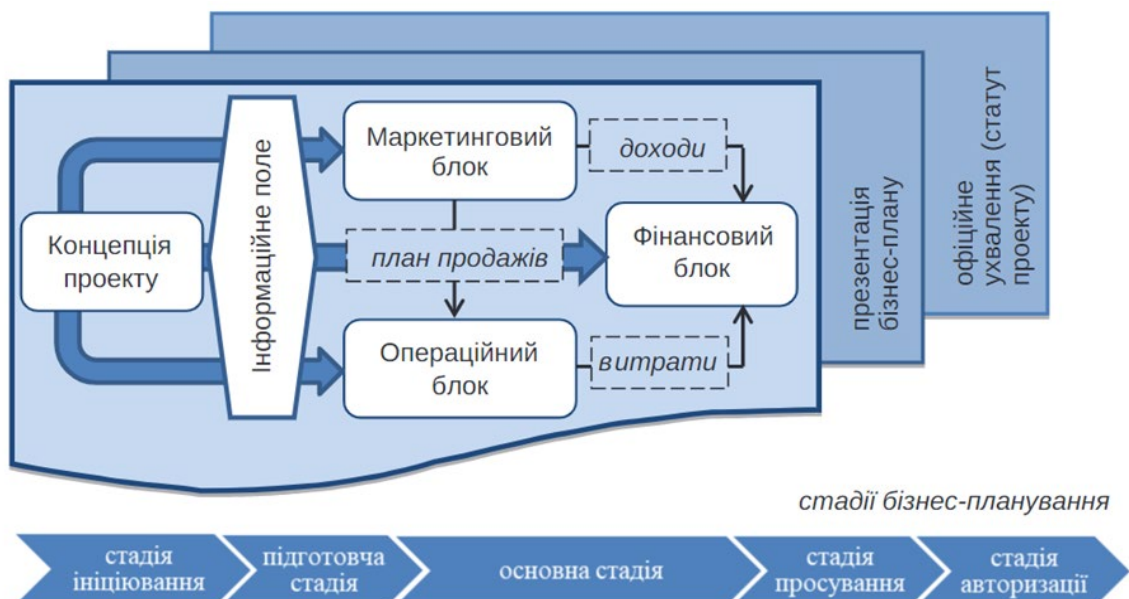


Рисунок 1.5 – Стадії процесу бізнес-планування

Джерело: складено автором на основі [7]

Ці стадії передбачають шлях підприємця від ідеї до готового проекту та його реалізації (рис. 1.6).

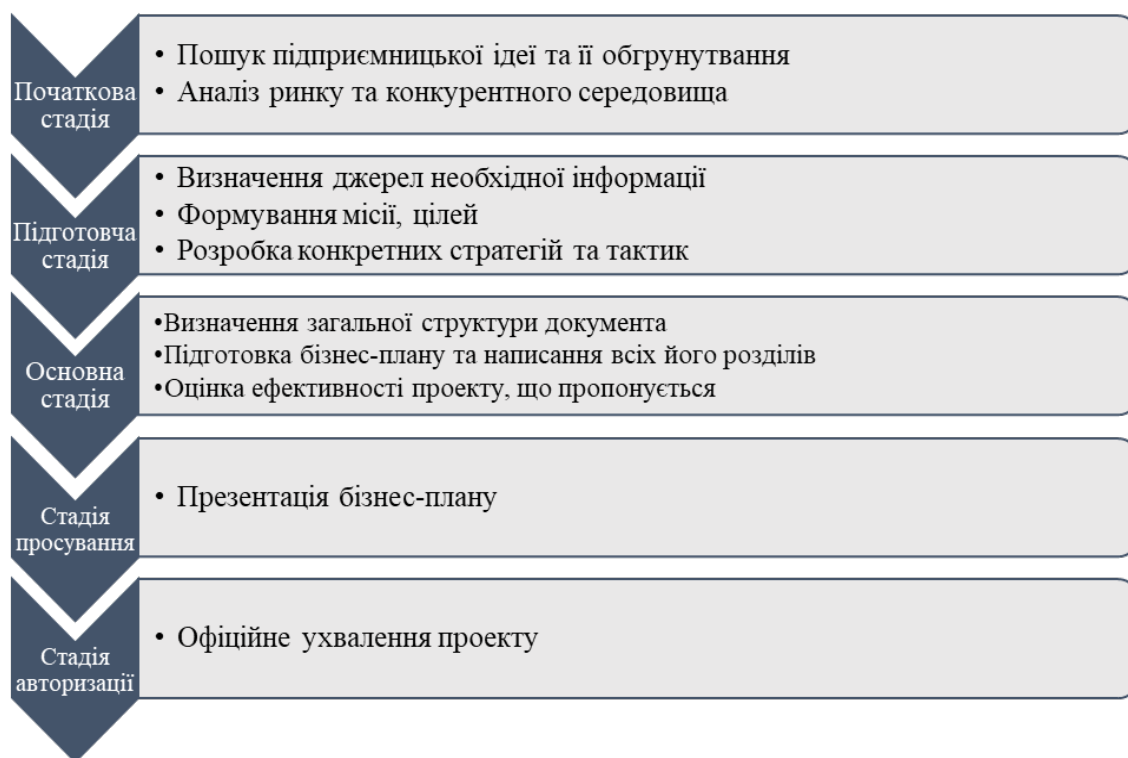


Рисунок 1.6 – Етапи розробки бізнес-плану

Джерело: складено автором на основі [7]

Початковою стадією розробки будь-якого бізнес-плану є пошук підприємницької ідеї та її обґрунтування. Формування концепції майбутнього показує потенційних інвесторам та партнерам, що дана бізнес-ідея має практичну цінність і допомагає розв'язати певну проблему, а тому має бути втілена в життя.

На наступній стадії, підготовчій, формується інформаційна база для написання бізнес-плану. На цьому етапі здійснюється пошук, збір, визначаються джерела необхідної інформації та її опрацювання. Крім того в цей час формується місія та цілі проекту, а також розробляються стратегії.

Переконавшись у перспективності бізнес-ідеї і зібравши всю необхідну інформацію, відбувається перехід вже до основної стадії, де власне і здійснюється сам процес розробки бізнес-плану. Ця стадія передбачає

визначення структури документа та безпосередню роботу із написання усіх його розділів. Тут варто подбати про змістове наповнення кожного з розділів, адже головною метою цього розділу є обґрунтування доцільності реалізації бізнес-ідеї та економічної ефективності інвестицій.

Стадія просування передбачає презентацію бізнес-плану партнерам або інвесторам. Дана презентація може бути виконана як у формі публічного виступу, так і просто розсилки бізнес-плану разом із супровідним листом. Звісно, найкращим варіантом є презентація й публічне представлення результатів розробки перед аудиторією, адже в такому випадку є можливість обговорити деталі та врахувати всі побажання та критичні зауваження.

Якщо презентація бізнес-плану пройшла вдало, результатом є продовження переговорів вже на предмет реалізації проекту. Таким чином, відбувається підписання угоди щодо намірів співробітництва та погоджуються всі умови.

Стадія авторизації характеризується офіційним ухваленням проекту бізнес-плану, що передбачає виділення фінансування. Підтверджений бізнес-план перетворюється на об'єкт управління, під час якого здійснюються роботи, передбачені бізнес-планом [7].

1.3. Місце бізнес-плану у поточному та стратегічному управлінні організацією

Бізнес-план може розроблятися на різних стадіях життєвого циклу підприємства: при створенні нового бізнесу, або в межах вже існуючого, коли в організації приймаються рішення про зміни у веденні бізнесу або розширенні його діяльності.

Бізнес-план має дві функції: зовнішню, мета якої полягає в ознайомленні з організацією та сутністю й основними аспектами підприємницької ідеї

зовнішніми користувачами (інвесторами, партнерами), та внутрішню, що полягає в самоорганізації та управлінні реалізацією проекту.

Домінуючою функцією бізнес-плану є внутрішня, в рамках якої можна виокремити два основні напрями його використання:

- як інструмент оперативного управління діяльністю суб'єкта підприємництва та стратегічного планування;
- як механізм контролю, аналізу й оцінки діяльності організації [15, с. 63].

В рамках внутрішньої функції виокремлюють три основні типи бізнес-планів, що застосовуються в процесі підприємницької діяльності [11]:

- управлінські (корпоративні), що використовуються з метою управління поточною діяльністю організації, а також її розвитком;
- бізнес-плани проектів, що використовуються для керування змінами в організації та направлені на планування й управління конкретними проектами;
- цільові бізнес-плани складаються для прийняття рішень та управління завданнями, що мають одноразовий характер [11; 23].

При створенні бізнес-плану необхідно, аби стратегічні цілі були конкретними й чітко визначеними, але головне досяжними. Цілі мають бути визначені таким чином, аби кожен з учасників бізнес-процесу розумів, що необхідно робити задля досягнення їх досягнення та який кінцевий результат очікується. Чітко визначені стратегічні цілі підвищують рівень визначеності внутрішнього середовища організації та допомагають уникнути непорозумінь всередині команди виконавців [4].

Найбільшого поширення серед перерахованих вище типів бізнес-планів на практиці набули бізнес-плану, що розробляються з метою управління поточною діяльністю організації й управління змінами. Третій тип бізнес-плану (управління разовими завданнями) створюється не так часто і набув свого поширення лише серед великих підприємств та їх об'єднань [29].

З метою управління поточною діяльністю та розвитком використовується корпоративний бізнес-план, який іноді називають управлінським. Саме цей бізнес-план є комбінацією з елементів оперативного, тактичного та стратегічного планування. Завдяки корпоративному бізнес-плану можливим є проведення аналізу й контролю діяльності суб'єкта господарювання, а також своєчасно виявити відхилення від планових показників та оперативно відреагувати на ці зміни [29].

Таким чином, розробка плану передбачає визначення не лише стратегічних цілей і напрямів діяльності підприємства, а й оперативних дій для їх досягнення. Таким чином, бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності організації [15, с. 64].

Бізнес-план завжди комбінує оперативне управління й стратегічне планування та являє собою спосіб втілення довгострокових цілей за допомогою певного проекту або конкретної ділової пропозиції [7; 15].

Користь бізнес-плану в управлінні підприємством як у поточному, так і стратегічному управлінні не варто недооцінювати, адже завдяки ньому забезпечується:

- координація діяльності підприємства;
- покращення контролю на підприємстві;
- покращення обміну інформацією всередині організації;
- раціональне розпорядження наявними у підприємства ресурсами;
- чітке розмежування зон відповідальності працівників;
- мінімізація ризиків та підготовка до можливих змін.

Водночас стратегія організації, підкріплена середньо- та довгостроковими прогнозами дає змогу швидко пристосуватися до змін та зреагувати на критичні ситуації, уникаючи при цьому небажаних для підприємства наслідків. Таким чином, бізнес-планування необхідно розглядати не лише як власне сам процес планування, а й як інструмент керування організацією [10].

Тепер розглянемо значення бізнес-плану у стратегічному управлінні організацією (рис. 1.7).

Бізнес-план має велике значення у стратегічному управлінні та є важливим елементом, що окреслює стратегію компанії. Цей документ ґрунтується не лише на загальних напрямках та концепції розвитку компанії, а також детально розглядає всі аспекти майбутньої діяльності у стратегічній перспективі. У ньому не лише детально проаналізовані всі ключові аспекти стратегії (як то наприклад фінансова складова), а й обґрунтовано необхідність здійснення конкретних заходів. Бізнес-план дозволяє визначити термін виконання всіх робіт та допомагає в здійсненні оцінки запланованих заходів, щоб переконатися в їх ефективності [10].

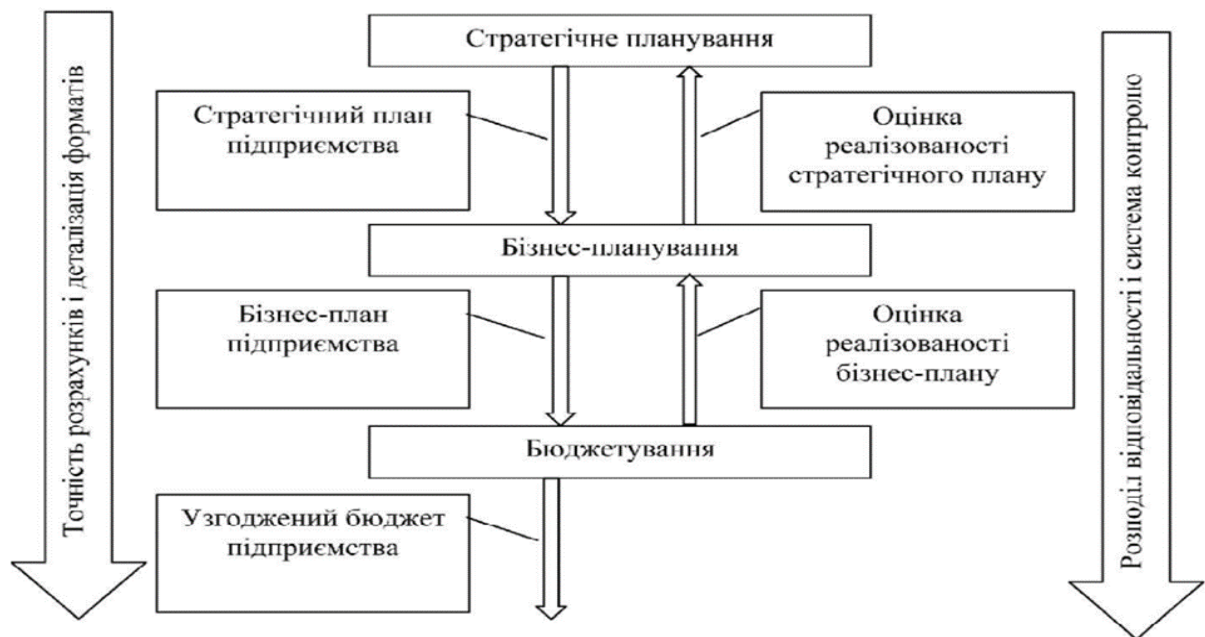


Рисунок 1.7 – Бізнес-план у стратегічному управлінні

Джерело: складено автором на основі [10]

Завдяки стратегічному бізнес-плануванню діяльності організації можуть бути гарантовані її прибутковість та подальший розвиток. Бізнес-планування у стратегічному управлінні передбачає:

— чітка аргументація доречності певного проекту або виду діяльності;

- визначення перспектив подальшого розвитку компанії;
- прогнозування можливих ризиків та заходи щодо їх уникнення [11].

Бізнес-планування дає змогу вирішити поставлені перед організацією стратегічні та тактичні завдання. Його варто розглядати як систему об'єднання функцій управління із метою створення стратегічно контрольованої організації. Саме тому воно завжди передбачає нерозривний зв'язок оперативного й стратегічного планування [15].

Визначивши ключові особливості бізнес-планування, можна зазначити, що даний вид діяльності відіграє важливу роль в управлінні стратегією суб'єкта господарювання та включає в себе здійснення комплексного аналізу підприємства та ситуації на ринку, формування стратегій і постановку коротко- та довгострокових цілей, ефективний розподіл ресурсів. Причиною цього є чітке відображення всіх елементів стратегії в розділах бізнес-плану, що є передумовою для якісної реалізації всіх запланованих заходів [11].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика діяльності організації та оцінка її фінансового стану

ТОВ «Нова Пошта» – компанія-лідер українського ринку логістики й поштового зв'язку. Організація розпочала свою діяльність у 2001 році у місті Полтава і за цей час розширила свою мережу по всіх областях України. НП є приватним підприємством, що надає свої послуги як фізичним особам, так і організаціям.

ТОВ «Нова Пошта» входить в групу компаній Nova Global. Організації, що входять до Nova Global наведені на рис. 2.1.

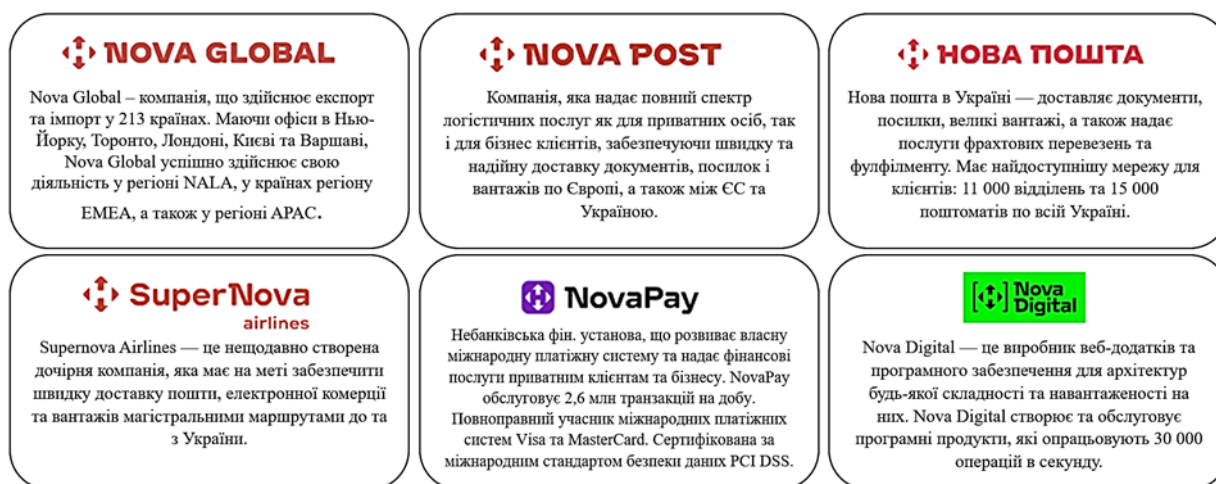


Рисунок 2.1 – Структура групи компаній Nova Global

Джерело: складено автором за [22]

Основним видом діяльності ТОВ «Нова Пошта» за КВЕД визначено 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту». Допоміжними видами діяльності є:

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

52.10 Складське господарство;

53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність;

64.19 Інші види грошового посередництва.

