

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Зміст управління ефективністю бізнес-процесів в системі менеджменту підприємства.....	6
1.2. Методичні засади управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві.....	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	18
2.1. Аналіз показників діяльності та системи управління бізнес-процесами на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».....	18
2.2. Оцінка продуктивності управління бізнес-процесів на підприємстві.....	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	37
3.1. Напрями удосконалення системи управління бізнес-процесами на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».....	37
3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що управління ефективністю бізнес-процесів виступає драйвером підвищення результативності діяльності підприємств. Економічні умови динамічно змінюються, тим самим визначаючи різні вектори різноспрямованого впливу зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання. Використання менеджерами сучасних підходів до управління ефективністю бізнес-процесів є головною передумовою для своєчасної реакції організації на зовнішні та внутрішні виклики.

Особливої актуальності набувають прикладні аспекти формування оптимальних моделей в управлінні бізнес-процесами. Менеджмент компаній працює в напрямках підвищення ефективності бізнес-адміністрування та налагодження стійкої системи контролю за досягненням поставлених цілей. Управління ефективністю бізнес-процесів дозволяє оптимізувати зусилля з керування організацією. Водночас продуктивність бізнес-процесів має певні окреслені межі. Ряд завдань менеджменту в аспекті управління продуктивністю бізнес-процесів принципово не піддаються регламентації і неминуче вимагають пошуку альтернативних рішень. Це означає, що підприємству необхідно використовувати кращі практики управління продуктивністю бізнес-процесів з метою прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень.

Питаннями управління продуктивністю бізнес-процесів займалися ряд науковців, до яких можна віднести таких як Харченко В.А., Лисенко Т.І., Усіченко І.В., Гопкало О.І., Грішнова О.А., Василик О.В., Довбня С.Б., Духоніна О., Мазур В.С., Митяй О.В., Поплавська Ж.В., Волчек Р.М., Коляда А.Л., Коверда А.В., тощо. Результати напрацювання наведених вчених в значній мірі розкривають окреслену проблематику теми статті, проте подальшого дослідження потребують питання розвитку сучасних підходів до оптимізації управління продуктивністю бізнес-процесів в умовах сучасних інформаційних технологій.

Мета випускного кваліфікаційного проекту - дослідження методичних підходів до управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві та розробка напрямків їх удосконалення.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань**:

- визначити зміст управління ефективністю бізнес-процесів в системі менеджменту підприємства;
- дослідити методичні засади управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві;
- провести аналіз показників діяльності та системи управління бізнес-процесами на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»;
- здійснити оцінку продуктивності управління бізнес-процесів на підприємстві;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління бізнес-процесами на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»;
- здійснити оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є управління ефективністю бізнес-процесів підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження. У ході виконання випускної кваліфікаційної роботи було використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів аналізу та синтезу. Їх було використано в процесі теоретичного аналізу особливостей формування системи управління ефективністю бізнес-процесів. Практичні методи дослідження включають інструменти експертних оцінок, економіко-статистичні та графічні процедури аналізу. Ці методи використано для аналізу системи управління виробничими процесами на підприємстві та оцінку її ефективності, прогнозуванні результатів від впровадження запропонованих заходів.

Інформаційне забезпечення роботи. В процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності, а також результати опитування керівництва підприємства.

Практичне значення проведення дослідження. Полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані в удосконаленні управління бізнес-процесами підприємства ТОВ «Нова Пошта».

Елементи наукової новизни полягають у розробці рекомендацій по вдосконаленню механізму управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві.

Публікації. Основні результати дослідження за темою випускного кваліфікаційного проекту (роботи) опубліковані в збірці наукових статей студентів: «Управління продуктивністю бізнес-процесів на підприємстві».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій та списку використаної літератури та додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 12 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел містить 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Зміст управління ефективністю бізнес-процесів в системі менеджменту підприємства

Теоретичний аналіз особливостей управління ефективністю бізнес-процесів нині виступає предметом багатьох наукових дискусій. Сучасна теорія та практика менеджменту підприємств нараховує знану кількість наукових підходів до тлумачення змісту та ознак управління бізнес-процесами та їх результативністю. Більшість науковців визначають однаковий зміст у досліджуване поняття, в залежності від того, під яким кутом розглядають ті чи інші питання менеджменту.

З огляду на вирішення численних управлінських проблем, більшість науковців використовують системний підхід під час управлінської діагностики бізнес-процесів організації. Підходи різних науковців щодо розкриття змісту поняття управління ефективністю бізнес-процесів наведено у табл. 1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення змісту поняття управління ефективністю бізнес-процесів

Авто.р, джерело	Інтерпретація поняття «управління бізнес-процесами»
1	2
Гопкало. О.І. [10]	специфіка адаптивного управління підприємством, яка орієнтована на постійній зміні внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності суб'єкта господарювання
Грیشнова О.А., Василик О.В. [11, с. 23]	оперативне управління, здійснюване на додаток до стратегічного, перспективного і полягає в ухваленні управлінських рішень у міру виникнення проблем відповідно до ситуацією, що складається.
Харченко В.А. [50, с. 94]	підхід, що спрямований на використання певних тимчасових переваг у способах організації бізнес-процесів
Лисенко. Т.І., Усіченко. І.В. [27, с. 378]	конфігурація адаптивного управління організацією, яка спрямована на постійній зміні внутрішнього та зовнішнього оточення

продовження табл. 1.1

1	2
Волчек Р.М., Коляда А.Л., Коверда А.В. [8, с. 128]	вибірковий та змінний підхід до управління бізнесом, що базується на динамічній концепції оцінки ситуації розвитку на підприємстві
Довбня С.Б. [15, с.448]	управління ефективністю бізнесу - це не стільки струнка система менеджменту, скільки спосіб мислення про організаційні проблеми і їх рішення.
Духоніна О. [18, с. 97-98]	сучасна парадигма управління результативністю діяльності, на відміну від інших підходів, що претендували на роль універсальних і «єдино вірних», стверджує, що оптимальна модель менеджменту базується на ситуаційному підходів
Мазур В.С. [30, с. 179-180]	орієнтація на ключові показники діяльності у системному впливі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що характеризується постійною зміною пріоритетів
Митяй О.В. [32, с. 40]	підхід, що передбачає постійні зміни у використанні управлінських пріоритетів та можливостей системного розвитку організації
Поплавська Ж.В. [36]	управлінський підхід, що спрямований на використання певних особливостей бізнес-кейсів та ситуацій

Джерело: складено автором на основі [10, 11, 50, 27, 8, 15, 18, 30, 32, 36]

Аналітичне осмислення результатів теоретичного дослідження щодо розкриття сутності дефініції "управління ефективністю бізнес-процесів" дає підставу зробити висновок, що в економічній літературі існують різні тлумачення названого поняття.

Проблематикою використання сучасних підходів до управління бізнес-процесами та їх результативністю на підприємстві займався Гопкало. О.І. [10, с. 94]. На думку автора, сучасний підхід до управління ефективністю бізнес-процесів має ґрунтуватися на врахуванні специфіки адаптивного управління підприємством, яка орієнтована на постійні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності суб'єкта господарювання

Харченко В.А. [50, с. 35], Волчек Р.М., Коляда А.Л. та Коверда А.В. [8, с. 128] вважають, що процес управління ефективністю бізнес-процесів визначає організацію як відкриту систему, на діяльність якої впливає безліч різноманітних факторів, урахування яких у процесі управління діяльністю є запорукою успішної реалізації довгострокових цілей і завдань підприємства. Підхід до керування бізнес-процесами зосереджується на конкретних

практичних ситуаціях з метою оптимізації прийнятих рішень та підвищенні результативності управління в цілому.

Як вважають Грішнова О.А., Василик О.В. [11, с. 23], Довбня С.Б. [15, с.448], Духоніна О. [18, с. 97-98] та Мазур В.С. [30, с. 179-180] ситуаційний підхід у системі адміністративного менеджменту виражає оперативне управління, здійснюване на додаток до стратегічного, перспективного і полягає в ухваленні управлінських рішень у міру виникнення проблем відповідно до ситуацією, що складається.