ТОВ «Нова Пошта» пропонує своїм клієнтам повний спектр логістичних послуг, що включає в себе доставку листів, документів, а також посилок. Основні продукти та послуги, які надає організація, наведені на рис.

2.2.



Рисунок 2.2 – Продукти та послуги ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на основі [22]

Станом на листопад 2024 року в Україні діють більше ніж 11 100 відділень НП та 14 600 поштоматів. Початок повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року спричинив значне падіння вантажообігу в українських логістичних компаніях та зумовив необхідність пошуку можливостей виходу на нові ринки, зокрема розширення міжнародної діяльності.

У 2022-2023 рр. ТОВ «Нова Пошта» збільшила свою присутність в країнах Європи. Зокрема під брендом «Nova Post» відкрито вже 91 відділення в 13 країнах Європи: Польща, Німеччина, Румунія, Молдова, Словаччина, Угорщина, Чехія, Литва, Латвія, Естонія, Італія, Іспанія.

Найперше відділення Nova Post в Європі компанія відкрила у Варшаві в жовтні 2022 року. Протягом перших трьох місяців діяльності (жовтень-грудень) на ринку ЄС організація створила 17 поштових відділень у Польщі, що є абсолютним рекордом.

У 2023 році компанія розширила українську мережу на 20% у більш ніж 10 000 населених пунктів, заснувавши 2 242 відділень та встановивши 1 853 поштоматів. А вже у жовтні 2024 року «Нова Пошта» у номінації «Провайдер послуг року» була обрана найкращим оператором поштових послуг серед світових компаній за версією Parcel and Postal Technology Award. На цю нагороду претендували й провідні європейські компанії, серед яких Deutsche Post DHL, Royal Mail та Lithuania Post. НП отримала перемогу за масштабування бізнесу, впровадження інновацій через створення міжнародного додатку та значні успіхи в покращенні обслуговування клієнтів, що підтверджує статус компанії-лідера.

Крім того у серпні 2024 року у Києві «Нова Пошта» відкрили перше в Україні безбар'єрне відділення, повністю пристосоване для обслуговування маломобільних груп населення.

У компанії працює близько 42 осіб, що робить її одним із найбільших роботодавців України. Розглянемо детальніше організаційну структуру управління (Додаток А.1).

Головний органом управління ТОВ «Нова Пошта» є Рада Директорів, що має поділ на Полтавську та Київську. Різниця полягає в тому, що в місті Полтава знаходиться головний склад, з якого відбувається розподіл необхідних товарно-матеріальних цінностей до відділень в усіх областях України. У Києві ж знаходиться департамент, що аналізує діяльність усіх структурних елементів організації та якість надання послуг загалом.

Наступною ланкою управління є регіональний директор, у посадові обов'язки якого входить планування та координацію усіх видів діяльності, що здійснюються в межах регіонального підрозділу. Їм підпорядковуються директори філій, що працюють над забезпеченням безперебійної діяльності філій та досягнення планових показників.

Крім директорів філій є територіальні менеджери, що відповідають за розміщені на певній місцевості відділи. Найнижчою ланкою управління є безпосередньо директори відділень НП, що здійснюють управління персоналом та діяльністю свого структурного підрозділу [24].

Головним принципом побудови організаційної структури управління НП – це створення якомога меншої кількості підрозділів, щоб забезпечити ефективну комунікацію між ними. До основних структурних підрозділів ТОВ «Нова Пошта» належать відділ логістики, служби доставки, зберігання вантажів, відділ ІТ, відділ мережі відділень, бухгалтерсько-фінансовий відділ, відділ маркетингу та по роботі з клієнтами та кол-центр (Додаток А.2).

Основним завданням відділів логістики, служби доставок та зберігання вантажів є організація логістичних процесів фірми, що включає в себе планування маршрутів, координацію доставок та забезпечення пакування й зберігання вантажів. Підрозділ мережі відділень відповідно забезпечує розвиток і розширення мережі НП.

Відділ ІТ відповідає за технічну складову й займається підтримкою інформаційних систем та технологій, що використовуються в логістичних процесах, та розробкою нових. Цьому підрозділу належить розробка й підтримка мобільного додатку.

До зони відповідальності фінансово-бухгалтерського відділу входить облік та складання звітності, нарахування заробітної плати персоналу, планування та фінансування основних видів діяльності.

Відділ маркетингу та по роботі з клієнтами працює над забезпеченням ефективної комунікації зі споживачами та рекламної діяльності. Кол-центр та служба підтримки створені задля забезпечення обслуговування клієнтів та надання їм необхідної інформації.

ТОВ «Нова Пошта» є товариством з обмеженою відповідальністю. Згідно статей 12, 13 та 14 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» №2275-VIII від 26.09.2022 розмір статутного капіталу товариства складається з номінальної вартості часток його учасників, виражених у національній валюті України. Статутний капітал підприємства становить 4 654 000 грн. і він розподілений на однакові частини між його двома засновниками [30]. Внутрішня нормативно-правова база включає в себе Статут, Установчий договір, а також накази й розпорядження керівництва.

Аналіз господарської діяльності організації та оцінку його фінансового стану було здійснено на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за період 2021-2023 років (Додаток Б-Г). Даний період дасть змогу оцінити діяльність підприємства в умовах викликів, спричинених початком повномасштабного вторгнення та порівняти його з попередніми показниками.

Спочатку проаналізуємо Актив Балансу, а саме його перший розділ «Необоротні активи» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка структури необоротних активів ТОВ «Нова Пошта» за період 2020-2023 рр.

Актив	Код рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3			4
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	108 324	104 440	76 808	63 849
первісна вартість	1001	199 978	233 320	222 084	235 471
накопичена амортизація	1002	(91 654)	(118 880)	(145 276)	(171 622)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	701 136	1 544 921	1 660 949	2 765 733

Продовження табл. 2.1

Основні засоби	1010	3 351 500	6 171 683	6 840 742	9 327 238
первісна вартість	1011	5 182 319	8 426 565	10 178 235	13 852 844
знос	1012	(1 830 819)	(2 254 882)	(3 337 493)	(4 525 606)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	100 639	314 176	3 564 861	6 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	131 634	142 680	128 083	157 041
Інші необоротні активи	1090	190 460	27 591	47 748	157 949
Усього за розділом I	1095	4 583 693	8 305 491	12 319 191	18 769 254

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3]

Перша стаття «Нематеріальні активи» має місце в кожному з чотирьох періодів. До них належить спеціальне програмне забезпечення та ліцензії, якими компанія користується у процесі своєї діяльності. У кожному з аналізованих періодів на кінець року є незавершені капітальні інвестиції, що підтверджує інформацію про інвестиції в будівництво, ремонт і модернізацію нових об'єктів. Ця стаття має тенденцію до збільшення, що свідчить про постійне розширення мережі як в Україні, так і поза її межами. Крім того в усіх чотирьох роках присутні і інші фінансові інвестиції. Відстрочені податкові активи, тобто суми податків на прибуток, підлягають покриттю в майбутніх періодах.

Основні засоби в Балансі відображають придбання та будівництво основних засобів, крім того покращення (ремонт) орендованого майна. До основних засобів НП входять будівлі, транспортні засоби, технічне обладнання та устаткування, операційне й офісне обладнання, а також ІТ-системи.

Проаналізуємо далі забезпеченість ТОВ «Нова Пошта» оборотними засобами. Для цього розрахуємо показники ліквідності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні показники ліквідності ТОВ «Нова Пошта»

№ з/п	Показник, одиниця виміру	Фактичне значення за три попередні роки				Примітки (висновки), нормативне значення	
		на 31.12.2020	на 31.12.2021	на 31.12.2022	на 31.12.2023	зміни (+/-)	нормативне значення
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,53	0,58	0,37	0,32	-0,21	> 1,5
2	Коефіцієнт покриття	0,78	1,02	0,63	0,52	-0,26	> 1,0
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,72	0,97	0,55	0,47	-0,25	0,6 - 0,8
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,49	0,29	0,21	0,22	-0,27	0,2 - 0,35
5	Маневреність оборотного капіталу	37,21	38,47	21,81	18,75	-18,46	
6	Маневреність власних оборотних засобів	-27,92	1,60	-58,66	-90,48	-62,57	

Джерело: розраховано автором на основі [1; 2; 3]

Коефіцієнт поточної ліквідності знаходиться значно нижче нормативного значення в усіх чотирьох аналізованих періодах, що свідчить про неможливість виконати свої зобов'язання протягом року. Схожа з попереднім показником ситуація спостерігається й з коефіцієнтом покриття, який лише в 2021 році перебуває в межах норми. Це означає, що покрити короткострокову заборгованість упродовж звітного періоду лише за допомогою оборотних засобів неможливо.

Коефіцієнт швидкої ліквідності в порівнянні з попередніми показниками у 2020 році знаходиться в межах норми, а в інших роках значення близькі до нормативних. Схожі тенденції має й коефіцієнт абсолютної ліквідності, значення якого за виключенням 2020 року вписуються в границі норми.

Проте маневреність оборотного капіталу показує, що частка оборотних засобів в активах НП є незначною і має тенденцію до зниження. Маневреність же власних оборотних засобів (від'ємні значення за виключенням 2021 року, де значення показника ледве перевищує 1%) свідчить про відсутність власного капіталу у складі оборотних засобів або ж його дуже малу долю.

Таким чином, на даний момент підприємство не може повністю покрити свою кредиторську заборгованість за допомогою власних оборотних засобів, саме тому мають бути вжиті заходи щодо підвищення рівня ліквідності. З огляду на це варто проаналізувати Пасив Балансу.

Аналізуючи дані другого та третього розділів Пасиву було виявлено, що ТОВ «Нова Пошта» має як короткострокову, так і довгострокову заборгованість в усіх аналізованих періодах. Динаміку заборгованості ТОВ «Нова Пошта» наведено на рис. 2.3.

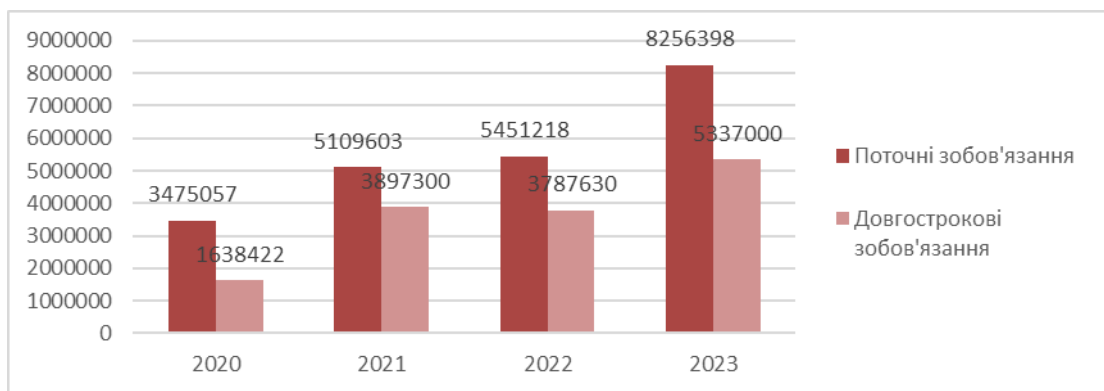


Рисунок 2.3 – Динаміка коротко- та довгострокових зобов'язань ТОВ «Нова Пошта» за період 2020-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3]

Згідно з наведеними на рис. 2.3 даними, спостерігається переважання короткострокових зобов'язань над довгостроковими. Крім того можна й відзначити зростання обсягу заборгованості з кожним роком, що може свідчити про залежність від джерел зовнішнього фінансування.

Найбільшу частку серед довгострокових зобов'язань становлять довгострокові кредити банків, а також інші зобов'язання.

Динаміку структури поточної ж кредиторської заборгованості розглянемо детальніше на рис. 2.4.

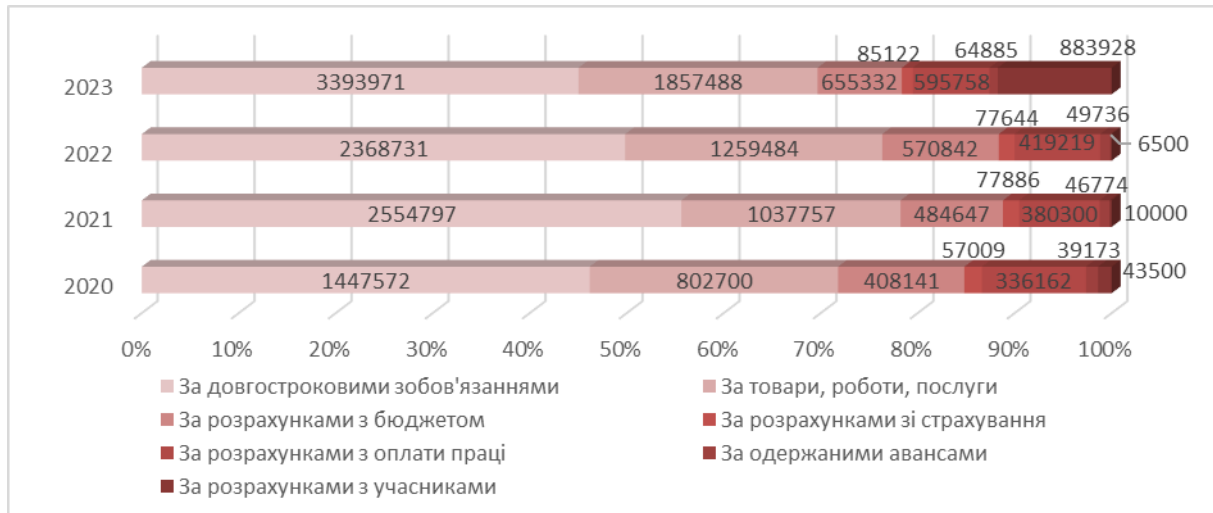


Рисунок 2.4 – Динаміка структури короткострокової заборгованості ТОВ «Нова Пошта» за період 2020-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3]

Найбільшу частку в структурі поточної заборгованості становлять розрахунки за довгостроковими зобов'язаннями та за товари/послуги. Невелику долю становлять і розрахунки з бюджетом, у тому числі й розрахунки з податку на прибуток. Розрахунки з оплати праці, за одержаними авансами та за розрахунками з учасниками становлять незначну частку.

Аналізуючи Баланс підприємства варто розрахувати основні показники, які характеризують рівень фінансової стійкості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта»

№ з/п	Показник, одиниця виміру	Фактичне значення за три попередні роки				Примітки (висновки), нормативне значення	
		на 31.12.2020	на 31.12.2021	на 31.12.2022	на 31.12.2023	зміни (+)	нормативне значення
1	2		3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,30	0,33	0,41	0,41	0,11	> 0,5
2	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,70	0,67	0,59	0,59	-0,11	< 0,5
3	Коефіцієнт фінансової залежності	3,34	3,01	2,42	2,43	-0,91	= 2
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,10	-0,85	-0,89	-0,97	0,12	> 0,1
5	Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,36	0,47	0,31	0,28	-0,07	

Продовження табл. 2.3

6	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,43	0,46	0,37	0,36	-0,07	
7	Коефіцієнт структури позикового капіталу	0,32	0,43	0,41	0,39	0,07	
8	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,91	2,01	1,42	1,43	0,52	
9	Показник фінансового левериджу	2,34	2,01	1,42	1,43	-0,91	< 0,25

Джерело: розраховано автором на основі [1; 2; 3]

Коефіцієнт концентрації власного капіталу в усіх аналізованих періодах знаходиться нижче від рекомендованого значення, що може свідчити про залежність від зовнішніх кредиторів. Таким чином, розрахувавши наступний показник ми бачимо, що частка позикового капіталу в Балансі в різні періоди становить від 59% до 70%, проте спостерігається тенденція до зниження.

Коефіцієнт фінансової залежності має значення більше 2, що свідчить про перевищення власних коштів інвестованими в 2,4-3,3 разів. Проте зниження показника може свідчити про зниження частки позикового капіталу при фінансуванні бізнесу. Коефіцієнт маневреності власного капіталу має від'ємні значення, що свідчить про невикористання власних коштів для забезпечення поточної діяльності.

Проте негативна динаміка коефіцієнтів структури довгострокових вкладень та довгострокового залучення позикових коштів має позитивне значення, а саме зниження ваги зовнішніх інвестицій у фінансуванні діяльності організації. Коефіцієнт структури позикового капіталу показує, що довгострокові зобов'язання становлять від 32% до 43%. Таким чином, згідно з розрахунками наступного показника, коефіцієнту співвідношення позикових та власних коштів, на 1 грн. власних коштів підприємства припадає від 0,91 до 2 грн. позикових коштів. Високі значення показника фінансового левериджу, що в 9 та в 5,5 разів (у 2020 та 2022 роках відповідно) перевищує норму та

показує, що з залученого капіталу, вкладеного в активи організації, більше аніж власного.

Отже, за підсумком розрахунків можна зробити висновок, що підприємство не є фінансово стійким та залежить від зовнішніх джерел фінансування, проте у 2022 та 2023 рр. спостерігаються позитивні тенденції.

Дослідивши Звіт про фінансовий стан варто проаналізувати й Звіт про фінансові результати й визначити основні фінансові показники діяльності організації. Динаміка доходу від реалізації товарів/ робіт/ послуг без урахування податків та інших відрахувань наведена на рис. 2.5.