У доповнення Лисенко. Т.І., Усіченко. І.В. [27, с. 378], Митяй О.В. [32, с. 40] та Поплавська Ж.В. [36] зазначають, що управління бізнес-процесами має виходити з того, що підприємство є відкритою системою, кожен з елементів якої, хоча і має свої обмежені цілі, але при цьому найтіснішим чином пов'язаний з іншими елементами. Тому кожен керівник, приймаючи власні рішення, повинен враховувати їх наслідки для загальних інтересів. На думку вчених, оптимізація управління бізнес-процесами має передбачати гнучкий ситуаційний підхід. Автори вважають, що ситуаційний менеджмент, на відміну від інших підходів, що претендували на роль універсальних і «єдино вірних», стверджує, що кращого методу та інструменту управління немає в принципі. Ситуаційне управління спрямоване не орієнтацію на ситуацію у системному впливі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що характеризується постійною зміною пріоритетів і дозволяє досягти оптимальності та результативності бізнес-процесів.

В сучасних умовах, на думку Поплавської Ж.В. [36], управління ефективністю бізнес-процесів базується на прийнятті факту невизначеності, яка займає все більше місце в сучасній науці. Авторка цитує та обґрунтовує підхід Френк Х. Найта (Frank H. Knight), який розвивав ідеї концепції досконалої конкуренції, в книзі «Ризик, невизначеність і прибуток».. Зокрема він пов'язав прибуток з прийняттям ризиків, що не підлягають страхуванню, назвавши джерела таких ризиків «справжньої» невизначеністю. Згідно Найту, недосяжний ідеал досконалості конкуренції не залишає місця невизначеності

(див. Також, як провести аналіз конкурентної). В результаті прибуток принципово зникає, але виникає гарантоване покриття витрат. В умовах досконалої конкуренції відсутність невизначеності, зокрема, означає ідеально швидке і достовірне інформування конкурентів про параметри обговорюваних і виконуваних операцій. Але в реальності невизначеність носить суб'єктивний характер, для кожного підприємця вона пов'язана зі ступенем його інформованості з того чи іншого питання. З'явилися осі ступеня невизначеності і в менеджменті. Генрі Мінцберг класифікував стійкі конфігурації організацій на основі ступеня невизначеності відносин і невизначеності результату [36].

Таким чином, управління ефективністю бізнес-процесів - це планований, систематичний процес змін, який передбачає використання знань і методів, які накопичені науками про людську поведінку, з метою оздоровлення атмосфери в організації і підвищення її ефективності шляхом зростання рівня її здатності адаптуватися до навколишнього середовища, поліпшення внутрішніх взаємин у колективі, підвищення здатності до навчання і вдосконалення навичок вирішення проблем.

Характеризуючи ефективність бізнес-процесів, можна говорити про результативність використання ресурсів, а також про загальну ефективність функціонування підприємства, яка інтегрує усі ресурси в єдиний операційний цикл. З огляду на наведене, варто визначити місце управління результативністю бізнес-процесів у загальній системі управління. Результативне управління господарською діяльністю в цілому, та окремими її процесами зокрема, спрямоване на досягнення раціонального використання ресурсів суб'єкта господарювання. Це забезпечується за допомогою таких двох інструментів як планування та оперативний контроль. Система планування ресурсів передбачає визначення оптимальної потреби в них, що дозволяє забезпечити бізнес-процеси необхідними ресурсами.

Місце продуктивності бізнес-процесів в загальній системі управління підприємства можна визначити через формування відповідного процесного, методичного та ресурсного забезпечення (рис. 1.1).

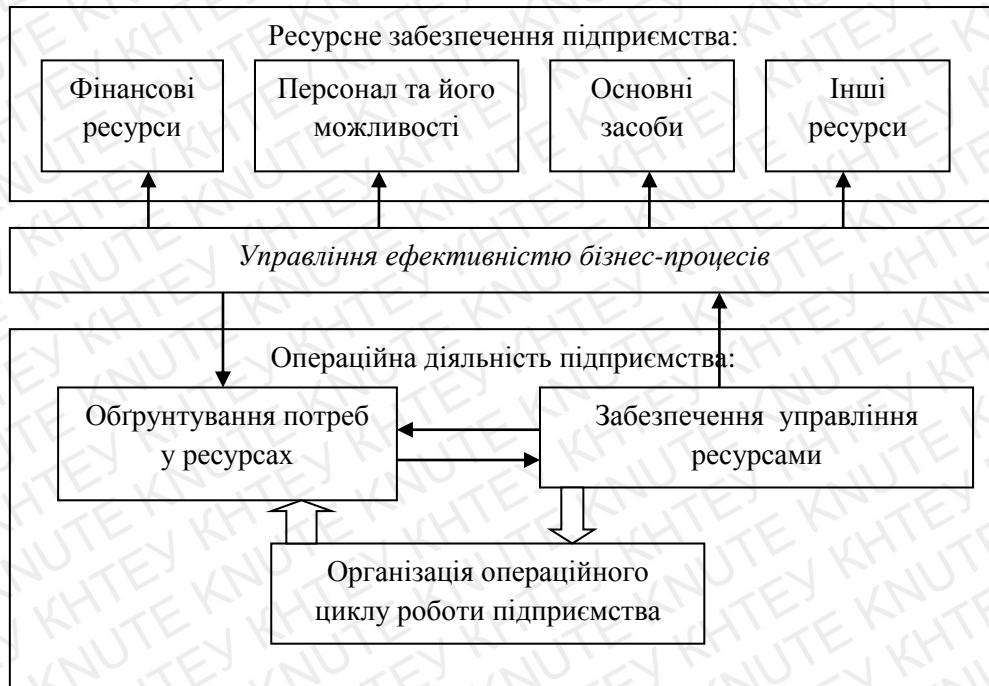


Рис. 1.1. Місце продуктивності бізнес-процесів в загальній системі управління підприємства

* на основі джерела [11]

Таким чином, управління ефективністю бізнес-процесів - це планований, систематичний процес змін, який передбачає використання знань і методів, які накопичені науками про людську поведінку, з метою оздоровлення атмосфери в організації і підвищення її ефективності шляхом зростання рівня її здатності адаптуватися до навколишнього середовища, поліпшення внутрішніх взаємин у колективі, підвищення здатності до навчання і вдосконалення навичок вирішення проблем.

1.2. Методичні засади управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві

Обґрунтування планових потреб у ресурсному забезпеченні бізнес-процесів не може гарантувати досягнення росту результативності без застосування інструментів контролю. Контролювання бізнес-процесів під час організації операційної діяльності відбувається на всіх етапах бізнес-циклу. Результати проведення контрольних процедур проходять обов'язкову звірку з

плановими показниками, що дозволяє отримати певну картину стосовно можливих недоліків у менеджменті підприємства.

Традиційно вважається, що процес управління ефективністю бізнес-процесів включає чотири основні етапи:

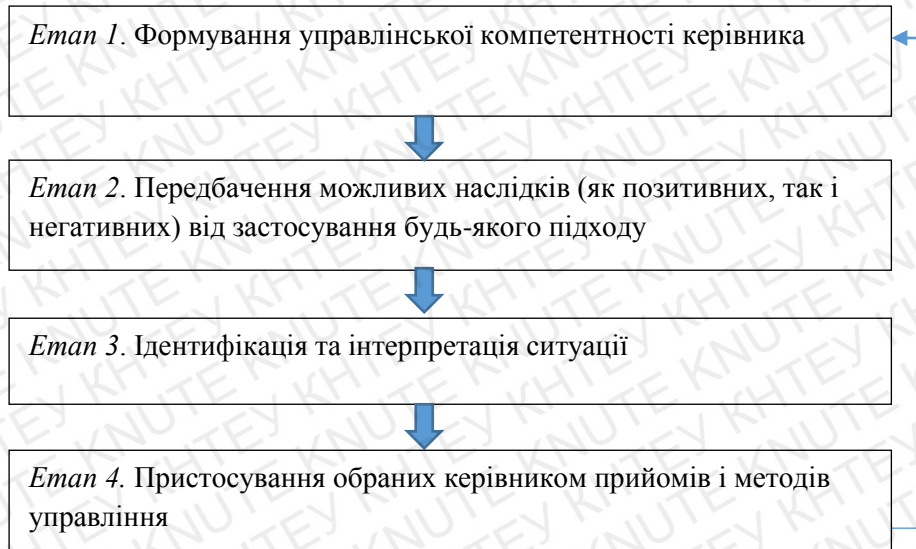


Рис 1.2. Етапи процес управління ефективністю бізнес-процесів

* на основі джерела [10, 36]

Розглянемо наведені етапи більш детально. На першому етапі відбувається формування управлінської компетентності керівника, оволодіння методами і прийомами управління, які довели свою ефективність.

Другий етап передбачає визначення можливих наслідків (як позитивних, так і негативних) від застосування будь-якого підходу, методу або прийому. Кожна з управлінських методик і прийомів має свої сильні і слабкі сторони. У разі, коли вони застосовуються до конкретної ситуації, вони виступають порівняльними характеристиками.

На третьому етапі відбувається ідентифікація та інтерпретація ситуації, виділення її головних чинників (так званих ситуаційних змінних - як зовнішніх, так і внутрішніх) і оцінка ефектів від впливу на одну або кілька змінних. Необхідно правильно визначити, які фактори є найбільш важливими в даній ситуації і який ймовірний ефект може спричинити за собою зміну однієї або декількох змінних.

Четвертий етап передбачає пристосування обраних керівником прийомів і методів управління до конкретної ситуації для максимізації ефектів і мінімізації ризиків.

Ключовим в цьому процесі є третій етап, він полягає у виборі найбільш істотних для ситуації зовнішніх і внутрішніх змінних. Якщо не зробити це правильно, не можна буде повністю оцінити порівняльні характеристики методів управління або пристосувати їх до ситуації. Конкретні набори ситуаційних змінних сильно варіюються, однак методології виділили і досить обмежений перелік основних і найбільш важливих для переважної більшості управлінських ситуацій.

Процес управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві є неперервним та базується на процедурах оперативного планування, координації, мотивування та контролю. Однак, наявність цих процедур не дозволяє в повній мірі забезпечити ефективний менеджмент без системи аналізу. Саме вона покликана забезпечити оцінку усім ключовим показникам ефективності, а також виступає важливим засобом підтримки та прийняття управлінських рішень.

Для формування оптимального механізму управління ефективністю бізнес-процесів досить важливим є оптимізація окремих бізнес-процесів в рамках операційного менеджменту, пошук шляхів економії витрат та скорочення споживання ресурсів, оптимізація системи контролю якості. Підвищення продуктивності виробництва не повинне конфліктувати з завданнями збереження якості продукції. Тому управління якістю є однією з підсистем управління ефективністю виробництва.

Ефективна організація використання ресурсів в рамках операційного циклу визначається в сучасних умовах здатністю підприємства реагувати на виклики зовнішнього середовища, зокрема протистояти негативними факторам макроекономічного та політико-правового характеру. Зменшення рівня продуктивності бізнес-процесів є індикатором посилення кризових явищ, а

також свідчить про нездатність підприємства протистояти негативному впливу зовнішніх факторів.

Зміна парадигм ситуаційного управління пов'язана з новим розуміння адміністративного менеджменту та окремих його складових. Врахування аспекту в новому розумінні ситуативності управління полягає в забезпеченні: механізмів формування нових елементів управління (лідерів змін); організація може і повинна використовувати здібності працівників до самореалізації (self-development) як чинник ефективного саморозвитку; механізмів самоорганізації як поєднання окремих бізнес-процесів.

Як свідчить Поплавська Ж.В. [10], бізнес-процесами, які потребують постійно свого удосконалення на підприємствах різних форм власності, є процеси з управління майновим потенціалом, рівнем ліквідності та прибутковості. Відповідний перелік можливих заходів з удосконалення системи управління ефективністю бізнес-процесами проілюстровано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Можливі заходи з оптимізації управління ефективністю бізнес-процесів за рядом критеріїв

Критерії ефективності бізнес-процесів	Заходи
Управління ресурсним потенціалом	Аналіз ресурсозабезпеченості підприємства для можливого прогнозування перебоїв у наявності ресурсів, розробка шляхів уникнення таких ситуацій
	Визначення відповідальних за ефективне використання ресурсів
Управління фінансовим станом	Забезпечення механізму моніторингу визначення планових потреб у залученні фінансових ресурсів для поповнення оборотного капіталу
Управління доходами	Формування передумов для розширення спектру послуг задля збільшення доходів компанії
Управління витратами	Впровадження практики оцінки комерційних умов угод з постачальниками
	Формування концепції системи організації фінансового моніторингу ключових показників

Джерело: розроблено автором

Оцінка основних бізнес-процесів, пов'язаних із операціями постачання передбачає визначення основних критеріїв та центрів відповідальності. Досить

часто відповідальними за оцінку бізнес-процесів на підприємстві є комерційний директор та менеджер. Формування системи моніторингу основних показників постачання товарно-матеріальних цінностей передбачає формування системи відповідної управлінської звітності та періодичності її відстеження. Ключовими показниками для моніторингу формування майнового потенціалу варто обрати як специфічні, так і загальні економічні індикатори.

Для вчасного виявлення можливих загроз з метою їх попередження в рамках завдань управління ефективністю бізнес-процесів варто впровадити відповідні інструменти моніторингу. З цією метою пропонуємо для підприємства розробити спеціальний операційний звіт, що дасть можливість відслідкувати зміну ситуації по відношенню до різних бізнес-процесів, зокрема у сфері формування майнового забезпечення, ліквідності та фінансового стану, прибутковості роботи.

Для оцінки бізнес-процесів, що додають економічну цінність (витрати), на окремому бізнес-процесі цю додану цінність можна виразити у вигляді питомого показника. Дана методика може бути застосована лише для оцінки основних бізнес-процесів, а також процесів розвитку підприємства [21].

Методологія Tableau of bord - одна з найстаріших комплексних методологій управління підприємством і його ефективністю. Комплексність даної методики визначається використанням, поряд з фінансовими, нефінансових показників. В основі даного підходу лежить побудова ієрархічного дерева показників через їх декомпозицію. На нижніх його рівнях використовуються нефінансові показники, які в силу наближення до вершини перетворюються у фінансові. Всі показники поділяються, окрім фінансової приналежності, на цільові (або стратегічні) і функціональні. Ще одна важлива умова побудови дерева показників - це використання на верхніх рівнях дерева в основному цільових показників, на нижньому і середньому рівнях - функціональних показників, що відображають результат конкретних дій. Важливий параметр функціональних показників - це їх вимірність в кількісному вираженні [7].

Незважаючи на ряд переваг, таких як можливість проводити оцінку управлінського процесу на кожному рівні і об'єднувати стратегічні цілі підприємства з його операційними результатами, будувати більш різноманітні і гнучкі системи показників ефективності, дана методологія має суттєвий недолік – складність у створенні певної рівноваги в системі показників [7].

Зазначений вище недолік був усунутий в іншій відомій методиці - BSC (Balanced Scorecard - збалансована система показників), створеної Нортоном і Капланом. Дана система являє собою ієрархічну систему як фінансових, так і нефінансових показників, яка дозволяє об'єднати стратегічні цілі підприємства і показники її діяльності [21].