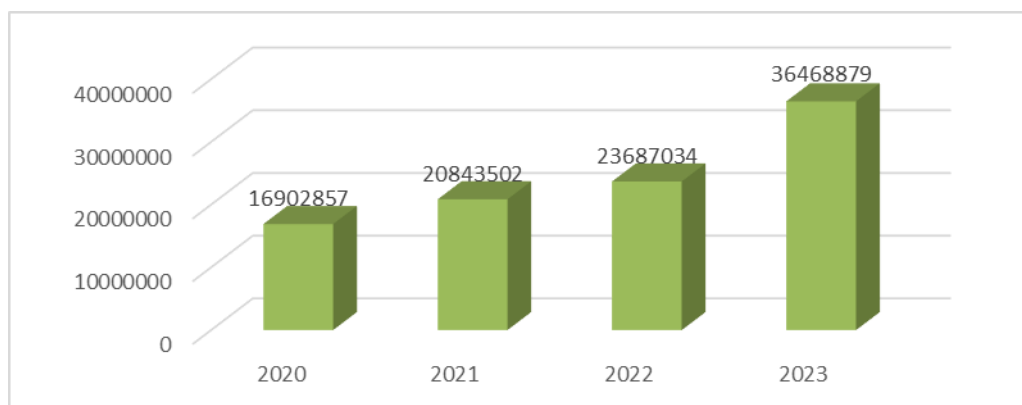


Рисунок 2.5 – Динаміка доходу ТОВ «Нова Пошта» за період 2020-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3]

Найменший обсяг доходу підприємство мало у 2020 році і з того часу спостерігається стійка тенденція його зростання. Найбільше значення доходу має місце у 2023 році і становить 36 468 879 тис. грн., що на 35% більше ніж у 2022 році. У 2023 році НП доставила 412 млн посилок, що більше на 30%, ніж у попередньому періоді, і це позитивно відобразилося на рівні доходу.

Зростання доходу може бути пов'язане з розширенням мережі відділів НП на території України та за кордоном, а також із запровадженням нових продуктів (як то наприклад, поштомати), які користуються значним попитом. Незважаючи на відтік населення України за кордон, попит на послуги компанії

(як було спершу прогнозовано) меншим не став, що має своє відображення на рівні доходу.

Далі розглянемо динаміку чистого фінансового результату (рис. 2.6). Стаття «Чистий фінансовий результат» відображає чистий прибуток/ збиток після оподаткування, вирахування суми витрат з податку на прибуток інших витрат.

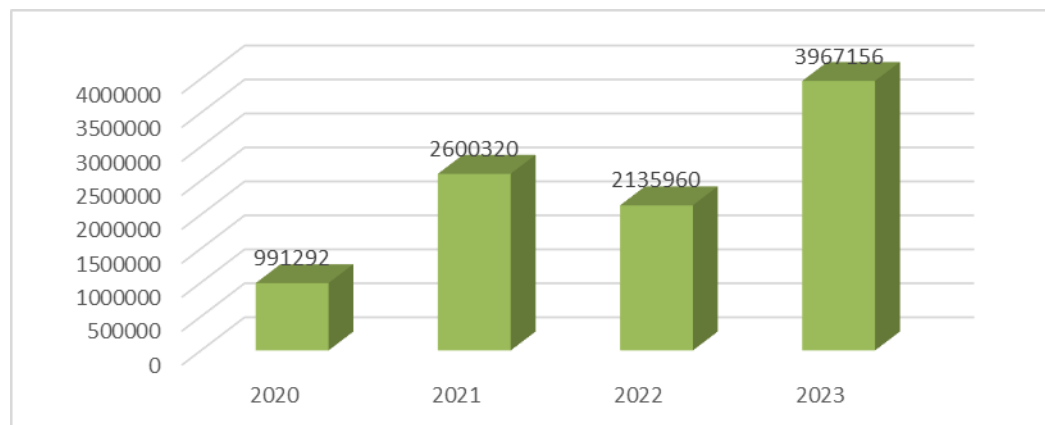


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Нова Пошта» за період 2020-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3]

Згідно з наведеною на рис. 2.6 інформації, діяльність ТОВ «Нова Пошта» є прибутковою в усіх аналізованих періодах. Найнижчий рівень прибутку зафіксовано у 2020 році, а найвищий – у 2023 році, що становить 991 292 тис. грн. та 3 967 156 тис. грн. відповідно. Зважаючи на події, що мали місце в Україні у 2022 році зниження прибутку порівняно з попереднім періодом є цілком виправданим, проте вже у 2023 році НП мала найбільший чистий фінансовий результат, зростання якого у порівнянні з 2020 роком становить 75%.

Проаналізуємо розділ 3 Звіту про сукупний дохід «Елементи операційних витрат», що включає в себе собівартість продукції, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати. Динаміка їх структури наведена на рис. 2.7.

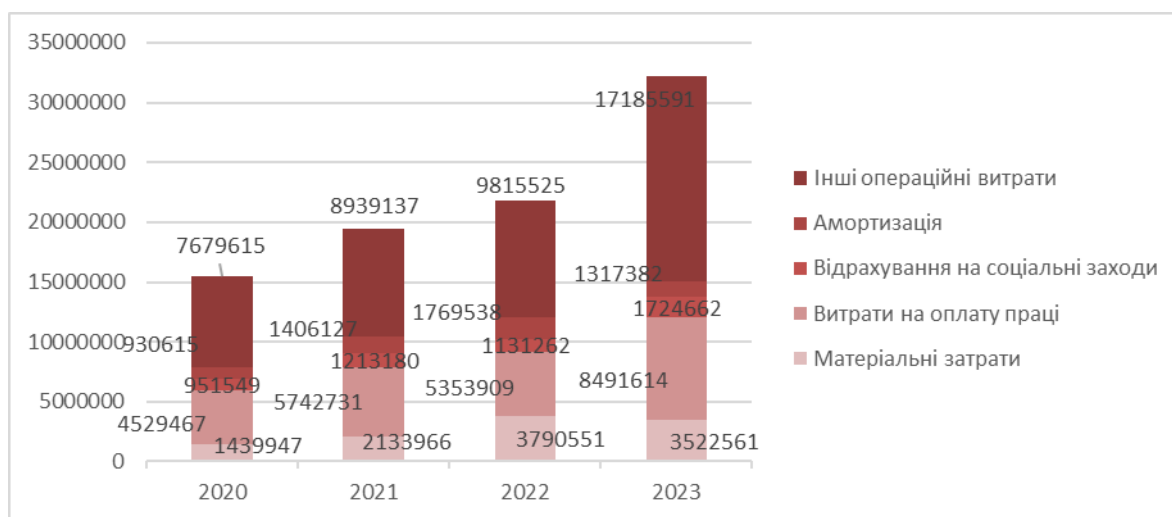


Рисунок 2.7 – Динаміка та структура операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за період 2020-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за [1; 2; 3]

Як бачимо з рис. 2.7, найбільшу частку серед операційних витрат становлять інші операційні витрати. Згідно зі Звітом щодо аудиту консолідованої фінансової звітності до них належать витрати по претензіям, втрати та нестачі від псування цінностей, очікувані кредитні збитки та інші витрати. Другу за величиною групу операційних витрат становлять витрати на оплату праці, дещо меншу частку займають матеріальні затрати. Зважаючи на специфіку діяльності підприємства, до матеріальних затрат відносяться в першу чергу витрати на паливо, а також інші витрати пов'язані з наданням послуг, як то наприклад витрати на електроенергію. Амортизація та відрахування на соціальні заходи займають приблизно однакові частки.

Як бачимо з діаграми, операційні витрати збільшуються з кожним роком діяльності, що має схожу динаміку з рівнем доходу. Це пов'язано в першу чергу з розширенням діяльності та зростанням обсягу наданих логістичних та поштових послуг.

Отже, провівши аналіз господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» можна зробити висновок, що фінансовий стан організації є стабільним. Підприємство має прибуткову діяльність в усі роки діяльності і з 2022 року

спостерігаються позитивні тенденції. Проте не зважаючи на відсутність збиткової діяльності підприємство не є достатньо фінансово стійким і є залежним від зовнішніх джерел фінансування. Оборотних засобів НП недостатньо, щоб покрити свої зобов'язання лише за рахунок них протягом звітного періоду (одного року).

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища

Стратегічний аналіз – це повний аналіз усіх чинників (як позитивних, так і негативних), що можуть здійснювати імовірний вплив в перспективі на економічне стан організації, а також способів досягнення її стратегічних цілей за допомогою поєднання можливостей підприємства та використання можливостей середовища.

Здійснення стратегічного аналізу передбачає розділення його на дві основні складові:

- 1) аналіз внутрішнього середовища;
- 2) аналіз зовнішнього середовища.

Головною метою аналізу внутрішнього середовища організації є оцінка поточного стану підприємства, його сильних і слабких сторін, що дає змогу краще зрозуміти ситуацію всередині компанії та оцінити власні можливості. Це повне вивчення наявних у підприємства ресурсів, резервів задля дослідження й виявлення можливостей фірми й явних стратегічних проблем.

Дослідження внутрішнього середовища включає в себе аналіз таких складових середовища як виробництво/надання послуг, маркетинг, фінанси, персонал та організаційна культура.

Для проведення аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» було використано дані з офіційного сайту організації, оприлюдненої документації та численних інтерв'ю працівників і керівництва фірми, які є у відкритому доступі. Результати дослідження наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта»

№ з/п	Складова внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Організація управління	Головним принципом структури НП є мінімальна кількість підрозділів, що спрощує процес комунікації між ними. Структура управління заснована на чіткій ієрархії та підпорядкуванню від верхнього рівня до нижніх. Хоча кожен відділ НП працює автономно, зберігається зв'язок з підрозділами й іншими філіалами, а також регіональним офісом.	
2	Організаційна культура	НП має сильний бренд, що проявляється як в зовнішніх атрибутах, так і в корпоративній культурі. НП пропагує чесне, відповідальне та етичне ведення бізнесу. Компанія працює на зниження рівня корупції і вимагає цього від всіх, хто пов'язаний з організацією. НП є ініціатором та учасником багатьох благодійних проєктів і активно підтримує наших військових.	
3	Виробництво/ надання послуг	НП має велику пропозицію як для бізнес-клієнтів, так і для приватних осіб. Завдяки швидкій доставці та високій якості логістичні послуги компанії користуються великим попитом. Широка мережа відділень та наявність додатку робить послуги більш доступними.	
4	Фінанси	Відсутність збиткової діяльності та зростання рівня доходу з кожним роком діяльності.	Недостатня фінансова стійкість, висока залежність від зовнішніх джерел фінансування та неможливість швидко погасити свої зобов'язання за рахунок власних оборотних коштів.
5	Маркетинг	НП має високу впізнаваність на ринку та активно співпрацює з лідерами думок та громадськими організаціями.	Недостатність рекламної діяльності
6	Управління персоналом	Персонал НП є компетентним і застосовує гнучкий підхід до обслуговування клієнтів. Компанія звертає увагу на мотивацію співробітників.	Спостерігається плінність кадрів серед працівників відділень НП, що може свідчити про проблеми в організації управління.

Джерело: складено автором

Підсумовуючи наведені у табл. 2.4 дані можна стверджувати, що сильні сторони переважають. Організаційна структура управління є достатньо простою і передбачає чітку ієрархію управління. Незважаючи на те, що кожен з філіалів НП є автономним, зв'язок з іншими підрозділами та керівництвом зберігається.

Крім того було визначено, що ТОВ «Нова Пошта» значну увагу приділяє формування корпоративної культури та цінує чесне ведення бізнесу, з дотриманням усіх етичних принципів. Організація активно працює над підвищенням рівня антикорупційної культури та всіляко сприяє дотриманню цих принципів у нашому суспільстві. Також НП можна побачити партнером багатьох подій, організацій та благодійних проєктів.

Завдяки великій кількості запропонованих логістичних продуктів та послуг як для бізнес-клієнтів так і роздрібних споживачів організація є достатньо відомою в даному сегменті ринку. Мережа відділень, що постійно розширюється, зручний додаток з можливістю відстеження своїх посилок та вантажів, підказками та інструкціями, висока якість обслуговування і швидкість доставки – все це стимулює клієнтів повернутися до НП повторно.

З точки зору фінансів, фінансовий стан підприємства є задовільним. Дохід НП має тенденцію до зростання та загалом діяльність компанії є прибутковою. Проте після аналізу фінансового стану організації було виявлено деякі проблеми, а саме залежність від зовнішніх джерел фінансування та кредитних коштів.

Розглядаючи маркетингову діяльність компанії було виявлено, що НП має високий рівень лояльності клієнтів та загалом позитивний імідж. Фірмове лого та інші атрибути бренду підвищують впізнаваність серед населення України. Незважаючи на активні співпраці з інфлюенсерами, лідерами думок та взагалі велику присутність в Інтернеті, компанія не проводить активні рекламні кампанії.

Складова управління персоналом має як сильні сторони, так і слабкі. Серед сильних можна відзначити кваліфікований персонал та загалом гарні

умови праці, де керівництво приділяє значну увагу мотивації співробітників та комфортним умовам праці. Проте незважаючи на це спостерігається плінність кадрів серед працівників відділень.

Дослідивши внутрішнє середовище ТОВ «Нова Пошта» загального варто розглянути і зовнішнє. Як відомо, будь-яка система безперервно взаємодіє із зовнішнім середовищем і підприємство не є в цьому винятком. Поза межами організації знаходиться безліч ресурсів, які є необхідними для нормального функціонування внутрішнього середовища і кількість яких проте є обмеженою. Але окрім цього зовнішнє середовище передбачає й наявність інших гравців ринку, які також прагнуть отримати їх. Це може призвести до непередбачуваних для компанії наслідків, одним з яких є ослаблення його потенціалу та неможливість продовжувати свою діяльність у довгостроковій перспективі [12, с. 185]. Тому аналіз виключно внутрішніх складових не дає змогу зробити об'єктивні висновки, тому постає потреба в дослідженні зовнішнього середовища, в якому діє організація.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища передбачає здійснення дослідження усіх факторів, що чинять вплив на діяльність організації та майже не піддаються контролю з її сторони. До них належать споживачі, постачальники, конкуренти та галузь загалом. Цей аналіз дає змогу виявити й оцінити можливості та загрози діяльності компанії, а також допомагає зробити й обґрунтувати вибір стратегій розвитку в майбутньому [17].

Головним його завданням є створення такого обміну із зовнішнім середовищем, що давало б можливість підтримувати потенціал організації на рівні, достатньому для забезпечення її безперервної діяльності й розвитку та досягнення поставлених цілей в стратегічній перспективі [25, с. 340].

Зовнішнє середовище організації можна умовно розділити на мікро- та макросередовище. До першого належать конкуренти, постачальники, споживачі, партнери, держава та ін., тобто головні стейкхолдери.

Макросередовище ж охоплює ринкові, політичні, економічні, технологічні, соціальні та міжнародні фактори. Макросередовище підприємства доцільно досліджувати за допомогою PEST-аналізу [17, с. 47].

Спочатку розглянемо зовнішнє мікросередовище ТОВ «Нова Пошта», результати аналізу якого наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз зовнішнього мікросередовища ТОВ «Нова Пошта»

№ з/п	Група чинників	Тенденції	Можливості	Загрози
1	Споживачі	Зростання очікувань клієнтів щодо якості послуг. Зниження платоспроможності населення через війну. Скарги від клієнтів через пошкодження посилок під час транспортування.	Розширення мережі і створення нових пропозицій для клієнтів. Збільшення бази клієнтів через створення відділень у малих містах та селищах та залучення жителів країн Європи.	Зниження попиту на логістичні послуги. Набуття розголосу ситуацій про незадовільний стан посилок та погіршення репутації фірми.
2	Конкуренти	Ринок поштових та логістичних послуг має високий рівень конкуренції та достатньо низькі бар'єри входу.	Проведення масштабної рекламної кампанії	Зростання конкуренції та поява нових сильних гравців ринку
3	Постачальники/партнери	Дотримання принципів етичного ведення бізнесу та «прозорість» співпраць	Встановлення партнерських зв'язків з іншими організаціями та громадськими об'єднаннями	Недотримання домовленостей
4	Держава	Погіршення політичної та економічної ситуації в Україні, війна Підвищення ставок деяких податків Поява законів, що перешкоджають діяльності організацій		Погіршення ситуації в Україні Затримки в поданні фін. звітності Збільшення податкового навантаження

Джерело: складено автором

За результатами аналізу мікросередовища НП у табл. 2.5 видно, що на ринку поштового зв'язку та логістичних послуг спостерігаються як позитивні, так і негативні тенденції. Зокрема спостерігається зростання очікувань клієнтів щодо якості послуг, як наприклад зменшення часу очікування доставки, можливість доставки за кордон і навпаки без суттєвих переплат,

оптимізація додатку та сайту з метою швидкого пошуку необхідної інформації, доступність відділень та поштомотів скрізь. Це стимулює компанію шукати нові можливості розвитку, серед яких створення нових пропозицій послуг та розширення мережі в містах і селищах, де НП ще не була представлена. Проте разом з тим спостерігається й зниження платоспроможності населення через війну в країні, тому споживачі виступають проти підвищення цін на послуги доставки. Скарги від клієнтів через пошкодження посилок під час транспортування чи незадовільне їх пакування псують імідж компанії та погіршують її репутацію.

Незважаючи на те, що «Нова Пошта» є лідером ринку поштового зв'язку та логістичних послуг України, ринок є доволі конкурентним. Тому завжди існує загроза появи нових гравців та посилення позицій вже існуючих. У партнерських же відносинах між компаніями великого значення набуває дотримання принципів чесного й етичного ведення бізнесу.