Принциповим відмінністю BSC від попередніх методик є поділ діяльності підприємства за трьома напрямками або проекція: фінансової, клієнтської (як підприємство виглядає з боку клієнтів), внутрішніх процесів (ефективність ключових процесів) і персоналу (його культура, навчання і розвиток). Крім того, важливим принципом побудови системи було те, що три нефінансові групи показників ставляться на один щабель з фінансовими, і жоден з показників не визнається більш значущим. Саме в цьому і основна сутнісна характеристика даної системи, що визначає її як "збалансовану". При цьому основний акцент робиться на кількісну оцінку всіх, в тому числі і нефінансових, показників. Другим нововведенням стали розроблені інструменти формалізації причинно-наслідкових зв'язків між показниками ефективності і стратегічними цілями підприємства за допомогою стратегічних карт, цілей, показників операційної діяльності, стратегічних ініціатив. Крім того, були введені показники, що застосовуються після деякого етапу діяльності компанії як контрольні точки, що дозволяло провести прогностичні розрахунки результатів діяльності організації в майбутньому [21].

Ще однією популярною методикою оцінки ефективності системи бізнес-процесів є метод вартісного аналізу процесів (ABC - activity-based costing). Дана методика передбачає калькуляцію і планування витрат по об'єкту на основі визначення і складання витрат на діяльність, здійснювану цим об'єктом

[1]. Дана методика має значний недолік, що полягає в тому, що процес найчастіше здійснюється кількома різними підрозділами, тому досить складно отримати достовірну інформацію про витрачені ресурси та отриманого прибутку.

Досягнення цілей ефективного управління бізнес-процесами забезпечується реалізацією завдань, які, на наш погляд, полягають в досягненні ряду основних показників ефективності управління, що наведені на рис. 141.

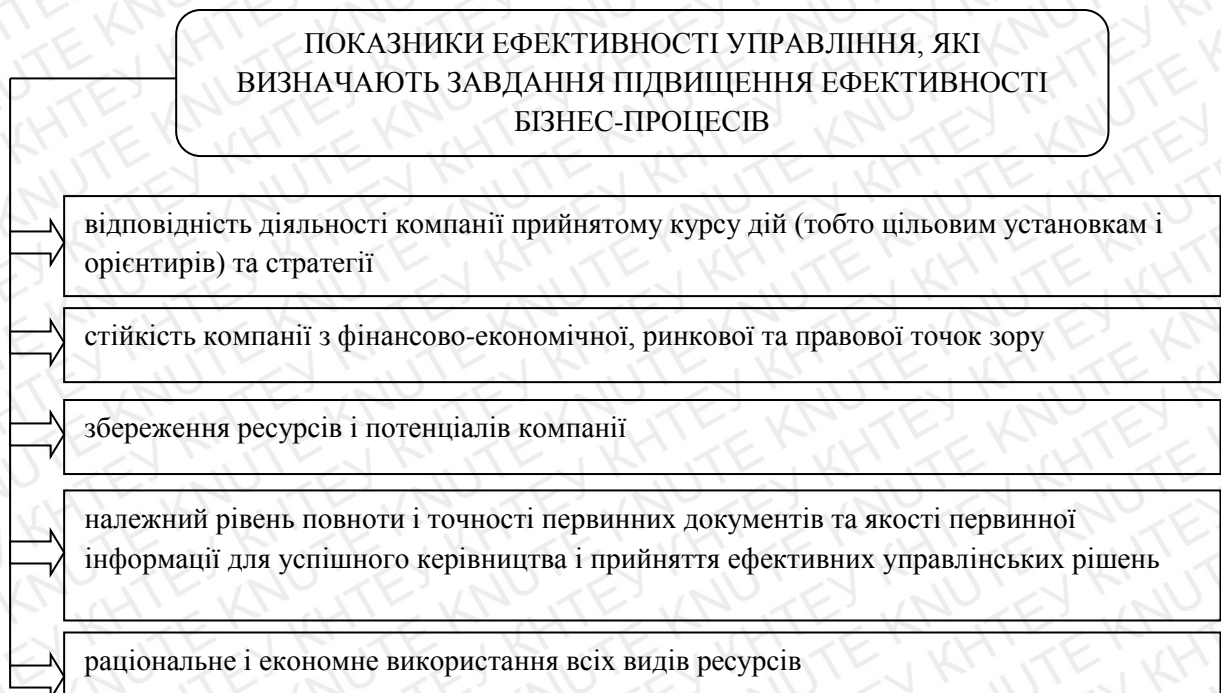


Рис. 1.4. Показники ефективності управління, які визначають завдання підвищення ефективності бізнес-процесів

* на основі джерела [18]

Результативність бізнес-процесів також характеризує економія втрат, тобто збитку, обумовлена функціонуванням системи (іншими словами - різниця між передбачуваними величинами збитків в умовах відсутності контролю і при його наявності). Очевидно, що систему управління бізнес-процесами організовують з урахуванням віддачі від її функціонування. Тобто, витрати на створення і підтримання функціонування системи відповідного

рівня складності порівнюються з упущеною вигодою від альтернативного вкладення коштів, спрямованих на створення і підтримання системи контролю.

Отже, обґрунтування планових потреб у ресурсному забезпеченні бізнес-процесів не може гарантувати досягнення росту результативності без застосування інструментів контролю. Контролювання бізнес-процесів під час організації операційної діяльності відбувається на всіх етапах бізнес-циклу. Удосконаленню управління ефективністю бізнес-процесів має передбачити наступні умови: впровадження концепції системи моніторингу та контролю за ключовими показниками роботи підприємства, які дають змогу зрозуміти стан різних бізнес-процесів; розробка методики реагування керівництва на виникнення нестандартних ситуацій; впровадження практики прогнозування кризових ситуацій з метою їх уникнення або ж пом'якшення їх негативних наслідків.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Аналіз показників діяльності та системи управління бізнес-процесами на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»

Група компаній «Нова Пошта» надає клієнтам - як бізнесу, так і приватним особам - повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. До Групи входять українські та зарубіжні компанії, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта Глобал».

ТОВ «Нова Пошта» - лідер логістичного ринку, який забезпечує легку доставку кожному клієнту - до відділення, поштомаду, за адресою - і дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном. Мережа компанії налічує більше 6000 відділень по всій Україні, а кількість відправлень тільки за 2019 рік перевищила 212 млн.од.

«НП Логістик» - компанія, що надає послуги фулфілмента: зберігання товару на складах, комплектацію і відправлення замовлень одержувачу.

«ПОСТ ФІНАНС» - небанківська фінансова установа, завдяки якій клієнти компанії можуть здійснювати грошові перекази та операції з електронними грошима.

«Нова Пошта Глобал» розвиває міжнародну партнерську мережу, щоб надавати клієнтам послуги з експрес-доставки не тільки в Україні, а й за кордоном.

Група «Нова Пошта», за даними ДФС, входить до ТОП-100 найбільших платників податків в Україні. За 2019 рік Група перерахувала до бюджетів усіх рівнів країни понад 4,3 млрд грн податків і зборів. «Нова Пошта» - один з найбільших в Україні роботодавців, наразі в компанії працює більше 28 000 осіб.

ТОВ «Нова Пошта» - соціально відповідальна компанія, розвиває ряд соціальних та екологічних проектів. Наприклад, «Гуманітарна пошта» з 2014 року доставляє вантажі для волонтерів, наразі співпрацює зі 131 волонтерською організацією. Компанія активно впроваджує збір вторсировини у своїх відділеннях і на терміналах. З квітня 2019 року поступово переходять на новий тип упаковки: замість пінопласту буде використовуватись папір вторинної переробки. Місія компанії - легкість доставки для життя і бізнесу. Для цього команда «Нова Пошта» впроваджує нові продукти і сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти і найкращий світовий досвід.

Важливим аспектом для характеристики як діяльності самої компанії, так і системи управління бізнес-процесами, є організаційний дизайн. Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

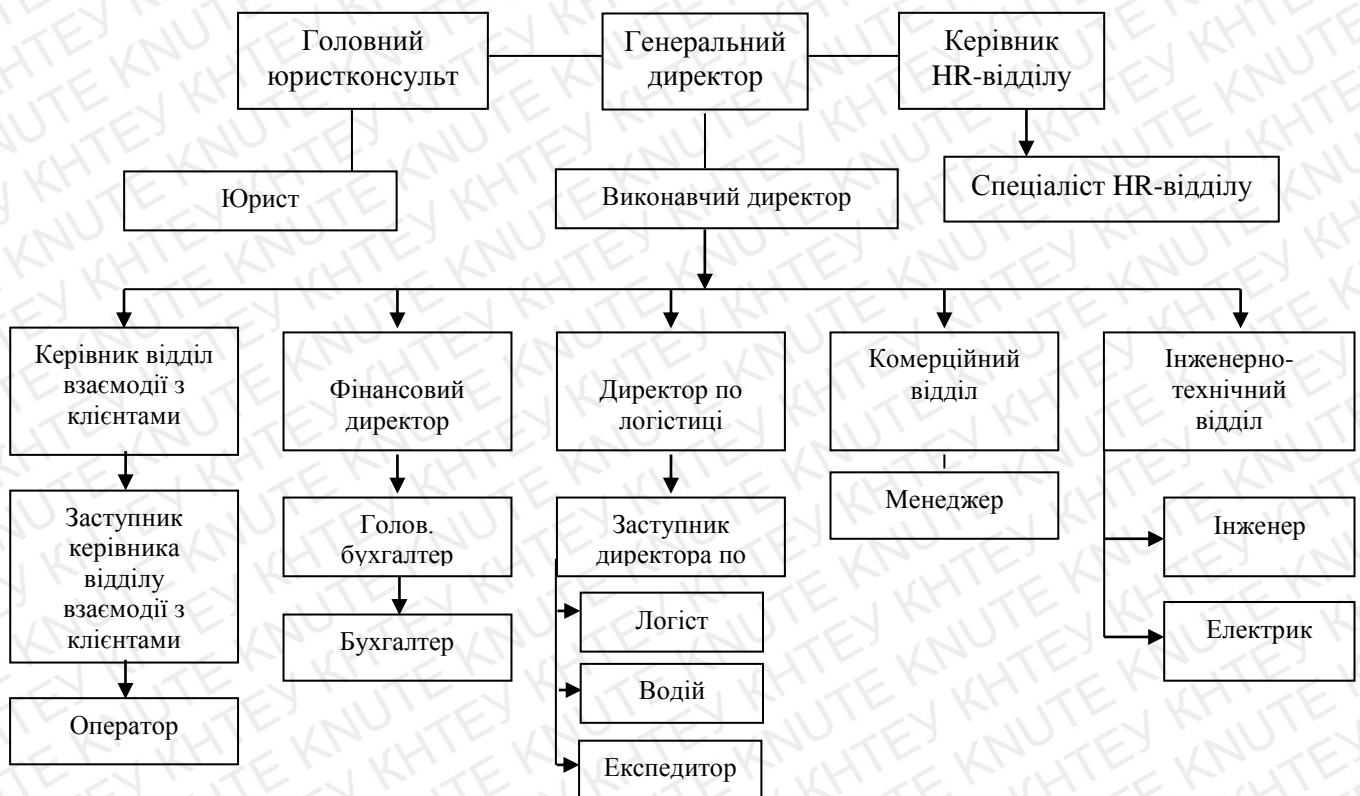


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта».

*складено за даними підприємства

Організаційна структура компанії є лінійною та передбачає комплексне розподілення повноважень між різними категоріями посад. Загальне управління

підприємством здійснює генеральний директор. Виконавчим органом є рада директорів. Контролюючим органом є Заступник директора. Комерційний, логістичний відділи та відділ взаємодії з клієнтами (Customer service) на підприємстві є ключовими, оскільки вони зосереджують у своєму функціоналі основні бізнес-процеси, пов'язані з наданням послуг на ринку логістичних послуг.

Комерційний відділ підприємства ТОВ «Нова Пошта» є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він являє собою частину апарату управління. Його головне завдання полягає в управлінні комерційною діяльністю як елементом єдиної цілісної системи внутрішньо-фірмового управління. Цей відділ не займається безпосередньо транспортуванням вантажів, процедурами комунікацій з клієнтами і т.д. Він створений для планування, організації і координації процесу просування логістичних послуг на ринку. Головні завдання комерційного відділу підприємства ТОВ «Нова Пошта»: участь в розробці стратегії діяльності підприємства; сприяння розвитку підприємства з метою прискорення його соціально -економічного розвитку.

Також у даному питанні проаналізуємо основні показники, що характеризують показники його фінансово-господарської діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показники діяльності підприємства	Фактичні дані за періоди			Відхилення абсолютне		Темпи приросту, %	
		2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий сукупний дохід, тис. грн.	8622906	10515739	13453318	1892833	2937579	22,0	27,9
2	Сукупний (чистий) прибуток, тис. грн.	210 727	452 649	782 954	241922	330 305	114,8	73,0

продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Активи, тис. грн.	4 644564	5 092683	6 862738	448119	1770056	9,6	34,8
4	Власний капітал, тис. грн.	1 126524	836 405	879 933	-290119	43 528	-25,8	5,2
5	Поточні зобов'язання, тис. грн.	1 169591	1 539249	2 337723	369659	798 474	31,6	51,9
8	Рентабельність наданих послуг, %	88,8	483,3	-505,0	394	-988	444,0	-204,5
9	Капіталовіддача реалізованої наданих послуг, %	176,0	179,8	197,6	4	18	2,1	9,9
10	Повна собівартість послуг, тис. грн.	45 958	32 716	40 164	-13 242	7 448	-28,8	22,8

*розраховано за даними Додатків А, Б та В

На основі проведених розрахунків можемо стверджувати, що діяльність підприємства була прибутковою у 2019 році. Сума чистого прибутку становила у 2017 році – 210727 тис.грн, 2018 році -452649 тис.грн, а у 2019 році підприємство отримало прибуток в сумі -782954 тис.грн. Прибутковість діяльності була обумовлена тим, що підприємство отримувало стабільний приріст доходів, при цьому операційні витрати на протязі всього періоду дослідження (2017-2019 рр), зростали також, але повільніше, порівняно з темпами зростання доходів.

Також, аналізуючи дані фінансової звітності (Додатки А-В), яку наведено у додатках, можна дійти висновку, що поступове зростання активів відбувалося переважно за рахунок збільшення оборотних активів (зростання у 2018 році на 9,6%, у 2019 році – на 34,8%). Оскільки приріст оборотних активів фінансувався на підприємстві переважно за рахунок кредиторської заборгованості, то це стимулювало досить швидкі темпи збільшення обсягів поточних зобов'язань (зростання у 2018 році на 31,6%, у 2019 році – на 51,9%).

Таким чином, в цілому діяльність підприємства є у 2019 році є збитковою. Збитки на підприємстві формувалися переважно за рахунок витрат періоду, основною складовою яких є витрати на оплату праці. Наведена ситуація потребує вироблення ряду заходів з удосконалення діяльності підприємства.

Важливим критерієм системи управління бізнес-процесами є динаміка кількості відправлень посилок (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Динаміка кількості відправлень вантажів та посилок підприємством ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2019 рр.

* за даними [56]

Як можна побачити з управлінської звітності, яка опублікована на сайті підприємства [56], у 2017 році кількість відправлень вантажів та посилок складала 146 млн.од. У 2018 році кількість відправлень зросла на 19,9% до рівня 175 млн.од. У 2019 році зростання даного показника складало +21,7% до рівня 213 млн.од. У цьому році підприємство в середньому відправляло 580 тис.од. відправлень на день.

Також у 2019 році було здійснено 3,2 млн.од відправлень за кордон. Постійна позитивна динаміка обсягу операційної діяльності впливала на

зростання фінансового результату. При цьому у 2019 році підприємство до бюджету сплатило 4,3 млрд.грн податків [56].

Також суттєвим операційним показником, що характеризує управління ефективністю бізнес-процесів підприємства, є кількість відділень (рис. 2.3).