Проаналізуємо макросередовище організації за допомогою PESTEL-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – PESTEL-аналіз макросередовища ТОВ «Нова Пошта»

№ з/п	Група факторів	Тенденції
1	Політичні	Війна в Україні
		Курс інтеграції до ЄС
		Втрата частини територій та наявність зон активних бойових дій
		Блокування кордонів з Польщею (при міжнародних перевезеннях)
2	Економічні	Зниження ВВП України
		Зростання інфляції та коливання курсів валют
		Зростання рівня безробіття та відповідно зниження платоспроможності клієнтів
		Підвищення цін на електроенергію, паливо
		Втрата матеріальних цінностей компанії внаслідок бойових дій та обстрілів
		Зниження попиту на логістичні послуги
3	Соціальні	Демографічна криза
		Великий відтік населення закордон
		Зростання рівня безробіття
		Погіршення якості освіти через руйнування навчальних закладів та труднощі з організацією навчального процесу онлайн
4	Технологічні	Неможливість здійснення перевезень вантажів авіатранспортом
		Залежність від інформаційних технологій, що ускладнюється ситуацією з дефіцитом електроенергії по країні та пошкодженням електромереж

Продовження табл. 2.6

		Великий розрив між великими містами, де представлено десятки відділень, та малими віддаленими населеними пунктами, де немає жодного відділення та погані шляхи доставки
		Відносно повільна адаптації систем при впровадження нових технологій
5	Екологічні	Погіршення екологічної ситуації (в тому числі й через воєнні дії)
		Підвищення контролю щодо впливу викидів транспорту на екологію (особливо країни ЄС)
		Замінування значної території України
6	Правові	Дія воєнного стану на території України
		Зміна законодавства та збільшення податкового навантаження
		Обмеження руху у період комендантської години
		Регулювання з боку держави поштових та кур'єрських компаній щодо проходження митного контролю
		Введення в дію європейських стандартів та сертифікатів якості надання послуг

Джерело: складено автором

Згідно з наведених у табл. 2.6 даних, найбільшим політичним ризиком наразі є війна в Україні, що несе загрозу втрати матеріальних цінностей компанії внаслідок обстрілів чи бойових дій. Серед економічних факторів на діяльність НП впливає інфляція та нестабільність валютних курсів, що передбачає підвищення цін на ресурси, які Нова пошта використовує у процесі своєї господарської діяльності. Крім того тенденція зниження купівельної спроможності населення України й зниження попиту на логістичні послуги мають негативний вплив. Демографічна криза та зростання рівня безробіття є негативним фактором, проте переїзд українців за кордон підштовхнув до розширення міжнародної діяльності та вихід на ринок ЄС.

Неможливість транспортування вантажів через авіа перельоти внаслідок закриття повітряного простору України та складна ситуація з електроенергією при високій залежності від онлайн-систем – все це ускладнює діяльність підприємства. Серед екологічних факторів найбільш вагомими є замінування території України, що ускладнює логістику, а також контроль викидів CO₂ в атмосферу. Щодо правових факторів, то варто виокремити в першу чергу те, що зараз в Україні діє воєнного стану, що зумовлює певні обмеження, а комендантську годину. Крім того спостерігаються зміни в українському законодавстві та зміни ставок деяких податків.

Підсумуємо дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Нова Пошта»

		Сильні сторони	Слабкі сторони
		1. Велика частка ринку України та висока лояльність споживачів 2. Широка мережа відділень НП в Україні 3. Велика пропозиція продуктів та послуг як для фізичних, так і для юридичних осіб 4. Висока якість логістичних послуг 5. Індивідуальний підхід 6. Кваліфікований персонал 7. Наявність зручного додатку 8. Використання провідних інформаційних технологій та систем документообігу 9. Стабільний фінансовий стан	1. Високий рівень конкуренції в галузі логістики та поштового зв'язку 2. Плинність кадрів серед працівників відділень 3. Висока залежність від інформаційних технологій 4. Низький рівень присутності у маленьких містах та сільській місцевості 5. Висока ціна послуг порівняно з іншими поштовими операторами та логістичними компаніями
Можливості	1. Розширення мережі відділень НП як в Україні, так і в країнах Європи 2. Використання нових інформаційних технологій з метою спрощення управління бізнес-процесами 3. Розширення спектру послуг та створення нових пропозицій для клієнтів 4. Проведення більш масштабної рекламної кампанії 5. Налагодження партнерських зв'язків з іншими організаціями 6. Розширення клієнтської бази 7. Розширення автопарку	Високий рівень обслуговування та велика пропозиція логістичних продуктів та послуг може стати ключовим фактором в залученні іноземних клієнтів. Проведення рекламної кампанії та партнерство з іншими організаціями допоможе підвищити впізнаваність. Застосування нових інформаційних технологій допоможе спростити багато процесів всередині компанії. А за рахунок придбання більшої кількості вантажних авто для транспортування товарів може пришвидшити час доставки.	Розширення мережі, товарної пропозиції та клієнтської бази допоможе закріпити статус компанії лідера-ринку. Вдосконалення існуючих ІТ-систем допоможе уникнути багатьох ризиків і технічних проблем. Використання нових інноваційних технологій полегшить управління багатьма процесами та підвищить ефективність діяльності організації.

Продовження табл. 2.7

Загрози	1.Зростання конкуренції 2.Військові дії на території України, що є прямою загрозою знищення майна компанії та перешкодою надання послуг клієнтам 3.Пошкодження ключових транспортних мереж 4.Погіршення економічної ситуації в Україні 5.Зниження платоспроможності клієнтів 6.Низькі бар'єри входу в галузь.	Велика пропозиція логістичних продуктів та послуг, високий рівень обслуговування клієнтів, широка мережа відділень, а також наявність зручного додатку стимулює клієнта залишатися з цією компанією.	Війна в Україні спричинила зниження купівельної спроможності населення, а відповідно і попит на послуги доставки є дещо нижчим. Зважаючи на цей фактор також відбуваються часті кібератаки на українські організації, а НП є дуже залежною від інформаційних технологій.
---------	--	--	--

Джерело: складено автором

Згідно з наведеної у табл. 2.4 інформації, сильних сторін у діяльності ТОВ «Нова Пошта» значно більше, ніж слабких. Найбільшими перевагами можна відзначити велику частку ринку, широку мережу відділень та спектр послуг, що мають унікальні пропозиції як для бізнес-клієнтів, так і просто роздрібних споживачів. Висока якість послуг, зручний додаток та загалом приємне враження від співпраці з компанією є суттєвими «плюсами». Водночас відносно висока ціна порівняно з іншими поштовими операторами та конкуренція в галузі є суттєвими недоліками.

Варто використати такі можливості зовнішнього середовища як розширення мережі та створення нових пропозицій та продуктів, що допоможе також і в залученні нових клієнтів. Проте незважаючи на це існують і загрози, дію яких не варто знецінювати. Найголовнішим викликом перед НП, як і перед кожною компанією в Україні, є війна. Ризик пошкодження ключових транспортних шляхів та ризик знищення майна фірми внаслідок обстрілів та атак – це, на жаль, зараз наша реальність.

З огляду на здійснений SWOT-аналіз діяльності організації можна зробити висновок, що незважаючи на сильну позицію на ринку та суттєві

переваги перед конкурентами, існують і проблеми, що можуть перешкоджати і чинити негативний вплив в майбутньому. Саме тому бізнес-планування діяльності компанії у поточному та стратегічному управлінні є важливим.

2.3. Особливості використання бізнес-планування в ТОВ «Нова Пошта»

Бізнес-план – це документ, який розробляється з метою планування подальшої діяльності усіма організаціями незалежно від розміру, сфери діяльності та стадії життєвого циклу. Проте на жаль, в Україні і досі не надається вагомого значення правильному створенню бізнес-планів і допускається багато помилок, що потім має суттєві наслідки.

Узагальнюючи досвід українських підприємств можна виділити такі проблеми, що мають місце у процесі бізнес-планування:

1. Неправильна постановка цілей. Як було зазначено у Розділі 1, одним із завдань початкових етапу є визначення та формулювання цілей, які визначають, чого фірма хоче досягти в майбутньому. Нечітко визначені цілі, «розмиті» показники призводить до нерозуміння, куди рухатись далі.

2. Недостатність інформації у ключових розділах бізнес-плану. Відсутність розрахунків ключових показників, опису процесів та загалом даних будь-якого з основних розділів призводить до нерозуміння суті описаних бізнес-процесів та результатів, які будуть в результаті реалізації підприємницької ідеї. Це робить документ важким для сприйняття і відповідно перешкоджає отриманню необхідних інвестицій. Через це розвиток підприємництва в Україні ускладнюється.

3. Неясно розкрита суть бізнес-моделі. В ідеалі бізнес-модель має представляти основні переваги проекту та конкурентні переваги організації, відображати дані про структуру витрат та дохідність підприємства.

4. Відсутність ринкових досліджень. Без маркетингових досліджень ринку, тенденцій галузі, компаній-конкурентів та цільової аудиторії загалом неможливо спрогнозувати попит на товари/ послуги та оцінити власні конкурентні переваги й можливості на цьому ринку. Через це дані в бізнес-плані можуть бути неактуальними.

5. Нехтування деталями операційних процесів. Ігнорування деталей основних виробничих та логістичних процесів, управління ланцюгами поставок може стати перешкодою в майбутній діяльності. Особливо гостро це питання постає перед компаніями, де логістика відіграє ключову роль.

6. Неправильне визначення та оцінка ризиків, що є характерними для сфери діяльності організації. Ідентифікація ризиків має враховувати не лише ризики, характерні для галузі та країни загалом, а враховувати специфіку виду діяльності підприємства. Адже розгляд виключно «стандартних» ризиків не дасть змогу в повній мірі розробити комплекс заходів щодо їх мінімізації та оцінити масштаби втрат, якщо вони проявляться [19].

Отже, щоб уникнути цих проблем у процесі бізнес-планування варто звернути увагу на такі кроки:

- усвідомлення місії підприємства та постановка реалістичних цілей, що мають кількісне вираження в певних показниках, яких планується досягти;
- здійснення детального аналізу галузі та ринкового середовища, у тому числі й конкурентів, визначивши їх позицію на ринку;
- побудова бізнес-моделі, що буде розкривати переваги проекту та буде привабливою для потенційних інвесторів;
- детальний розрахунок усіх показників ефективності діяльності підприємства та їх оцінка, побудова різних сценаріїв з урахуванням можливих ризиків [19].

ТОВ «Нова Пошта» демонструє успішне зростання, освоєння нових ринків та запуск інноваційних продуктів, що є неможливим для досягнення без правильного планування. Як і будь-які інші підприємства, звісно компанії

поштового зв'язку та логістики застосовують бізнес-план як інструмент стратегічного планування та обґрунтування ефективності проектів. Проте процес бізнес-планування для них дещо відрізняється від стандартних розробок, адже він має враховувати особливості сфери діяльності.

Планування діяльності поштових операторів та інших транспортних підприємств є доволі специфічним, адже має враховувати управління ланцюгами поставок, планування шляхів, а також процеси з організації складського господарства та транспорту.

Для розробки бізнес-плану в Україні найчастіше застосовується методологія від Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (UNIDO), тому розглянемо особливості розділів бізнес-плану логістичної компанії за цією структурою.

Звісно, вихідним етапом будь-якого процесу планування є аналіз ринкового середовища. Для цього необхідно проаналізувати насиченість ринку подібними послугами, визначити ключових гравців ринку та їх переваги, що змушує потенційну цільову аудиторію звертатися саме до них. Для поштового оператора це: швидкість доставки, ціна послуг, особливості обслуговування клієнтів, інноваційні продукти. На основі цього аналізу варто визначити власні конкурентні переваги. Якщо брати до уваги ключового конкурента НП – компанію «Укрпошта», то головними конкурентними перевагами є ціна, підтримка різних програм з безкоштовної доставки та підтримка організації з боку держави.

Окрім аналізу конкурентів варто оцінити й попит на послуги та потреби ринку в логістичних послугах. Таким чином можна знайти незайняту нішу та виступити з інноваційним продуктом, аналогів якого поки що немає. До того ж необхідно враховувати й різні групи логістичних послуг, як то наприклад складські послуги, доставка територією України та за кордон, міжнародні перевезення та інші види транспортування. Побачивши падіння кількості доставок у 2022 році, Нова Пошта вирішила розширити свою діяльність й на ринок ЄС, відкривши там свої відділення.

Таким чином, має бути завжди здійснений прогноз обсягу попиту, враховуючи ситуацію на ринку та в країні загалом, сезонні коливання попиту (наприклад під час свят часто збільшується обсяг доставок) та, найголовніше, потреби споживачів.

Отже, в розділі маркетингу зазначається цільова аудиторія, проводиться сегментація ЦА та розробляються стратегії їх залучення. Крім того зазначається стратегія просування. «Нова Пошта» використовує просування здебільшого за допомогою онлайн-ресурсів. Зокрема компанія активно веде свої соціальні мережі – Instagram, YouTube, Facebook. Раніше використовувалася й реклама на ТБ, проте зараз найбільш актуальними є digital-канали. Одним із ефективних каналів просування, які застосовує НП, є партнерство з іншими організаціями та партнерство заходів.

Проте чи не найважливішим розділом у бізнес-плані для логістичного підприємства є виробничий розділ. Першим ділом варто визначити потребу в транспортних засобах – мікроавтобуси, вантажні автомобілі чи контейнери для міжнародних доставок. Наступним важливим пунктом є визначення та вибір найбільш ефективних та зручних маршрутів.

Оскільки НП є теж і поштовим оператором, надзвичайно гостро постає питання організації складської інфраструктури. Для цього у плані варто визначити потребу у об'ємах складів та їх розташування. Це одне з найскладніших питань, адже їх необхідно розмістити так, щоб мінімізувати транспортні і логістичні витрати. У цьому ж розділі зазначаються і технології, які використовуються для відстеження вантажопотоків та автоматизації інших процесів, як то наприклад barcode scanning чи оптимізація маршрутів.

Здатність організації навчатися та впроваджувати інновації є доказом того, що вона піклується про якість людських ресурсів, управління роботою та здатність постійно вдосконалюватися та розвиватися в динамічному середовищі. Це середовище може змінюватися щодня через нові закони та правила, економічні зміни чи зростання конкуренції [33].

Організаційний розділ, як і в будь-якому іншому бізнес-плані, включає в себе опис організаційної структури фірми та визначення потреби в персоналі для реалізації певного проекту. Таким чином здійснюється і розподіл зон відповідальності між ключовими підрозділами та їх працівниками, що задіяні у всіх ланках процесів: обслуговування та комунікація з клієнтами, прийом та видача замовлень, складське господарство, фінансова й маркетингова складові, а також власне логістичні процеси.

Наступним важливим розділом є фінансовий, де здійснюється розрахунок усіх витрат, де увага приділяється й витратам на паливо та обслуговування транспорту. Таким чином визначається обсяг необхідних капіталовкладень в проект і джерел його фінансування, а також проводиться оцінка доходів від усіх видів діяльності та здійснюється прогноз прибутку, показників рентабельності та окупності проекту.

В кінці обов'язково здійснюється оцінка ризиків. Як і будь-яка інша логістична організація, Нова Пошта стикається з безліччю ризиків упродовж своєю діяльності. В першу чергу це ризики, що пов'язані безпосередньо з перевезенням та доставкою вантажів, а саме їх втрата чи пошкодження, погане пакування, підвищення цін на паливо, а також політичні й економічні ризики. Де це є можливим, прописуються заходи щодо страхування.

З цього випливає ще один важливий аспект – юридичний. Перевезення вантажів є неможливим без отримання ліцензій, а певні види вантажів (габаритні, небезпечні та особові вантажі, перевезеннями яких користуються клієнти НП) вимагають отримання сертифікатів. Оскільки Нова пошта працює й на закордонному ринку, то мають бути враховані й правила країн, на території яких діє організація, а також вимоги до митного оформлення. Усе це обов'язково прописується в бізнес-плані також.

Однак окрім цього в бізнес-плануванні часто висвітлюються й екологічні аспекти діяльності фірми. Логістична діяльність передбачає не лише вигоди, але й спричиняє неминучі негативні екологічні наслідки.

Відповідно, екологізація логістичної галузі є неминучою тенденцією в усьому світі та в Україні зокрема [12].

Отже, особливостями бізнес-планування діяльності поштового оператора є врахування у розділах бізнес-плану таких особливостей як оптимізація маршрутів транспортування, вибір найефективніших видів вантажного транспорту згідно потреб та розбудова інфраструктури відділень, складів та терміналів, використання сучасних технологій і програмного забезпечення для управління ланцюгами поставок та відстеження вантажів.

При здійсненні доставок важлива увага приділяється й контролю вантажів та дотриманню міжнародних правил та законодавства, що передбачає ліцензування та сертифікацію діяльності.

Але найголовнішою особливістю бізнес-планування є його гнучкість та адаптивність, адже ця галузь має чи не найбільшу кількість ризиків у зв'язку з непередбачуваними обставинами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Розробка бізнес-плану в системі поточного управління

Проаналізувавши у Розділі 2 господарську діяльність ТОВ «Нова Пошта» було виділено сильні та слабкі сторони, а також визначено можливості розвитку. Однією зі слабких сторін діяльності організації є низький рівень присутності у маленьких містах та сільській місцевості. Мережа відділень НП є доволі великою, проте вона поширюється здебільшого та великі та середні міста, де кількість населення є відносно високою. На противагу цьому існують населені пункти, зокрема віддалені місцевості, де компанія взагалі не представлена. Часто це пов'язано зі складністю логістики, відсутністю необхідної транспортної інфраструктури або просто з відсутністю перспектив.

Згідно з класифікацією, містом в Україні вважається населений пункт, кількість мешканців якого становить від 10 тисяч. Населені пункти, де проживає від 5 до 10 тисяч людей є селищем. Саме на ці населені пункти варто звернути увагу при розширенні мережі Нової пошти на території України. Для встановлення своєї присутності у цих населених пунктах у НП є два варіанти: відкриття відділення та створення пункту отримання посилок при вже існуючому бізнесу. Отже, у цій роботі будуть розроблені рекомендації бізнес-плану відкриття відділення НП у населеному пункті до 10 тис. мешканців.

Розділ 1. Резюме

Метою даного проекту є відкриття поштового відділення у місті населенням до 10 тис. мешканців.

Дохід за перший рік діяльності становитиме 6 600 000 грн., а чистий прибуток – 2 859 042,34 грн.

Точка беззбитковості становить 25 365 одиниць або ж 2 790 150 грн.

Термін окупності становить 1 рік 2 місяці.

Розмір загальної потреби в фінансових ресурсах становить 3 344 763 грн.

Розділ 2. Характеристика галузі

Галузь поштового зв'язку і логістичних послуг є доволі конкурентною, проте й характеризується високим рівнем монополізації і перебуває зараз вже на стадії зрілості, проте має достатньо низькі бар'єри для входу. Логістичний бізнес, основою якого є здійснення перевезень, має складну бізнес-модель, що робить її в більшій мірі недоступною для підприємців-початківців. Проте тим не менш ця галузь є привабливою для заснування бізнесу. Усіх конкурентів можна розділити на прямих – поштові оператори, на непрямі – кур'єрські служби та власні точки видачі замовлень від онлайн-ритейлерів. Основні конкуренти ТОВ «Нова Пошта» наведені у табл. 3.1. При оцінюванні позицій конкурентів на ринку було використано шкалу оцінювання, де 1 – «дуже погано» та 5 – «дуже добре».

Таблиця 3.1 – Аналіз конкурентів ТОВ «Нова Пошта»

№ з/п	Показник	Швидкість доставки	Низька ціна	Кількість запропонованих послуг	Кількість відділень	Відомість
	Підприємство					
1	Поштовий оператор					
1.1	Укрпошта	3	5	5	5	5
1.2	Meest Express	5	4	5	4	5
1.3	Делівері	4	4	4	3	3
1.4	Інтайм	4	4	4	3	4
2	Кур'єрські доставки					
2.1	Glovo	4	5	2	1	5
2.2	Bolt	4	4	2	1	5
2.3	Raketa	4	5	2	1	3
3	Продукти-замінники					
3.1	Доставка від магазинів	4	4	2	1	2
3.2	Власні пункти видачі замовлень	4	5	2	4	4

Джерело: складено автором

Визначимо частку ринку, яку займає ТОВ «Нова Пошта» та підприємства-конкуренти (рис. 3.1).

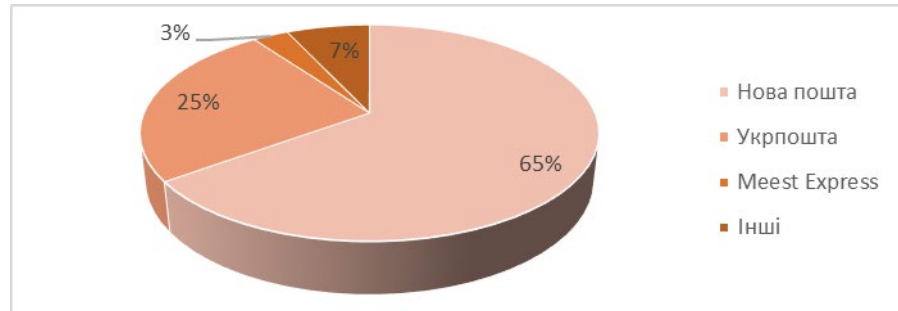


Рисунок 3.1 – Структура ринку поштових послуг

Джерело: складено автором за [6]

За результатами оцінки в табл. 3.1 та рис. 3.1 видно, що головним конкурентом НП є Укрпошта. Інші компанії у порівнянні з ними займають незначну частку ринку. Крім того продукти-замінники у вигляді власних пунктів видачі замовлень (як то наприклад Rozetka) та доставка від магазинів не несуть суттєвої загрози. Позиція лідера у Новій пошти на ринку міцна.

Розділ 3. Опис послуг

Компанія надає логістичні послуги та пов'язані з ними послуги, до яких належить доставка вантажів, листів, документів та кур'єрська доставка. У відділенні Нової пошти можна відправити та забрати посилку вагою до 30 кг і оголошеною цінністю до 15 000 грн. Для того, щоб відправити посилку потрібно створити накладну. Це можна зробити як безпосередньо у відділенні, так і створивши електронну накладну безпосередньо у мобільному додатку.

Розділ 4. План маркетингу

Позиціонування Нової пошти можна побачити у їхньому слогані «Доставка майбутнього». Цільовою аудиторією логістичних послуг від ТОВ «Нова пошта» є як фізичні особи, так і юридичні особи. Бізнес-клієнтами є будь-які організації, що потребують послуг в перевезенні вантажів. Цільову аудиторію ж серед роздрібних споживачів можна визначити так: жінки і чоловіки віком від 18 років з середнім та вище середнього рівнем доходу, які

проживають на території України або за кордоном. Основні канали просування в рамках цього проекту наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Канали просування Нової пошти на місцевому ринку

№ з/п	Стаття витрат	Витрати за 1 місяць, грн.	Витрати за 1 рік, грн.
1	Пряма реклама	3 260	6 520
1.1	Друк флаєрів (300 шт.)	900	1 800
1.2	Реклама на радіо	1 520	3 040
1.3	Реклама на ТБ (3 хв. по 7 грн./сек.)	840	1 680
2	Зовнішня реклама	3 500	42 000
2.1	1 біл-борд в самому населеному пункті	1 500	18 000
2.2	2 біл-борда на околицях та поблизу основних транспортних шляхів	2 000	24 000
3	Реклама в Інтернеті	35 000	338 000
3.1	Таргетована реклама в Фейсбук та Інстаграм (\$1 в день за 1000 показів, \$10 за 10 000 показів)	12 300	147 600
3.2	SEO-просування сайту (200\$ на місяць)	8 200	98 400
3.3	Контекстна реклама (0,5\$ за клік)	6 300	75 600
3.4	Реклама у місцевих інфлюєнсерів (мікроблогерів) сторіс+пост	8 200	16 400
4	Заходи та акції	15 000	15 000
4.1	Урочисте відкриття відділення (1 раз)	15 000	15 000
	Всього	56 760	401 520

Джерело: складено автором

Отже, бюджет на рекламну кампанію відкриття відділення становить 401 520 грн за рік, що включає в себе як регулярні витрати на онлайн-рекламу, так і разові заходи, що будуть застосовуватися до моменту відкриття точки.

Розділ 5. План виробництва

У відділенні Нової пошти будуть надаватися послуги з видачі/прийому посилок вагою до 30 кг. Згідно з наведеними на сайті даними, для відкриття відділення необхідним є приміщення площею від 10м². Воно буде поділятися на три зони: прийомна зона, складська зона та допоміжне приміщення для працівників пошти.

Витрати на ремонт та облаштування приміщень (Додаток Е) наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на ремонт та облаштування магазину меблів

№ з/п	Стаття витрат	Сума, грн.
1	Ремонт приміщення	70 000
1.1	Косметичний ремонт (фарбування стін, стелі, оновлення підлоги)	50 000
1.3	Сантехнічні роботи (ремонт санвузлів, встановлення нових сантехнічних приладів)	20 000
2	Потреба в меблях	74 300
2.1	Облаштування зони прийому відвідувачів	38 800
2.2	Облаштування допоміжних приміщень	35 500
3	Технічне оснащення	73 000
3.1	Програмне забезпечення (офіційне від НП)	0
3.2	Оргтехніка	73 000
4	Безпека та контроль доступу	14 100
4.1	Система відеоспостереження (встановлення камер відеоспостереження)	7 600
4.2	Сигналізація та контроль доступу	3 000
4.3	Система протипожежної безпеки	3 500
	Всього	231 400

Джерело: складено автором

Отже, загальна сума витрат становить 231 400 грн. Ці витрати забезпечать створення функціонального простору для клієнтів та працівників відділення.

Розділ 6. Організаційний план

Відділення буде підпорядковане територіальному менеджеру в залежності від вибору місця розташування. Штатний розклад наведений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Штатний розклад поштового відділення

№ з/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Місячний фонд заробітної плати, грн.	ПДФО (18%)		Військовий збір (5%)	
					Сума за місяць, грн.	Сума за рік, грн.	Сума за місяць, грн.	Сума за рік, грн.
1	Директор відділення	1	22 000	22 000	3 960	47 520	1 100	13 200
2	Оператор	4	18 000	72 000	3 240	38 880	900	10 800
3	Кур'єр	1	20 000	20 000	3 600	43 200	1 000	12 000
4	Вантажник	2	18 000	36 000	3 240	38 880	900	10 800
	Всього	8		150 000	14 040	168480	3 900	46 800

Джерело: складено автором

Дані для заповнення таблиць про фонд заробітної плати були взяті з відкритих джерел та онлайн-порталів, зокрема Work.ua, тому вони можуть бути неточними. Отже, з огляду на табл. 3.6, загальний місячний фонд заробітної плати складає 150 000 грн. Річний фонд оплати праці складатиме 1 800 000 грн. Розрахуємо величину відрахувань на податки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Податкові відрахування

№ з/п	Податок	Сума за місяць, грн.	Сума за рік, грн.
1	Єдиний податок (5%)	7 500	90 000
2	ЄСВ (22%)	33 000	396 000
	Всього	40 500	486 000

Джерело: складено автором

Отже, за місяць буде сплачено організацією 40 500 грн. податкових відрахувань, а за рік – 486 000 грн.

Розділ 7. Фінансовий план

У цьому розділі бізнес-плану буде розраховано не загальний дохід ТОВ «Нова пошта», а саме дохід від відкритого відділення. Розрахувати загальний дохід підприємства можна за допомогою формули 3.1:

$$D = C \times Q, \quad (3.1)$$

де C – ціна одиниці продукції;

Q - запланований об'єм продаж.

За дев'ять місяців 2024 року кількість доставлених посилок і вантажів становила 336 млн, що свідчить про підвищення попиту порівняно з попередніми роками і в середньому становить 37,3 млн посилок в місяць. Найбільш імовірним є припущення, що послугами буде НП буде користуватися приблизно половина населення – тобто 5 тис. осіб. Таким чином прогнозований попит на послуги доставки на місяць становить 5 тисяч

посилок в місяць та 60 тисяч посилок в рік. Середній чек становить 110 грн. Таким чином дохід становитиме:

$$Д = 60\,000 \times 110 = 6\,600\,000 \text{ грн.}$$

Далі розраховуємо чистий фінансовий результат та точку беззбитковості з урахуванням постійних та змінних витрат (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Розрахунок точки беззбитковості

№ п/п	Показник	Значення показника за рік, грн.	Значення показника з розрахунку на одиницю послуги, грн.	Рівень показника до доходу, %
1	Дохід від реалізації послуг	6 600 000	110,00	100
2	Змінні витрати, в т.ч.:	559 920	9,33	8,48
3	Реклама	401 520	6,69	6,08
4	Оплата комунальних послуг	38 400	0,64	0,58
5	Витратні матеріали	120 000	2,00	1,82
6	Постійні витрати, в т.ч.:	2 553 443	42,56	38,69
7	Оренда	240 000	4,00	3,64
8	Амортизаційні відрахування	27 443	0,46	0,42
9	Витрати на оплату праці	1 800 000	30,00	27,27
10	Податкові відрахування	486 000	8,10	7,36
11	Фінансовий результат до оподаткування	3 486 637	58,11	52,83
12	ПДВ (20%)	697 327,4	11,62	10,57
13	Податок на прибуток (18%)	627 594,66	10,46	9,51
14	Чистий прибуток/збиток	2 859 042,34	47,65	43,32
15	Точка беззбитковості, одиниць	25 365		
16	Точка беззбитковості, грн.	2 790 150		

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо точку беззбитковості, застосовуючи таку формулу (3.2):

$$Q_{кр} = C / (p - v) \quad (3.2)$$

де $Q_{кр}$ – об'єм виробництва в критичній точці (кількість одиниць);

p – ціна одиниці продукції;

v – змінні витрати на одиницю продукції;

C – постійні затрати за розрахунковий період.

Отже, точка безбитковості в натуральному та грошовому вимірах становитиме:

$$Q_{кр} = 2\,553\,443 / (110 - 9,33) = 25\,364,5 \approx 25\,365 \text{ одиниць}$$

$$Q_{кр} = 25\,365 * 110 = 2\,790\,150 \text{ грн.}$$

Розрахуємо термін окупності за допомогою формули 3.3:

$$T = \text{Загальна потреба в фінансових ресурсах} / \text{Чистий прибуток} \quad (3.3)$$

$$T = (231\,400 + 559\,920 + 2\,553\,443) / 2\,859\,042,34 = 1,16 = 1 \text{ рік } 2 \text{ місяці}$$

Розділ 8. Характеристика ризиків

Ризики, що можуть мати вплинути на діяльність організації, варто розділити на такі три групи: ризики, які пов'язані з похибкою прогнозування (неточне визначення частки ринку і непередбачувана поведінка конкурентів); зовнішні ризики (війна в Україні, інфляція та підвищення курсу валют, зниження купівельної спроможності населення та зміни в законодавстві) та ризики, пов'язані з фінансово-господарською діяльністю компанії (зниження фінансової стійкості, втрата або пошкодження вантажу, аварії на дорогах, збої в інформаційних системах, юридичні ризики). Заходи щодо мінімізації ризиків, на які підприємство має вплив, наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Заходи щодо мінімізації ризиків

№ з/п	Фактор ризику	Заходи щодо його мінімізації
1	Неточність визначення позицій конкурентів	Регулярне проведення маркетингових досліджень ринку. Посилення власної конкурентної позиції та підтримка позитивного іміджу фірми.
2	Юридичні ризики	Дотримання усіх вимог чинного законодавства та документообігу, правил перевезень та проходження митного контролю, консультивання з фахівцями.
3	Пошкодження вантажів	Страхування вантажів.
4	Аварії на транспортних шляхах	Страхування транспорту та вантажів, проведення регулярних перевірок транспортних засобів, їх ремонт або заміна. Проведення навчання для водіїв, як діяти в надзвичайних ситуаціях.

Продовження табл. 3.7

5	Збої в інф. системах	Зберігання резервних копій даних, консультації з ІТ-спеціалістами, оновлення та удосконалення інформаційних продуктів, якими користується фірма.
---	----------------------	--

Джерело: складено автором

Оцінку ризиків за імовірністю настання та тяжкістю наслідків для організації наведено у Додатку Ж.1.

3.2. Перспективи бізнес-планування в стратегічному управлінні

Важливою особливістю логістики Нової пошти є те, що вони відмовляються від перевезень посилок фурами та використовують замість цього новітні BDF-контейнери, що виготовляються в Україні по спецзамовленню. Наразі компанія володіє 1900 такими контейнерами, проте до 2025 року планує збільшити їхню кількість до 4000 штук. Ці контейнери допомагають прискорювати процес доставки та легко піддаються керуванню з диспетчерського центру. Тому наразі замінювати цю ефективну технологію не варто. Крім того наразі організація володіє більше ніж 200 транспортними засобами, 10 мікроавтобусами (вантажністю до 2 та 3 тонн) та 2 вантажними літаками Boeing 757-200F [20].

Оскільки Україна притримується курсу євроінтеграції, важливим є дотримання вимог, загальноприйнятих на території ЄС. Однією з таких вимог є дотримання стандартів в сфері екології, а особливо стосовно транспорту [21]. Компанією «Нова пошта» весь час здійснюється оптимізація планування маршрутів задля зменшення негативного впливу на довкілля за рахунок мінімізації парникових викидів. Саме тому у стратегічному управлінні ТОВ «Нова пошта» варто звернути увагу на електричний малотоннажний автотранспорт, що дозволить як знизити витрати на паливо, оскільки є економнішим, так і мінімізує викиди CO₂.

Розділ 1. Резюме

Метою даного проекту є заміна дизельних вантажних мікроавтобусів електричними.

Ефект від запропонованого проекту полягає в зниженні витрат енергії на 56% та скороченні споживання енергії і викидів CO₂ на 59%.

Розмір загальної потреби в фінансових ресурсах на придбання одного малотоннажного мікроавтобуса становить 113 600-118 000 євро.

Розділ 2. Характеристика галузі

Логістика безсумнівно є однією з найважливіших сфер української національної економіки, проте окрім видимої користі існує й негативний вплив, що відображається на погіршенні екологічної ситуації в країні. З огляду на це у світі виникла концепція так званої «зеленої логістики». Екологізація транспортної сфери є передовою тенденцією, і в Україні зокрема. «Зелена логістика» визначається в загальному вигляді як набір рішень і методів управління для мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Метою є не лише скорочення викидів CO₂, але й обмеження інших забруднюючих речовин, захист природних ресурсів та оптимізація переробки відходів [33]. Вона передбачає оптимізацію чотирьох основних сфер діяльності: складське господарство, управління запасами та відходами, а також власне транспортування. За прогнозами дослідників, вантажний транспорт з електроприводом протягом наступних 15 років повністю замінить «традиційні аналоги» [26].

Розділ 3. Опис продукту

З огляду на досвід європейських поштових операторів, а саме німецьку компанію Deutsche Post DHL, перспективним напрямком є застосування електричних автомобілів для транспортування.