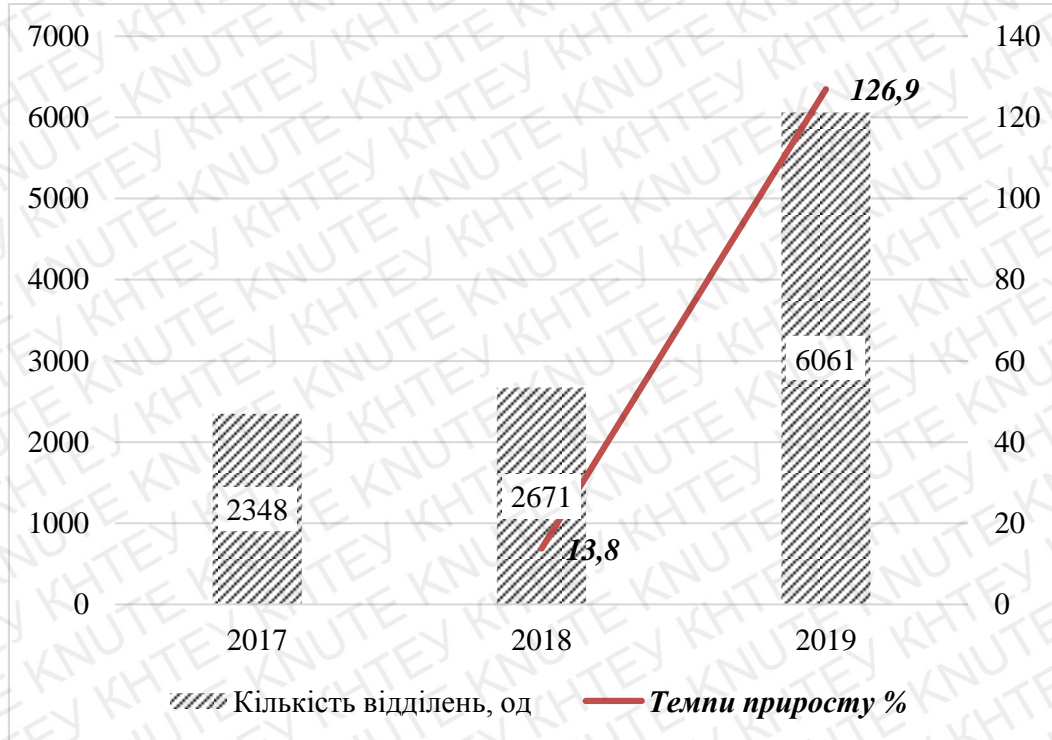


Рис. 2.3. Динаміка кількості відділень підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2019 рр.

* за даними [56]

У 2018 році керівництво компанії ставило стратегічне завдання – відкрити близько 3000 нових відділень, тим самим здійснивши масштабну експансію на ринку. Це завдання було успішно виконане. Кількість відділень у 2019 році склала 6061 од., що більше порівняно з 2018-м роком на 126,9%. При цьому у 2017 році кількість відділень складала 2348 од, а у 2018 році вона зросла на 13,8% до рівня 2671 од. При цьому одна з основних переваг компанії - активний розвиток цифрових і онлайн сервісів для клієнтів, зокрема мобільного додатку, сайту, особистого кабінету, зон самообслуговування.

Особливе місце посідає мобільний додаток. Аби задовольнити актуальні потреби клієнтів, розробники регулярно оновлюють його й додають нові

функції. Мобільний додаток став для клієнтів зручним інструментом, за допомогою якого можна заощаджувати час та гроші. Завдяки додатку клієнт може вирішити більшість своїх логістичних питань: створити посилку заздалегідь, оплатити її онлайн, ідентифікувати себе у відділенні за допомогою картки клієнта, змінити адресу отримання та багато інших. У 2019 році через цифрові канали комунікацій було оформлено 120 млн. експрес-накладних, з них 3,9 млн. од було оформлено через зони самообслуговування. При цьому мобільним додатком «Нова Пошта» користувалося 3,7 млн. осіб.

Основу формування продуктивності бізнес-процесів підприємства становить персонал. Динаміку чисельності працівників підприємства у розрізі категорій персоналу за критерієм функціонального призначення наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності та складу персоналу ТОВ «Нова Пошта» за функціональним призначенням у 2017-2019 рр.

Категорії	Роки			Відхилення			
				2018 / 2017		2019 / 2018	
	2017	2018	2019	Абсолютне, +/-	Темпи приросту, %	Абсолютне, +/-	Темпи приросту, %
Загальна чисельність працівників	23871	24122	27334	251	1,1	3212	13,3
1. Адміністративно-управлінський персонал	11219	10855	10387	-364	-3,2	-468	-4,3
1.1. Керівники	5013	3618	3827	-1395	-27,8	209	5,8
1.2. Спеціалісти	6206	7237	6560	1031	16,6	-677	-9,4
2. Операційний персонал	12652	13267	16947	615	4,9	3680	27,7
2.1. Оперативний персонал	7639	8684	11207	1045	13,7	2523	29,1
2.2. Обслуговуючий персонал	5013	4583	5740	-430	-8,6	1157	25,2

* за даними [56]

Як свідчать дані табл. 2.2, у 2017 році чисельність працівників підприємства становила 23871 особу. У 2018 році чисельність працівників зросла на 251 особу або на 1,1%. Зростання кількості працівників відбулося переважно за рахунок управлінського персоналу по категорії «Спеціалісти» на 1031 особу або на 16,6%. У 2019 році кількість працівників управлінського персоналу скоротилася на 468 осіб (-4,3%), а численність працівників операційного персоналу зросла на 3680 осіб (+27,7%) переважно за рахунок відкриття нових відділень.

Протягом досліджуваного періоду в загальній структурі персоналу за функціональним призначенням переважала частка операційного персоналу (табл. 2.3, рис. 2.2).

Таблиця 2.3

Динаміка структури персоналу ТОВ «Нова Пошта» за функціональним призначенням у 2017-2019 рр.

Категорії	Роки						Абсолютна зміна по структурі, %	
	2017		2018		2019			
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%		
Загальна чисельність працівників	23871	100	24122	100	27334	100	0	0
1. АУП	11219	47	10855	45	10387	38	-2	-7
1.1. Керівники	5013	21	3618	15	3827	14	-6	-1
1.2. Спеціалісти	6206	26	7237	30	6560	24	4	-6
2. Операційний персонал	12652	53	13267	55	16947	62	2	7
2.1. Оперативний персонал	7639	32	8684	36	11207	41	4	5
2.2. Обслуговуючий персонал	5013	21	4583	19	5740	21	-2	2

* за даними [56]

Як свідчать дані рис. 2.2, у 2017 році питома вага працівників управлінського персоналу в загальній структурі чисельності працівників складала 47%, у 2018-му – 45%, у 2019-му році – 38 %.



Рис. 2.2. Структура персоналу ТОВ «Нова Пошта» за функціональним призначенням у 2017-2019 рр, %

* за даними [56]

Необхідно відмітити тенденцію до постійного скорочення частки адміністративно-управлінського персоналу в загальному складі персоналу підприємства.

Динаміку чисельності працівників підприємства у розрізі категорій персоналу за критерієм освітньо-кваліфікаційного рівня наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності та складу персоналу ТОВ «Нова Пошта» за освітньо-кваліфікаційним рівнем у 2017-2019 рр.

Категорії	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	2018 / 2017		2019 / 2018	
				Абсолютне, +/-	Темпи приросту, %	Абсолютне, +/-	Темпи приросту, %
Загальна чисельність працівників	23871	24122	27334	251	1,1	3212	13,3
1. Вища освіта	9310	7960	8200	-1350	-14,5	240	3,0
2. Неповна вища	716	724	820	8	1,1	96	13,3

продовження табл. 2.4

Категорії	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	2018 / 2017		2019 / 2018	
				Абсолютне, +/-	Темпи приросту, %	Абсолютне, +/-	Темпи приросту, %
3. Середня спеціальна	12174	13508	16400	1334	11,0	2892	21,4
4. Середня технічна	239	724	820	485	202,9	96	13,3
5. Середня	1432	3730	1093	2298	160,5	-2637	-70,7

* за даними підприємства

У 2018 році чисельність працівників з вищою освітою скоротилася на 1350 осіб (-14,5%), а чисельність працівників з середньою спеціальною освітою зросла на 1334 осіб (+11,0%). У 2019 році чисельність працівників з вищою освітою зросла на 240 осіб (-10,6%), а чисельність працівників з середньою спеціальною освітою зросла на 2892 особи (+21,4%).

В цілому скорочення чисельності працівників з вищою освітою було пов'язане зі скороченням чисельності адміністративно-управлінського персоналу, в складі якого переважала частка працівників підприємства переважно з вищою освітою. Структуру персоналу за освітньо-кваліфікаційним рівнем наведено у табл. 2.5 та на рис. 2.3.

Таблиця 2.5

Динаміка структури персоналу ТОВ «Нова Пошта» за освітньо-кваліфікаційним рівнем у 2017-2019 рр.

Категорії	Роки						Абсолютна зміна по структурі, %	
	2017		2018		2019			
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%		
Загальна чисельність працівників	23871	100	24122	100	27334	100	-	-
1. Вища освіта	9310	39	7960	33	8200	30	-6	-3
2. Неповна вища	716	3	724	3	820	3	-	-
3. Середня спеціальна	12174	51	13508	56	16400	60	5	4
4. Середня технічна	239	1	724	3	820	3	2	0
5. Середня	1432	6	3730	5	1093	4	-1	-1

* за даними підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.5 та рис. 2.3, на досліджуваному підприємстві досить значною є частка працівників з вищою та середньою спеціальною освітою.



Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «Нова Пошта» за освітньо-кваліфікаційним рівнем у 2017-2019 рр.

* за даними підприємства

Упродовж усього періоду, що аналізується, можна було помітити динаміку до постійного зменшення питомої ваги працівників з вищою освітою (що було зумовлене зменшенням чисельності працівників АУП) та збільшення питомої ваги персоналу з середньою спеціальною освітою (чисельність працівників операційного персоналу постійно зростала).

Отже, у даному питанні було наведено загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта». Діяльність підприємства була прибутковою у 2019 році. Сума чистого прибутку становила у 2017 році – 210727 тис.грн, 2018 році -452649 тис.грн, а у 2019 році підприємство отримало прибуток в сумі -782954 тис.грн. Прибутковість діяльності була обумовлена тим, що підприємство отримувало стабільний приріст доходів, при цьому операційні витрати на протязі всього періоду дослідження (2017-2019 рр),

зростали також, але повільніше, порівняно з темпами зростання доходів. У 2018 році кількість відправлень зросла на 19,9% до рівня 175 млн.од. У 2019 році зростання даного показника складало +21,7% до рівня 213 млн.од. У 2017 році кількість відділень складала 2348 од, а у 2018 році вона зросла на 13,8% до рівня 2671 од, у 2019 році - 6061 од. Чисельність працівників підприємства мала постійну тенденцію до зростання. становила У 2018 році чисельність працівників зросла на 251 особу або на 1,1% порівняно з попереднім роком. У 2019 році кількість працівників управлінського персоналу скоротилася на 468 осіб (-4,3%), а численність працівників операційного персоналу зросла на 3680 осіб (+27,7%) переважно за рахунок відкриття нових відділень.

2.2. Оцінка продуктивності управління бізнес-процесів на підприємстві

Для аналізу продуктивності управління бізнес-процесами спочатку варто навести перелік ключових внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта», які пов'язані з забезпечення безперебійного логістичного сервісу. Основні бізнес-процеси в межах операційної діяльності наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні бізнес-процеси в межах операційної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

№	Назва бізнес-процесу	Основні стейкхолдери процесу	Очікувані результати виконання бізнес-процесу
1	2	3	4
1	Приймання замовлення	Клієнт-Менеджер	Замовлення прийнято від клієнта, категоризовано та передано в обробку разом із вантажем / посилкою
2	Оформлення замовлень	Клієнт-Оператор	Вантаж/ посилка оформлені в системі та передані на склад
3	Організація доставки вантажів та посилок	Оператор – Працівник складу	Вантаж / посилка підготовлені до передачі на транспортування

продовження табл. 2.6

1	2	3	4
4	Видача посилок і вантажів	Оператор-Менеджер-Клієнт	Вантаж / посилка успішно видані, отримано зворотню відповідь від Клієнта
5	Надання клієнтам консультацій	Менеджер-Клієнт	Клієнтам надано інформацію на питання, які стосуються безпосередньо надання логістичних послуг підприємством
6	Транспортування вантажів та посилок	Логіст-Експедитор-Водій	Прийняті на склад матеріальні цінності транспортовані до іншого складу, після прийомки надіслано повідомлення в системі
7	Інженерно-технічна підтримка	Інженер-Електрик-Механік	Забезпечення безпеки праці: підтримання інженерних систем та комунікацій на логістичних терміналах, ремонт механізмів та пристроїв для логістики
8	Адміністративні процеси	ТОП-менеджмент – працівники бухгалтерії, HR відділу	Забезпечення адміністративних процесів: фінансове управління, управління персоналом, юридична підтримка

*складено за даними підприємства

Як можемо бачити з табл. 2.6, на підприємстві можна виділити основні 8 базових бізнес-процесів операційної діяльності, до яких відносяться: приймання замовлення, оформлення замовлень, організація доставки вантажів та посилок, видача посилок і вантажів, надання консультацій клієнтам, транспортування вантажів та посилок, адміністративні процеси. Для виконання кожного бізнес-процесу визначено основних його стейкхолдерів, а також окреслено основні очікувані результати від завершення кожного з них. Варто відмітити, що виконання кожного процесу (окрім адміністративних процесів) є рекурентним, тобто має певну періодичність в часі в залежності від інтенсивності замовлень клієнтів.

Починаючи з 2018-2019 рр. компанія активно впроваджує інноваційні елементи у моделі бізнес-процесів в логістиці, які дозволяють відповідати

таким цінностям компанії, як «технологія - ефективність». Нова пошта з 2018 року відкриває інноваційні термінали, які передбачають автоматизоване сортування перехід на покоробкове завантаження міжміських автомобілів, використання BDF-контейнерів та авіа доставки. Разом з автоматизованим сортуванням на інноваційних терміналах, міжміська логістика переходить до формату покоробкового завантаження автомобілів. Разом з використанням BDF-контейнерів це дозволяє значно підвищити ефективність завантаження міжміських автомобілів.

Важливим елементом логістичних бізнес-процесів також є обладнання, зокрема телескопічні транспортери. Це спеціальні транспортери, які можуть змінювати свою довжину і розсуватися у кузов автомобіля під час завантаження або розвантаження. Таким чином відправлення потрапляють одразу на стрічку сортування з кузова автомобіля. Відправлення знаходиться на стрічці сортування, а відповідно на самому терміналі, не більше 2 хв. після чого одразу завантажується в автомобіль, який їде у місце призначення. Підприємством використовують телескопічні транспортери стали таких типів як КІТ, ХІТ та ЛЕО.

Усі бізнес-процеси підприємства належним чином сертифіковано. У 2019 році компанія успішно пройшла перший аудит з міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та підтвердила сертифікат. Аудит проводила міжнародна аудиторська компанія DEKRA, яка здійснює сертифікацію бізнес-процесів. Основні КРІ бізнес-процесів логістичного сервісу наведено на рис. 2.4.

КРІ логістичних процесів є дуже високими, порівняно з іншими операторами логістичного ринку. Наприклад, ПАТ «Укрпошта», яка водночас є основним конкурентом, має індекс лояльності 42%, а критерії вчасності доставки та цілісності посилок на цьому підприємстві не оцінюються.