Серед європейських логістичних компаній великої популярності набули вантажівки Mitsubishi Fuso Canter. Вони перевозять вантажі до 3,2 т та мають потужність 129 кВт. Їх застосування є економнішим, адже вартість палива є більшою за електроенергію. Крім того вони є тихими і не створюють шуму, що може бути застосовано наприклад для кур'єрських доставок або перевезень

в ранній час. Проте разом з тим існують і недоліки, серед них дещо вища вартість у порівнянні з дизельними аналогами. Вартість таких авто становить від 113 600 євро. Крім того значно збільшується час на заряджання, порівняно зі стандартною заправкою на АЗС.

Розділ 4. План маркетингу

В рамках маркетингової кампанії у стратегічному управлінні варто виділити такі заходи, як таргетинг, просування в соціальних мережах, SEO-оптимізація сайту, а також співпраця з лідерами думок та іншими організаціями. Зокрема перспективним є партнерство та спонсорство різних заходів, у тому числі і благодійних.

Розділ 5. План виробництва

Процес оновлення автопарку та надходження нового транспорту на баланс підприємства включає в себе проходження декількох етапів:

1. Визначення потреби в новому вантажному транспорті.
2. Вибір моделі транспортного засобу.
3. Придбання авто та підготовка необхідної документації.
4. Утилізація чи продаж старих авто.
5. Організація навчання для водіїв особливостям керування електричним транспортом.
6. Введення вантажних авто в експлуатацію та підготовка необхідної супутньої документації (техпаспорт), а також перевірка його технічного стану.
7. Оцінка результатів (визначення витрат, економії від введення в експлуатацію електромобілів, продуктивність їх роботи).

Розділ 6. Організаційний план

Для реалізації цього проекту не потрібно залучати сторонній персонал – за кожен з етапів відповідальний певний працівник організації.

Зони відповідальності кожного зі співробітників наведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Персонал, задіяний у оновленні транспорту організації

№ з/п	Посада	Завдання, що виконуються в процесі реалізації проекту
1	Директор відділу логістики з	Оцінка стану наявного у організації транспорту та формування потреби в новому. Після придбання нових засобів, оцінка ефективності від введення їх до експлуатації.
2	Фінансовий директор	Формування бюджету на оновлення транспортних засобів. Оцінка витрат та результатів від експлуатації нового транспорту.
3	Менеджер відділу закупівель	Підбір варіантів згідно потреб та технічних параметрів, вибір найоптимальнішого варіанту. Узгодження умов з постачальниками, придбання транспортного засобу.
4	Менеджер логістики з	Визначення параметрів, яким має відповідати новий транспорт, та оцінка різних варіантів за цими параметрами (економність, батарея, вантажність).
5	Бухгалтер	Прийняття на облік нових транспортних засобів та вибуття старих (якщо є)
6	Юрист	Підготовка документації
7	HR-менеджер	Організація курсів по керуванню та обслуговуванню електромобілів
8	Автомеханік	Підготовка та технічне обслуговування нового транспорту

Джерело: складено автором

Отже, для реалізації цього проекту необхідним є залучати працівників з різних відділів, кожен з яких має свої завдання.

Розділ 7. Фінансовий план

Задля визначення економічної ефективності заміни дизельного вантажного транспорту на електричний порівняємо основні характеристики (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Основні параметри дизельного та електричного вантажного транспорту

№ з/п	Параметр	Дизельний вантажний транспорт	Електричний вантажний транспорт
1	Вартість покупки	\$118,000	\$118,000 (без батареї)
2	Δ зміна вартості покупки	0.8%/рік	0.8%/рік
3	Витрати на технічне обслуговування	\$0.13/км	\$0.09/км
4	Термін корисного використання	7 років	7 років
5	Економія палива	2.98 км/л	0.8-1.15 км/кВт
6	Час заправки	15 хвилин	30 хвилин (80% заряд) 60 хвилин (100% заряд)
7	Дальність	800 км	350 км (300 кВт батарея) 800 км (1000 кВт батарея)
8	Викиди вуглецю (використання)	3.3 км CO ₂ /л	0.456 кг CO ₂ /кВт
9	Викиди вуглецю (виробництво)	350 кг CO ₂	350 кг CO ₂ (саме авто) 100 кг/кВт (батарея)
10	Вартість акумулятора	-	\$200/кВт

Продовження табл. 3.9

11	Термін корисного використання	-	7 років
12	Вартість енергії	\$0.85 /л	\$0.34 /кВт
13	Δ зміна вартості енергії	3.2% /рік	2% /рік

Джерело: складено автором за [5]

З огляду на табл. 3.9 можна зробити висновок, що витрати на електричний вантажний транспорт є нижчими, аніж під час використання дизельних аналогів.

Проведемо оцінку впровадження малотоннажних вантажних електромобілів у процесі доставки у великих містах. З цією метою розробляється чотири сценарії: коли частка ринку, який обслуговується за допомогою малотоннажних електромобілів, становить 10%, 30%, 50% та 100%. Крім того оцінка здійснюється з урахуванням місцевості, де буде здійснюватися доставка: місто загалом, окремий район міста та вулиця. Результати оцінки згідно ВАУ-сценарію (Business-as-usual) наведені у табл. 3.10. ВАУ-сценарій – це так званий «еталонний» зразок. В даному випадку це значення, що були отримані при доставці дизельним транспортом.

Таблиця 3.10 – Вплив малих електромобілів на міську логістику у порівнянні зі сценарієм «бізнес-як-зазвичай»

№ з/п	Сценарій проникнення на ринок	Час у дорозі (секунди)	Час затримки (секунди)	Швидкість (км/год)	Відстань (км)
1	ВАУ-сценарій	64 секунди	46 секунд	33 км/год	5,9
2	Логістика на рівні міста				
2.1	10% SEV	8%	9%	-2%	-7%
2.2	30% SEV	8%	9%	-4%	-12%
2.3	50% SEV	26%	29%	-6%	-4%
2.4	100% SEV	19%	20%	-9%	-4%
3	Логістика на рівні окремого району міста				
3.1	10% SEV	1%	3%	0%	-7%
3.2	30% SEV	1%	2%	0%	-12%
3.3	50% SEV	4%	6%	0%	-4%
3.4	100% SEV	1%	0%	-1%	-4%
4	Логістика в межах вулиці				
4.1	10% SEV	2%	2%	-5%	-14%
4.2	30% SEV	3%	7%	-8%	-17%
4.3	50% SEV	-4%	-9%	-8%	-17%
4.4	100% SEV	-8%	-11%	-11%	-17%

Джерело: складено автором за [6]

Аналізуючи наведені у табл. 3.10 дані, при впровадженні SEV (small sized electric vehicles) на заміну дизельним мікроавтобусам швидкість та кількість проїханих кілометрів зменшується, збільшуючи при цьому час у дорозі та затримку. Проте, логістика в межах вулиці при охопленні ринку від 50% до 100% є вигідною, адже зменшує час у дорозі та час затримок, що впливає позитивно на швидкість доставки. Проте розмір і вага посилок мають бути досить малими, як і відстань. Проаналізуємо, яку частку становить SEV в загальній частці проїханих кілометрів (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Розподіл річного проїханого кілометражу за різними сценаріями впровадження малотоннажних вантажних авто у процесі доставки

№ з/П	Сценарій	Розподіл проїханого кілометражу		
		Малогабаритні вантажні електромобілі	Фургони	Фури
1	Business-as-usual	0%	36%	64%
2	10% CEV	7%	39%	54%
3	30% CEV	13%	33%	54%
4	50% CEV	27%	20%	54%
5	100% CEV	54%	0%	46%

Джерело: складено автором за [6]

Отже, за результатами табл. 3.11 видно, що до цього вантажних електроавтомобілів у доставці не застосовувалися. Проте вже після впровадження е-авто в усіх сценаріях кілометри, пройдені ним, збільшуються, а кілометраж «традиційних» способів доставки навпаки падає. Впровадження цих авто повністю виключає дизельні мікроавтобуси. Отже, дослідниками було визначено, що величина впливу на довкілля напряму залежить від пройдених кілометрів і досягає 56% і 59% скорочення споживання енергії і викидів CO₂ відповідно за рахунок 100% впровадження SEV.

Розділ 8. Характеристика ризиків

До ризиків, пов'язаних з похибкою прогнозування належать неточна оцінка запасу ходу та неправильний вибір маршрутів. Зовнішні ризики включають в себе військові дії, інфляцію та законодавчі зміни. Інші ризики

охоплюють обмежений запас ходу, затримки у доставках, аварії на дорогах, ремонт та пошкодження вантажів. Заходи щодо можливої мінімізації ризиків наведені у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Заходи щодо мінімізації ризиків

№ з/п	Фактор ризику	Заходи щодо його мінімізації
1	Неточність оцінки запасу ходу	Розрахунок відстані та співставлення з характеристиками авто, планування маршрутів з урахуванням місць для заряджання.
2	Обмежений запас ходу	Планування часу на доставку з урахуванням можливої зарядки транспорту, доставка вантажів в межах країни на невеликі відстані.
3	Ремонт	Пошук СТО, що спеціалізуються на ремонті електромобілів
4	Аварії у процесі транспортування	Страхування авто та вантажів, своєчасне виявлення проблем в авто та їх усунення.

Джерело: складено автором

Оцінку основних ризиків, що можуть виникнути в процесі реалізації проекту, наведено у Додатку Ж.2.

3.3. Оцінка ефективності впровадження методології бізнес-планування в систему управління ТОВ «Нова Пошта»

Використання планування є необхідним для забезпечення сталого розвитку організації у стратегічній перспективі. Одним із найважливіших блоків бізнес-плану є прогноз і розрахунок фінансових показників. Для покращення у НП бізнес-планування та управління фінансовими потоками зокрема, варто застосовувати у процесі систему управління проектами. Однією з таких ефективних систем є програма LivePlan на основі ІІІ, що набула популярності в країнах Європи та Америки. За допомогою цього інструменту можна швидко автоматизувати фінансові прогнози, створюючи звіти та діаграми на основі вхідних даних. Крім того дана програма дозволяє відстежувати прогрес та дає змогу співпрацювати з колегами, обмінюючись розділами планів і одержуючи відгуки на платформі.

Внаслідок запровадження застосування інструментів на основі ШІ в систему бізнес-планування ТОВ «Нова пошта» передбачається позитивний ефект, що буде проявлятися у зменшенні часу та витрат на планування діяльності за рахунок автоматизації процесів та пришвидшить реалізацію запланованих проектів.

Для прогнозування обсягу наданих послуг буде використано метод екстраполяції, що полягає у перенесенні минулих тенденцій на майбутнє.

Для цього використаємо лінійну формулу 3.4:

$$y = a + b \cdot x, \quad (3.4)$$

де y – заявки;

x – порядковий номер періоду;

a – мінімальна границя;

b – підвищення кожного наступного значення в часовому ряду.

Таким чином, значення мінімальної границі a становить 2521827,227, а показник b - 79576,311. Розрахуємо значення тренду та індекс сезонності (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Поточні значення обсягу продажів

№ періоду	Місяць	Об'єм продажів за минулий рік	Значення тренду	Індекс сезонності
1	Січень	2049073	2601403,5	0,67
2	Лютий	2431967	2680979,8	0,80
3	Березень	3424431	2760556,2	1,13
4	Квітень	2764099	2840132,5	0,91
5	Травень	3031875	2919708,8	1,00
6	Червень	3532659	2999285,1	1,16
7	Липень	3276421	3078861,4	1,08
8	Серпень	3473528	3158437,7	1,14
9	Вересень	2860696	3238014	0,94
10	Жовтень	2546027	3317590,3	0,84
11	Листопад	3037840	3397166,7	1,00
12	Грудень	4040263	3476743	1,33

Джерело: розраховано автором

На основі даних табл. 3.13 можна зробити прогноз на наступний період з урахуванням сезонності (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Прогноз за допомогою лінійного методу з урахуванням сезонності

№ періоду	Місяць	Значення тренду	Прогноз на наступний рік
13	Січень	3556319	2397822,36
14	Лютий	3635896	2909563,98
15	Березень	3715472	4186597,72
16	Квітень	3795048	3451673,62
17	Травень	3874625	3865447,21
18	Червень	3954201	4596415,42
19	Липень	4033777	4348810
20	Серпень	4113353	4701383,35
21	Вересень	4192930	3946827,34
22	Жовтень	4272506	3579352,96
23	Листопад	4352082	4350316,32
24	Грудень	4431659	5891620,63

Джерело: розраховано автором

Ці дані було отримано внаслідок розрахунку прогнозованого об'єму продажів за допомогою лінійного методу у табличному редакторі Excel. Таким чином, загальний об'єм продажів у проектному році становитиме 48 225 830,9 тис. грн. Отже, порівняно з попереднім періодом приріст становитиме:

$$48\,225\,830,9 - 36\,468\,879 = 11\,756\,951,9 \text{ тис. грн. (зміна 24\% або 0,24)}$$

Визначимо витрати організації у наступному періоді. У 2023 році загальна сума витрат складала 34 490 027 тис. грн., з них 28 625 037 тис. грн. умовно постійні витрати та 5 864 990 тис. грн. змінні витрати. Зважаючи на те, що величина постійних витрат хоча й залишається без змін в залежності від обсягів продажів, проте змінюється внаслідок розширення діяльності організації, зокрема відкриття нових відділень і тд. Тому їх величина згідно з прогнозом складе:

$$28\,625\,037 * 0,24 = 6\,870\,008,88 + 28\,625\,037 = 35\,495\,045,9 \text{ тис. грн.}$$

Величина ж змінних витрат змінюється пропорційно до обсягу наданих послуг. У проектному періоді їх величина складе:

$$5\,864\,990 * 0,24 = 1\,407\,597,6 + 5\,864\,990 = 7\,272\,587,6 \text{ тис. грн.}$$

На основі цих даних розрахуємо обсяг прибутку, який очікується у наступному періоді:

$$48\,225\,830,9 - (7\,272\,587,6 + 35\,495\,045,9) = 48\,225\,830,9 - 42\,767\,633,5 = 5\,458\,197,4 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, додатковий чистий прибуток від впровадження ПЗ в систему бізнес-планування становитиме:

$$\Delta \text{Пр}_q = 5\,458\,197,4 \times (1 - 0,24) = 4\,148\,230,02 \text{ тис. грн.}$$

Основні фінансові результати, що очікуються від впровадження методології бізнес-планування в систему управління ТОВ «Нова пошта» наведені у табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Прогнозовані фінансові результати

№ з/п	Назва показника	Значення, тис. грн.
1	Дохід від реалізації логістичних продуктів та наданих послуг	48 225 830,9
2	Загальна сума витрат (постійні та змінні)	42 767 633,5
3	Чистий фінансовий результат	5 458 197,4
4	Приріст прибутку внаслідок запроваджених заходів	4 148 230,02

Джерело: розраховано автором

Визначивши основні фінансові показники діяльності організації можемо розрахувати й показники економічної ефективності. Для початку розрахуємо капітальні витрати, що передбачають приріст нормативу оборотних засобів за рахунок збільшення об'ємів надання. Порівняно з попереднім періодом, тобто 2022 роком, оборотні засоби зросли на 26%. Враховуючи приріст змінних витрат розрахуємо зміну оборотних коштів:

$$I = 7\,272\,587,6 * 0,24 * 0,26 = 453\,809,466 \text{ тис. грн.}$$

Тепер визначимо термін окупності капітальних вкладень. Оскільки впровадження методології бізнес-планування не передбачає покупку основних засобів чи встановлення нових видів обладнання, то термін окупності легко розрахувати за допомогою формули 3.5:

$$T_o = \frac{I}{\text{ЧП}} \quad (3.5)$$

де T_o – термін окупності;

I – величина інвестицій;

ЧП – чистий річний прибуток.

$$T_o = \frac{I}{\text{ЧП}} = \frac{453\,809,466}{5\,458\,197,4} = 0,083 \text{ року} \approx 1 \text{ місяць}$$

Оскільки капітальні витрати включають в себе лише придбання ПЗ, то чистий грошовий потік становитиме (формула 3.6):

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{Пр}_q - K_i \quad (3.6)$$

де $\Delta\text{Пр}_q$ – приріст чистого прибутку;

K_i – капітальні інвестиції.

$$\text{ЧГП} = 4\,148\,230,02 - 453\,809,466 = 3\,694\,420,55 \text{ тис. грн.}$$

Термін життєвого циклу проекту в основному становить 5 років. Нинішня вартість майбутніх грошових потоків (НВ) за весь термін економічного життя проекту знаходиться за наступною формулою 3.7:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_1 = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП}\alpha_i \quad (3.7)$$

де ЧГП – чистий грошовий потік i -того року терміну економічного життя проекту;

p – ставка дисконту (ставка рефінансування НБУ наразі становить 16%);
 α_i – коефіцієнт приведення на i -й рік життєвого циклу проекту, де i – рік життєвого циклу проекту, оцінка грошових надходжень яких здійснюється на теперішній час.

Для зручності використаємо другу формулу і розрахуємо для цього коефіцієнт приведення життєвого циклу проекту. Для розрахунку показника використаємо формулу 3.8:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.8)$$

Отже, розрахуємо показник на п'ять років, враховуючи ставку дисконту від НБУ у розмірі 16%:

$$\text{Рік 1: } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,16)^1} = 0,862068966 = 0,86$$

$$\text{Рік 2: } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,16)^2} = 0,743162901 = 0,74$$

$$\text{Рік 3: } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,16)^3} = 0,640657674 = 0,64$$

$$\text{Рік 4: } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,16)^4} = 0,552291098 = 0,55$$

$$\text{Рік 5: } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,16)^5} = 0,476113015 = 0,48$$

Таким чином, нинішня вартість становитиме:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_1 = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \times (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = 3\,694\,420,55 \times (0,86 + 0,74 + 0,64 + 0,55 + 0,48) = 3\,694\,420,55 \times 3,27 = 12\,080\,755,2$$

тис. грн.

На основі цього розрахуємо чисту нинішню вартість, використовуючи формулу 3.9:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ}_1 - I \quad (3.9)$$

де I – початкові інвестиції в проект.

$$\text{ЧНВ} = 12\,080\,755,2 - 453\,809,466 = 11\,626\,945,7 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо величину дисконтований період повернення інвестицій, використовуючи наступну формулу 3.10:

$$T_r = \frac{I}{\text{НВ}_{\text{ср.}}} \quad (3.10)$$

де $\text{НВ}_{\text{ср.}}$ – середньорічна нинішня вартість.

$$T_r = \frac{453\,809,466}{2\,416\,151,04} = 0,187 \text{ року} \approx 2 \text{ місяці}$$

Розрахуємо індекс дохідності з урахуванням нинішньої вартості та інвестицій з допомогою формули 3.11:

$$\text{ІД} = \frac{\text{ЧНВ}}{I} \quad (3.11)$$

$$\text{ІД} = \frac{11\,626\,945,7}{453\,809,466} = 25,6$$

Розрахуємо індекс прибутковості за допомогою наступної формули 3.12:

$$\text{ІП} = \frac{\Sigma \text{НВ}}{I} \quad (3.12)$$

$$\text{ІП} = \frac{12\,080\,755,2}{453\,809,466} = 26,6$$

Усі розраховані показники ефективності впровадження запропонованих заходів наведені у табл. 3.16.

Таблиця 3.16 – Значення показників економічної ефективності

№ з/п	Показник економічної ефективності	Значення
1	Капітальні витрати	453 809,466
2	Додатковий прибуток від впровадження заходів	5 458 197,4 тис. грн.
3	Чистий додатковий прибуток	4 148 230,02 тис. грн.

Продовження табл. 3.16

4	Термін окупності недисконтований, років	1 місяць
5	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін життєвого циклу проекту	12 080 755,2 тис. грн.
6	Чиста нинішня вартість	11 626 945,7 тис. грн.
7	Термін окупності дисконтований, років	2 місяці
8	Індекс доходності	25,2
9	Індекс прибутковості	26,6

Джерело: розраховано автором

Отже, за результатами розрахунків можна зробити висновок, що впровадження методології бізнес-планування в систему управління ТОВ «Нова пошта» є економічно ефективним.

ВИСНОВКИ

У розділі 1 було визначено сутність та значення бізнес-планування в управлінні організацією, адже внаслідок зростання невизначеності середовища, в якому діють підприємства, постає необхідним планування їх діяльності. Бізнес-план – це документ, у якому висвітлено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації.

Залежно від різних факторів виділяють короткострокове (поточне), середньострокове та довгострокове планування. Зважаючи на методика, що є найпоширенішою в Україні, було виділено такі розділи бізнес-плану як резюме, опис підприємства та галузі, опис товарів (послуг), розділ маркетингу, виробничий та організаційний розділи, фінансовий план, оцінка ефективності проекту та план ризиків. Процес бізнес-планування було розділено на п'ять основних стадій: початкова стадія, підготовча стадія, основна стадія написання бізнес-плану, стадія його презентації й представлення зацікавленим сторонам та стадія офіційного ухвалення проекту.

Бізнес-планування відіграє важливу роль в управлінні організацією. Розробка плану передбачає визначення не лише стратегічних цілей і напрямів діяльності підприємства, а й оперативних дій для їх досягнення. Саме тому воно завжди передбачає нерозривний зв'язок оперативного й стратегічного планування.

У розділі 2 було досліджено діяльність ТОВ «Нова пошта» – лідера українського ринку поштових послуг. Проте незважаючи на сильну позицію на ринку та суттєві переваги перед конкурентами, існують і проблеми, що можуть перешкоджати і чинити негативний вплив в майбутньому. Найголовнішими перевагами є велика частка ринку, широка мережа відділень та індивідуальний підхід до клієнта. Проте найвищий рівень цін серед усіх представлених на ринку поштових операторів є суттєвим недоліком. Для посилення своїх позицій на ринку рекомендованим є використати такі

можливості зовнішнього середовища як розширення мережі та створення нових пропозицій та продуктів.

Підприємство має прибуткову діяльність в усі роки діяльності і загалом його фінансовий стан є задовільним, а з 2022 року спостерігаються позитивні тенденції. Проте не зважаючи на стрімке зростання фінансових результатів організація не є достатньо фінансово стійкою і залежить від кредитних коштів та зовнішніх джерел фінансування загалом. Наявних у компанії оборотних засобів недостатньо, щоб виплатити свої зобов'язання виключно за рахунок них протягом звітного періоду, тому організації варто звернути увагу на заходи щодо підвищення її ліквідності.

Ключовими особливостями бізнес-планування діяльності логістичних компаній є його гнучкість та адаптивність. Важливим у плануванні їх діяльності є й висвітлення у розділах бізнес-плану таких особливостей як оптимізація маршрутів транспортування, розбудова інфраструктури відділень, складів та терміналів, використання сучасних технологій і програмного забезпечення для управління ланцюгами поставок та відстеження вантажів.

З огляду на це у розділі 3 було запропоновано розробити бізнес-план з розширення мережі «Нової пошти» по Україні, зокрема у населених пунктах кількістю населення до 10 тис. мешканців. Це дозволить компанії отримати додатковий прибуток та розширити базу клієнтів.

Для стратегічного управління було обрано перспективу введення малотоннажних вантажних автомобілів для перевезення вантажів на засадах концепції «зеленої логістики». Це дозволить зменшити шкідливі викиди CO₂ та витрати на скоротити споживання енергії.

З метою полегшення процесу бізнес-планування було запропоновано використовувати спеціалізовані програми. Таким чином було визначено, що впровадження методології бізнес-планування у систему управління організацією є економічно ефективним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2021 рік. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік. URL: <https://novaposhta.ua>
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік. URL: <https://novaposhta.ua>
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік. URL: <https://novaposhta.ua>
4. Бец М.С., Чупир О.М. Формування бізнес-плану підприємницької структури: ключові етапи та стратегічні аспекти. 10 травня 2024 рік • Чернігів, Україна Наука сьогодні: від досліджень до стратегічних рішень: матеріали тез доповідей С. 23-25. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/32618/1/Бец_Тези.pdf
5. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янка. Вид. 2-ге, доп. К. : КНЕУ, 2012. 379 с.
6. Власники «Сільпо» хотіли побудувати чергового конкурента «Новій пошті», але не змогли. Чому більше не працює доставка Justin. Журнал Forbes Ukraine. [Електронний ресурс]. URL: <https://forbes.ua/company/cervis-dostavki-posilok-justin-bilshe-ne-priymae-posilok-chomu-kompaniya-zakrila-viddilennya-26102022-9159>
7. Галько, Л.. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. Економіка та суспільство. № 44. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1836>
8. Гуторов О.І. Сутність та структура бізнес-плану інвестиційного проекту аграрного підприємства: теоретико-методичний аспект. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. № 1. 2020. С. 200-213. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/1405>

9. Дар'їн Д.С. Бізнес-планування розширення міжнародної діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»*. Вінниця 2023. Випуск 161. С. 159-164. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb6_161.pdf#page=159
10. Дергалюк М. О., Макалюк І. В., Погребняк А. Ю. Роль бізнес-планування у стратегічному розвитку підприємства: аспекти фінансового менеджменту та інвестування. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9. 2024. С. 69-74. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/11c27f30-cfef-4333-8a2e-b7293812872c/content>
11. Діденко Є. О., Нячур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 78-81. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3667&i=16>
12. Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023 рік. Том 33. № 2. С. 185-193.
13. Крахмальова, Н. А., & Хвоценко, Є. В. European standards implementation practices in developing a business plan. *Journal of Strategic Economic Research*. № 4. 2023. С. 96–103. URL: <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1142>
14. Колодяжна Т. В., Кильницька Є. В. Бізнес-план у системі планування діяльності суб'єкта господарювання. *Бізнес Інформ*. № 3. 2023. С. 171-175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_3_25_c.175
15. Лузік Я.С. Роль бізнес-плану у стратегічному та поточному управлінні організацією. *Розвиток суспільства та науки в умовах цифрової трансформації: матеріали VII Міжнародної студентської наукової конференції, м. Тернопіль, 15 листопада, 2024 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга»*. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. С. 62-64. URL: <https://doi.org/10.62732/liga-inter-15.11.2024>

16. Маматова, Л. Ш. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. 2021. С. 44-47. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/941>
17. Михайленко О. В. Особливості застосування стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. *Сучасні проблеми бухгалтерського обліку та фінансів: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23–24 листопада 2021 р.* Київ: НУХТ, 2021. С. 46-49. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/430ba690-0019-4db7-9fef-ae9b7ffcaae9/content#page=46>
18. Михайленко О., Годун В., Юхименко Є. Розробка бізнес-плану підприємства. *Молодий вчений*. № 6 (94), 2021. С. 211-214. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/754>
19. Офіційний сайт ТОВ «НОВА ПОШТА». [Електронний ресурс]. URL: <https://novaposhta.ua>
20. Офіційний сайт «Nova Global». [Електронний ресурс]. URL: <https://novaposhtaglobal.ua>
21. Попова Я., Федорченко А., Огієнко М. Перспективи використання вантажних електромобілів у логістиці. *POLIT. Challenges of science today*, 5-7 April. 2022. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54935/1/Popova%28Ohiienko%29.pdf>
22. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України №2275-VIII від 26.09.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>
23. Рибаківа І.Д., Саврас І.З. Бізнес-планування як інструмент ефективного управління підприємством. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали IV Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 лютого 2024 р.) : тези*

доповідей. Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2024. С. 287-288. URL:

https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/Zbirnik_konferenciji_m._Lviv_22_ljutogo_2024_r._dlja_saitu.pdf#page=287

24. Рижкова Г.А. Систематизація факторів внутрішнього і зовнішнього середовища торговельного підприємства для подальшого аналізу. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2011. № 1 (4). С. 339-345. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2011/52.pdf>

25. Роганова М. С., Васютинська Л. А. Бізнес-планування в підприємницькій діяльності: практика та проблематика. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXIV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 27 квіт. 2023 р.* Одеса: Одеська політехніка. 2023. С. 149-150. URL: <https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zbirka-2023-04-27.pdf#page=149>

26. Світова практика. Електричні вантажівки та їх удар по логістиці. [Електронний ресурс]. URL: <https://autoline.ua/blog/svitova-praktyka-elektrychni-vantazhivky-ta-ikh-udar-po-lohistytsi/>

27. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. К. : Каравела, 2012. 280 с.

28. Черниш О.В., Нефедова Т.М. Європейські стандарти бізнес-планування. *V Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку».* 2024. С. 543-546. URL: https://stud.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27229/3/IMPER_2024_P543-546.pdf

29. Шевченко А.В., Борисенко О.С. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу: зб. наук. праць*. Випуск № 1 (75). 2020. К. НАУ, 2020. С. 90-97. URL: https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/45271/1/Борисенко_Шевченко_Нетребко_1%2875%29_2020.pdf

30. Dang, L. The impact of cost management accounting techniques on supply chain performance using the balanced scorecard approach: A case of logistics companies in Vietnam. *Uncertain Supply Chain Management*. № 12(3), 2024. P. 1493-1510. URL: http://www.m.growingscience.com/uscm/Vol12/uscm_2024_73.pdf

31. Osman Alp, Tarkan Tan, Maximiliano Udenio. Transitioning to sustainable freight transportation by integrating fleet replacement and charging infrastructure decisions. *Omega*. Volume 109, June 2022. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048322000044>

32. Sandra Melo, Patricia Baptista, Álvaro Costa. Comparing the Use of Small Sized Electric Vehicles with Diesel Vans on City Logistics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 111, 5 February 2014. P. 1265-1274. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815007806>

33. The Role of Infrastructure in Green Logistics Development: A Case Study of Vietnamese Logistics Enterprises/ Anh Duc Do, Thi Thanh Hoai Nguyen, Thi Ha Trang Nguyen, Thi Oanh Nguyen, Thi Thuy Duong Do./ *European Journal of Business & Management Research*. Vol. 9. No 3, 2024. URL: <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/2358>

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління ТОВ «Нова пошта»

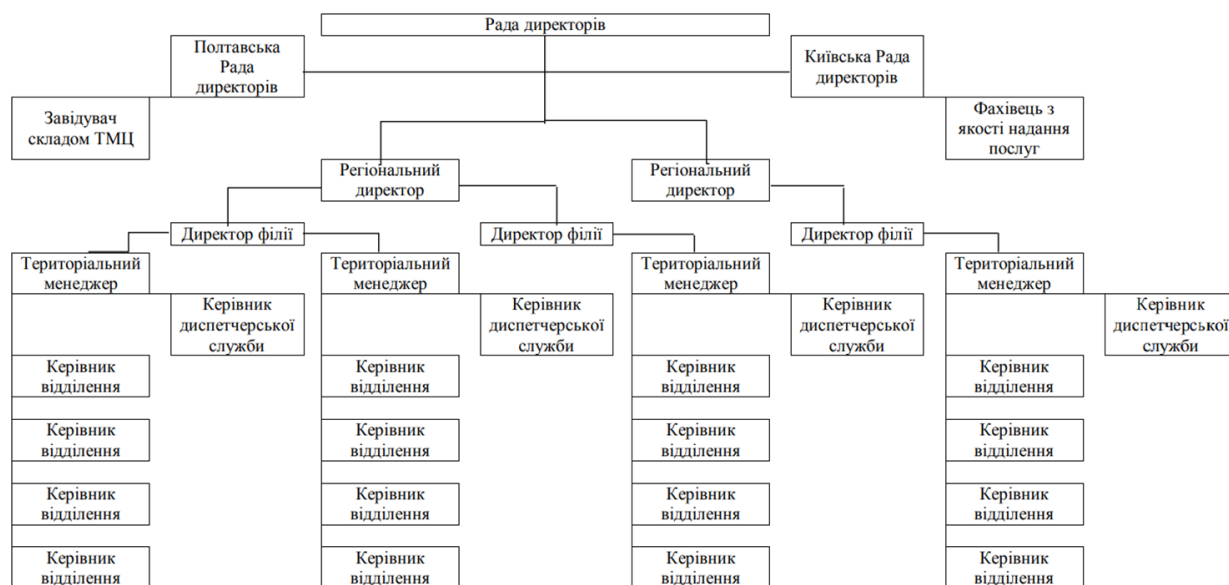


Рисунок А.1.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

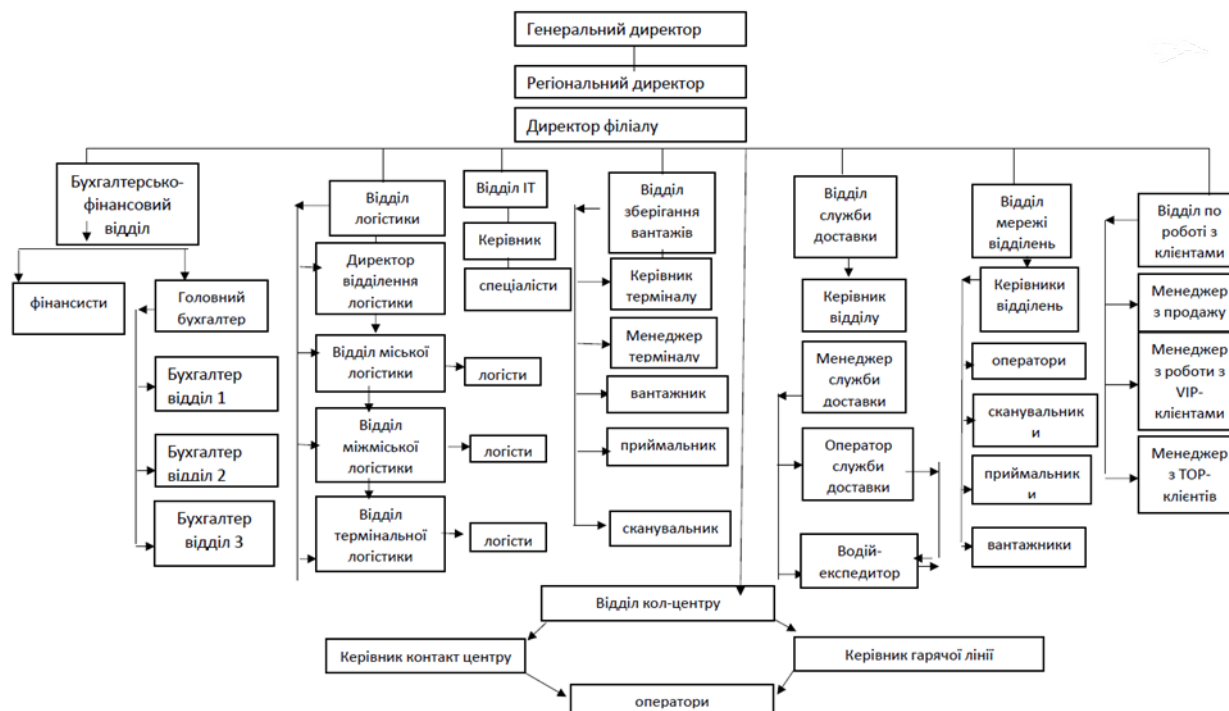


Рисунок А.1.2 – Структурні підрозділи ТОВ «Нова Пошта»

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2021 рік

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

Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
	2022	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»	31316718		
Територія: Київська за КАТОТТГ ¹	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: 29 790			
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 національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.**

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	108 324	104 440
первісна вартість	1001	199 978	233 320
накопичена амортизація	1002	(91 654)	(118 880)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	701 136	1 544 921
Основні засоби	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:	1030	-	-

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	100 639	314 176
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	131 634	142 680
Інші необоротні активи	1090	190 460	27 591
Усього за розділом I	1095	4 583 693	8 305 491
II. Оборотні активи			
Запаси	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	1125	678 593	704 235
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	53 432	100 979
з бюджетом	1135	10 741	24 360
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	5 722	809 390
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	848 238	2 473 319
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	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:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1182	-	-
резервах збитків або резервах належних витрат	1183	-	-
резервах незароблених премій	1184	-	-
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			
Баланс	1300	7 300 383	13 498 127

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	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	1510	397 182	1 456 288
Інші довгострокові зобов'язання	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:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних витрат	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	-	76 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 447 572	2 554 797
товари, роботи, послуги	1615	802 700	1 037 757
розрахунками з бюджетом	1620	408 141	484 647
у тому числі з податку на прибуток	1621	62 466	61 519
розрахунками зі страхування	1625	57 009	77 886
розрахунками з оплати праці	1630	336 162	380 300
за одержаними авансами	1635	39 173	46 774
за розрахунками з учасниками	1640	43 500	10 000
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	333 356	390 237
Доходи майбутніх періодів	1665	1 193	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	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 групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	7 300 383	13 498 127

		КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)		2022	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ Підприємство <u>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»</u> (найменування)		за ЄДРПОУ 31316718		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 843 502	16 902 857
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 441 004)	(12 877 086)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	4 402 498	4 025 771
збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	202 834	166 643
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 923 703)	(1 469 141)
Витрати на збут	2150	(561 844)	(416 263)
Інші операційні витрати	2180	(508 590)	(768 703)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<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
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 814 806	687 882
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-

<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(630 813)	(533 590)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(255)	(602 457)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 794 933	1 090 142
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	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	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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
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	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	-	-

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік

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

	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
		2023	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»		31316718		
Територія: Київська	за КАТОТТГ ¹	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: 27819				
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 національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	104 440	76 808
первісна вартість	1001	233 320	222 084
накопичена амортизація	1002	(118 880)	(145 276)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 544 921	1 660 949
Основні засоби	1010	6 171 683	6 840 742
первісна вартість	1011	8 426 565	10 178 235
знос	1012	(2 254 882)	(3 337 493)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	314 176	3 564 861
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	142 680	128 083
Інші необоротні активи	1090	27 591	47 748
Усього за розділом I	1095	8 305 491	12 319 191
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	236 988	422 156
Виробничі запаси	1101	224 395	417 390
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	12 593	4 766
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	704 235	968 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	100 979	146 103
з бюджетом	1135	24 360	48 136
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	73 263
Гроші та їх еквіваленти	1165	827 839	673 522
Готівка	1166	72	34
Рахунки в банках	1167	666 911	461 620
Витрати майбутніх періодів	1170	15 526	11 952
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних витрат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	282
Усього за розділом II	1195	5 192 636	3 435 729
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	13 498 127	15 754 920

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 459 269	6 484 117

Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	4 491 224	6 516 072
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 456 288	1 454 745
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 441 012	2 332 885
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних витрат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	3 897 300	3 787 630
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	76 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 554 797	2 368 731
товари, роботи, послуги	1615	1 037 757	1 259 484
розрахунками з бюджетом	1620	484 647	570 842
у тому числі з податку на прибуток	1621	61 519	92 053
розрахунками зі страхування	1625	77 886	77 644
розрахунками з оплати праці	1630	380 300	419 219
за одержаними авансами	1635	46 774	49 736
за розрахунками з учасниками	1640	10 000	6 500
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	390 237	435 264
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	127 205	187 798
Усього за розділом III	1695	5 109 603	5 451 218
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	13 498 127	15 754 920

		КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)		2023	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ Підприємство <u>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»</u> (найменування)		за ЄДРПОУ 31316718		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 687 034	20 843 502
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 276 532)	(16 441 004)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	4 410 502	4 402 498
збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	696 168	202 834
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 673 172)	(1 923 703)
Витрати на збут	2150	(439 130)	(561 844)
Інші операційні витрати	2180	(463 951)	(508 590)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2 530 417	1 611 195
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 138 698	1 814 806
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-

<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(887 690)	(630 813)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(391 073)	(255)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 390 352	2 794 933
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(254 392)	(194 613)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2 135 960	2 600 320
збиток	2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	2 135 960	2 600 320

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 790 551	2 133 966
Витрати на оплату праці	2505	5 354 909	5 742 731
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 131 262	1 213 180
Амортизація	2515	1 769 538	1 406 127
Інші операційні витрати	2520	9 815 525	8 939 137
Разом	2550	21 852 785	19 435 141

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	-	-

Додаток Г

Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік

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

Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
	2024	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»	31316718		
Територія: Київська	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	240		
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	52.29		
Середня кількість працівників: 26 327			
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 національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	76 808	63 849
первісна вартість	1001	222 084	235 471
накопичена амортизація	1002	(145 276)	(171 622)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 660 949	2 765 733
Основні засоби	1010	6 840 742	9 327 238
первісна вартість	1011	10 178 235	13 852 844
знос	1012	(3 337 493)	(4 525 606)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	3 564 861	6 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-

Відстрочені податкові активи	1045	128 083	157 041
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені податкові активи	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	47 748	157 949
Усього за розділом I	1095	12 319 191	18 769 254
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	422 156	413 811
Виробничі запаси	1101	417 390	391 015
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	4 766	22 796
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	968 844	1 138 305
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	146 103	160 436
з бюджетом	1135	48 136	53 902
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	588 549	1 302 772
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	502 922	155 631
Поточні фінансові інвестиції	1160	73 263	3 784
Гроші та їх еквіваленти	1165	673 522	1 079 267
Готівка	1166	34	-
Рахунки в банках	1167	461 620	714 068
Витрати майбутніх періодів	1170	11 952	24 544
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних витрат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	282	-
Усього за розділом II	1195	3 435 729	4 332 452
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	15 754 920	23 101 706

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід	1411	-	-

Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 484 117	9 476 353
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	6 516 072	9 508 308
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 454 745	1 912 643
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 332 885	3 424 357
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних витрат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	3 787 630	5 337 000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	76 000	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 368 731	3 393 971
товари, роботи, послуги	1615	1 259 484	1 857 488
розрахунками з бюджетом	1620	570 842	655 332
у тому числі з податку на прибуток	1621	92 053	113 522
розрахунками зі страхування	1625	77 644	85 122
розрахунками з оплати праці	1630	419 219	595 758
за одержаними авансами	1635	49 736	64 885
за розрахунками з учасниками	1640	6 500	883 928
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	435 264	695 705
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	187 798	24 209
Усього за розділом III	1695	5 451 218	8 256 398
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-

Баланс	1900	15754 920	23 101 706
---------------	-------------	------------------	-------------------

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ Підприємство <u>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»</u> (найменування)	Дата (рік, місяць, число)		КОДИ	
	2024	01	2024	01
	за ЄДРПОУ		31316718	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 468 879	23 687 034
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28 625 037)	(19 276 532)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	7 843 842	4 410 502
збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	581 274	696 168
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(2 985 829)	(1 673 172)
Витрати на збут	2150	(856 282)	(439 130)
Інші операційні витрати	2180	(774 662)	(463 951)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	3 808 343	2 530 417
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	2 706 514	1 138 698

Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(1 248 217)	(887 690)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(857 468)	(391 073)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4 438 175	2 390 352
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(471 019)	(254 392)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 967 156	2 135 960
збиток	2355	-	-

II. Сукупний дохід

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

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 522 561	3 790 551
Витрати на оплату праці	2505	8 491 614	5 354 909
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 724 662	1 131 262
Амортизація	2515	2 317 382	1 769 538
Інші операційні витрати	2520	17 185 591	9 815 525
Разом	2550	33 241 810	21 852 785

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	-	-

Додаток Д

Формули для розрахунку основних показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства

Таблиця Д.1.1 – Формули для розрахунку показників ліквідності підприємства

№ з/п	Показник	Формула	Примітки
1	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	$OA / ПК$	Розраховується як відношення оборотних активів до позикового капіталу (довгострокові та поточні зобов'язання). Характеризує ступінь покриття довгострокових та короткострокових пасивів оборотними активами, і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої зобов'язання.
2	Коефіцієнт покриття - Кп	$OA / ПЗ$	Визначається як відношення всіх поточних оборотних активів підприємства до суми поточних (короткострокових) зобов'язань. Цей коефіцієнт характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення його короткострокових боргів протягом року.
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(OA - 3 - ВМП) / ПЗ$	Дорівнює відношенню високоліквідних поточних активів (грошових коштів, високоліквідних цінних паперів і дебіторської заборгованості) до короткострокових зобов'язань (поточних пасивів). Цей коефіцієнт показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок наявних у підприємства грошових коштів, але і за рахунок очікуваних надходжень за відвантажену продукцію, виконані роботи або надані послуги (дебіторську заборгованість).
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	$ГК / ПЗ$	Показує, яка частка короткострокових поточних зобов'язань (ПЗ) може бути покрита за рахунок грошових коштів (ГК) та їх еквівалентів (короткострокових ринкових цінних паперів і депозитів, тобто практично, абсолютно ліквідних і прирівняних до них активів) в найбільш короткий час.
5	Маневреність оборотного капіталу (частка оборотних коштів в активах, відсотків)	$OA \times 100 / Б$	Показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти
6	Маневреність власного оборотного капіталу (частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків)	$ВОА \times 100 / OA$	Показує, яка частина власного капіталу вкладена в оборотні засоби

Таблиця Д.1.2 – Формули для розрахунку показників фінансової стійкості підприємства

№ з/п	Показник	Формула	Примітки
1	Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	ВК / Б	Характеризує частку власного капіталу підприємства в загальній сумі коштів, інвестованих у підприємство.
2	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	ПК / Б	Показник є доповненням до коефіцієнту фінансової автономії (концентрації власного капіталу) – їх сума дорівнює 1 (або 100%). Коефіцієнт характеризує частку позикових коштів у загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства.
3	Коефіцієнт фінансової залежності	Б / ВК	Зворотній до коефіцієнта концентрації власного капіталу. Розраховується як відношення балансу (загальної суми коштів інвестованих у підприємство) до власного капіталу.
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(ВК - НА) / ВК	Показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка частина капіталізована в необоротних активах.
5	Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	ДЗ / НА	Показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами.
6	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	ДЗ / (ДЗ + ВК)	Характеризує частку довгострокових зобов'язань, залучених для фінансування діяльності підприємства поруч з власними коштами.
7	Коефіцієнт структури позикового капіталу	ДЗ / ПК	Показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви
8	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	ПК / ВК	Показує скільки приходиться позикового капіталу на кожну гривню власного капіталу.
9	Показник фінансового левериджу	(Б - ВК) / ВК	Показник означає, скільки позикових коштів, вкладених в активи підприємства припадає на кожну грн. власних коштів.

Додаток Е

Потреба в меблях та обладнанні та їх амортизація

Таблиця Е.1 – Потреба в меблях та обладнанні

№ з/п	Назва	Кількість	Вартість 1 шт., грн.	Загальна вартість, грн.
1	Спеціалізована оргтехніка + ПК	2	36 500	73 000
2	Стійка для прийому замовлень	1	15 000	15 000
3	Офісний стілець	2	1 300	2 600
4	Телефон	1	6 000	6 000
5	Факс	1	1 200	1 200
6	Інформаційний стенд для відвідувачів	1	1 000	1 000
7	Зовнішній інформаційний стенд	1	9 500	9 500
8	Полиця для залу	1	3 500	3 500
9	Стелажі для складського приміщення	5	3 680	18 400
10	Обідній стіл	1	3 300	3 300
11	Стільці	3	900	2 700
12	Мікрохвильова піч	1	2 500	2 500
13	Холодильник	1	5 000	5 000
14	Диван	1	3 600	3 600
	Всього			147 300

Таблиця Е.2 – Амортизація обладнання

№ з/п	Назва обладнання	Кількість, шт.	Вартість 1 шт., грн.	Термін експлуатації, років	Амортизація 1 шт., грн.	Загальна амортизація одного виду обладнання, грн.
1	Спеціалізована оргтехніка + ПК	2	36 500	5	7 300	14 600
2	Стійка для прийому замовлень	1	15 000	10	1 500	1 500
3	Офісний стілець	2	1 300	10	130	260
4	Телефон	1	6 000	3	2 000	2 000
5	Факс	1	1 200	5	240	240
6	Інформаційний стенд для відвідувачів	1	1 000	2	500	500
7	Зовнішній інформаційний стенд	1	9 500	2	4 750	4 750
8	Полиця для залу	1	3 500	10	350	350
9	Стелажі	5	3 680	12	306,6	1 533
10	Обідній стіл	1	3 300	10	330	330
11	Стільці	3	900	10	90	270
12	Мікрохвильова піч	1	2 500	10	250	250
13	Холодильник	1	5 000	10	500	500
14	Диван	1	3 600	10	360	360
	Всього					27 443

Додаток Ж

Оцінка ризиків за імовірністю настання та тяжкістю наслідків

Таблиця Ж.1 – Ризики, що можуть вплинути на діяльність компанії

№ з/п	Ризик	Імовірність настання	Тяжкість наслідків	Наслідок
1	Ризики, пов'язані з похибкою прогнозування			
1.1	Неточне визначення частки ринку	Низька	Висока	Недостатність знань про позицію конкурентів на ринку та їхню частку перешкоджає об'єктивній оцінці власних можливостей та ситуації в галузі.
1.2	Непередбачува на поведінка конкурентів	Середня	Висока	Презентація нових логістичних продуктів чи послуг, зміна ціни може посилити їх позиції і водночас послабити наші.
2	Зовнішні ризики			
2.1	Війна в Україні	Ризик вже існує	Висока	Військові дії несуть загрозу знищенню матеріальних цінностей внаслідок обстрілів
2.2	Інфляція та підвищення курсу валют	Висока	Висока	Знецінення національної валюти відображається на підвищенні цін на послуги та пальне
2.3	Зниження платоспроможності клієнтів	Висока	Середня	Зростання рівня безробіття та зниження купівельної спроможності впливає на кількість замовлень і покупок та відповідно на кількість доставок
2.4	Зміни в законодавстві	Середня	Середня	Збільшення податкового навантаження, накладання обмежень на певні види діяльності компанії
3	Ризики, пов'язані з фінансово-господарською діяльністю підприємства			
3.1	Зниження фінансової стійкості	Середня	Висока	Це призводить до більшої залежності від зовнішніх джерел фінансування; зниження ліквідності та рентабельності діяльності
3.2	Втрата або пошкодження посилок та вантажів	Середня	Середня	Внаслідок недотримання умов транспортування можливим є невиконання власних зобов'язань перед клієнтами. Внаслідок чого збільшується кількість скарг та погіршується імідж компанії
3.3	Аварії на дорогах	Середня	Середня	Внаслідок аварій можливим є пошкодження вантажу, а також затримка в їх доставці
3.4	Збої в інформаційних системах	Низька	Середня	Збої в системах можуть призвести до втрати інформації або ж до зупинки багатьох процесів
3.5	Юридичні ризики	Низька	Середня	Недотримання правил перевезень вантажів, проходження митного контролю, проблеми з документацією можуть призвести до суттєвих затримок у доставці або ж неможливості її здійснення

Таблиця Ж.2 – Ризики, що можуть вплинути на реалізацію проекту

№ з/п	Ризик	Імовірність настання	Тяжкість наслідків	Наслідок
1	Ризики, пов'язані з похибкою прогнозування			
1.1	Неточна оцінка запасу ходу	Середня	Висока	Якщо неправильно співставити запас ходу та відстань, існує ризик розрядження акумулятора та затримок у доставках.
1.2	Неправильний вибір маршрутів	Низька	Висока	Інфраструктура для електромобілів наразі ще є недостатньо розвинутою і не кожна АЗС має пункти для заряджання, тому можливим є відхилення від маршрутів та затримки у доставці.
2	Зовнішні ризики			
2.1	Війна в Україні	Ризик вже існує	Висока	Знищення автопарку внаслідок «прильоту» або пошкодження через падіння уламків, в тому числі і на дорогах
2.2	Інфляція та підвищення курсу валют	Висока	Висока	Підвищення цін на електроенергію та власне вартість транспорту, що збільшить витрати підприємства.
2.3	Законодавчі зміни	Низька	Середня	У майбутньому можливим є повна заборона транспорту з двигунами внутрішнього згоряння у деяких країнах Європи. Також існує ризик скасування податкових пільг.
3	Ризики, пов'язані з фінансово-господарською діяльністю підприємства			
3.1	Обмежений запас ходу	Висока	Середня	Неможливість здійснення перевезень на далекі відстані
3.2	Затримки у доставках	Низька	Низька	Через тривалий час заряджання акумулятора можуть виникнути затримки
3.3	Аварії на дорогах	Середня	Висока	Внаслідок ДТП можливим є пошкодження батареї і неможливість продовжувати рух (у кращому випадку)
3.4	Ремонт	Середня	Середня	Не всі автосервіси пропонують ремонт електротранспорту, крім того існують труднощі з пошуком деталей
3.5	Збої в інформаційних системах	Низька	Висока	Збої в системах можуть призвести до зупинки багатьох процесів та перешкоджають у процесі відстеження та контролю вантажів
3.6	Пошкодження вантажів	Низька	Середня	Доставка посилок та вантажів у пошкоджену вигляді, що погіршує імідж організації