Високі результати функціонування бізнес-процесів також підтверджено проведенням наглядового аудиту за системою OHSAS 18001:2007, відповідно до якого всі працівники, незалежно від посади, проходять дистанційне теоретичне та практичне навчання у сфері своєї ро



Рис. 2.4. Основні КРІ бізнес-процесів логістичного сервісу ТОВ «Нова Пошта» у 2019 р.

* за даними [56]

боти. У 2019 році 24199 працівників компанії пройшли навчання.

Важливу увагу при оцінюванні системи управління бізнес-процесами варто звернути на принципи взаємодії компанії із зацікавленими сторонами. ТОВ «Нова Пошта» враховує побажання й очікування всіх груп зацікавлених осіб і вдосконалює комунікацію з ними. Усі зацікавлені сторони мають право звертатися в компанію із пропозиціями, у зручній для них формі. Нова пошта бере на себе відповідальність вчасно надавати зворотний зв'язок.

Невіддільним елементом процесу управління бізнес-процесами є система комплаєнсу. Вона являє собою комплекс ініціатив, спрямований на попередження порушень закону, впровадження корпоративної культури етичного ведення бізнесу. Комплаєнс (Compliance)-система управління та контролю всередині компанії. У 2019 році на гарячу лінію комплаєнсу звертались 1112 разів. Кожне звернення ретельно обробляється та перевіряється комплаєнс-службою.

У даному питанні також варто розкрити основні показники ефективності управління ефективністю бізнес-процесів підприємства. З цією метою

пропонується використати метод діагностики фінансово-економічних показників роботи ТОВ «Нова Пошта», що передбачає аналіз показників продуктивності бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта».

Оцінювання продуктивності бізнес-процесів передбачає обчислення самого коефіцієнта продуктивності праці як відношення виручки до кількості працівників. Інформаційним джерелом аналізу виступають форми звітності, що розміщені в додатках (Додатки А-В). Для проведення загального аналізу продуктивності праці проаналізуємо наступні дані: коефіцієнти продуктивності праці; показники ефективності використання праці. Динаміку показників продуктивності праці персоналу наведено у табл. 2.7, рис. 2.5).

Таблиця 2.4

**Динаміка коефіцієнту продуктивності бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта»
в розрізі категорій персоналу**

Категорії	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	2017-2018		2018-2019	
				Абсолютне, +/-	Темпи приросту, %	Абсолютне, +/-	Темпи приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників (СОЧ), осіб	23871	24122	27334	251	1,1	3212	13,3
Витрати на оплату праці (ВОП), тис.грн	2921594	3527543	4202519	605949	20,7	674976	19,1
Чистий дохід (ЧД), тис.грн	8622906	10515739	13453318	1892833	22,0	2937579	27,9
Чистий прибуток (ЧП), тис.грн.	210727	452649	782954	241922	114,8	330305	73,0
Ефективність праці (ПП = ЧД / СОЧ), тис.грн	361,2	435,9	492,2	75	20,7	56,2	12,9
Зарплатовіддача, грн.. (ЗПв = ЧД / ВОП), грн	3,0	3,0	3,2	-	1,0	0,2	7,4
Рентабельність витрат на утримання трудових ресурсів (Рв = ЧП / ВОП * 100)	7,2	12,8	18,6	6	77,9	5,8	45,2

1	2	3	4	5	6	7	8
Прибуток на 1-го працівника, тис.грн. (ПІпр = ЧП / СОЧ)	8,8	18,8	28,6	10	112,6	9,9	52,6

* розраховано за даними фін.звітності (Додатки А-В)

Як свідчать проведені розрахунки, в цілому у 2018 році порівняно з 2017-м роком спостерігалось зростання продуктивності праці всього персоналу на 75 тис. грн / особу або на 20,7%. У 2018-2019 рр. можна було помітити подальший тренд до зростання продуктивності праці персоналу на 56,2 тис.грн або на 12,9%. Основними чинниками збільшення продуктивності праці було значне розширення обсягів діяльності, яке відбувалося швидше порівняно з темпами зростання кількості персоналу (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Порівняльна динаміка темпів зростання доходів та чисельності працівників ТОВ «Нова Пошта» у 2017-2019 рр.

* розраховано за даними фін.звітності (Додатки А-В)

Показник зарплатовіддачі у 2017 році становив 3,0 грн чистого доходу у розрахунку на 1 грн витрат на оплату праці. У 2018 році можна було

спостерігати незмінність величини даного показника. А у 2019 році він збільшився на 0,2 грн або на 7,4%. Таке зростання було викликане перевищенням темпів зростання доходів над темпами зростання витрат на оплату праці (рис. 2.6).

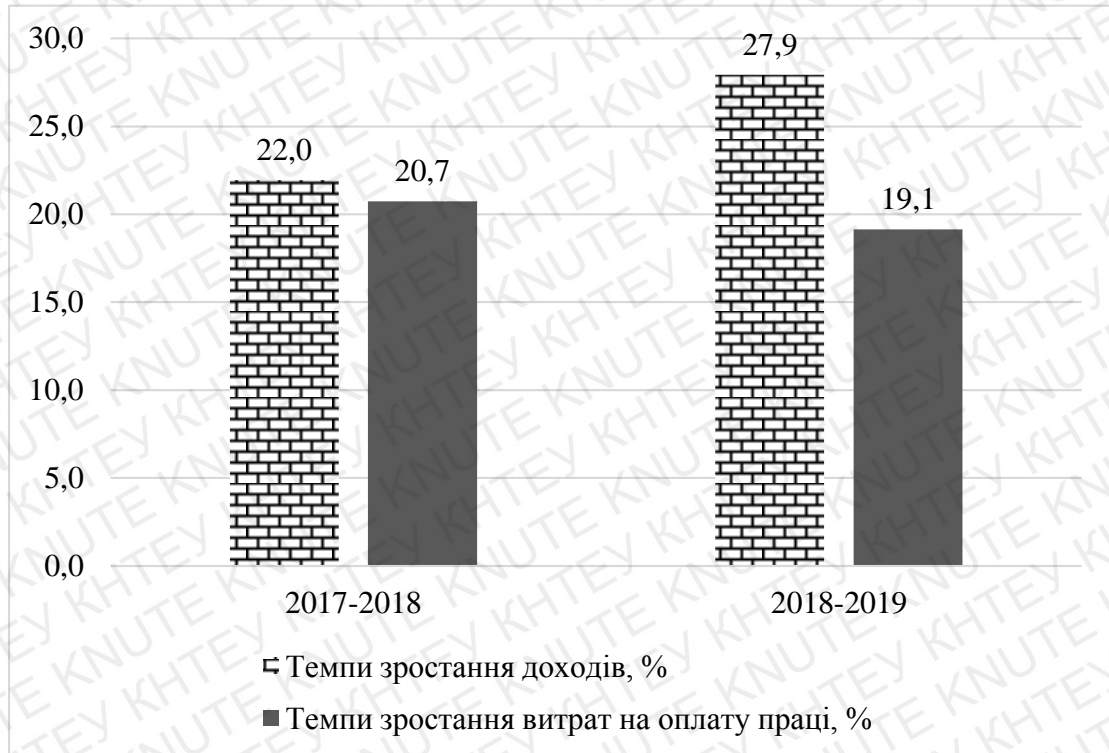


Рис. 2.6. Порівняльна динаміка темпів зростання доходів та витрат на оплату праці персоналу ТОВ «Нова Пошта» у 2017-2019 рр.

* розраховано за даними фін.звітності (Додатки А-В)

Позитивною варто відзначити тенденцію до зростання прибутку у розрахунку на 1-го працівника. Це в узагальненому варіанті підкреслює ефективність системи управління бізнес-процесами підприємства в цілому. Показник прибутку у розрахунку на 1-го працівника у 2017 році становив 8,8 тис.грн грн. У 2018 році можна було спостерігати зростання величини даного показника на 112,6% або на 10 тис.грн. У 2019 році наведений показник збільшився на 9,9 тис.грн або на 52,6%. Таке зростання було викликане перевищенням темпів зростання чистого прибутку над темпами зростання кількості працівників (рис. 2.7).

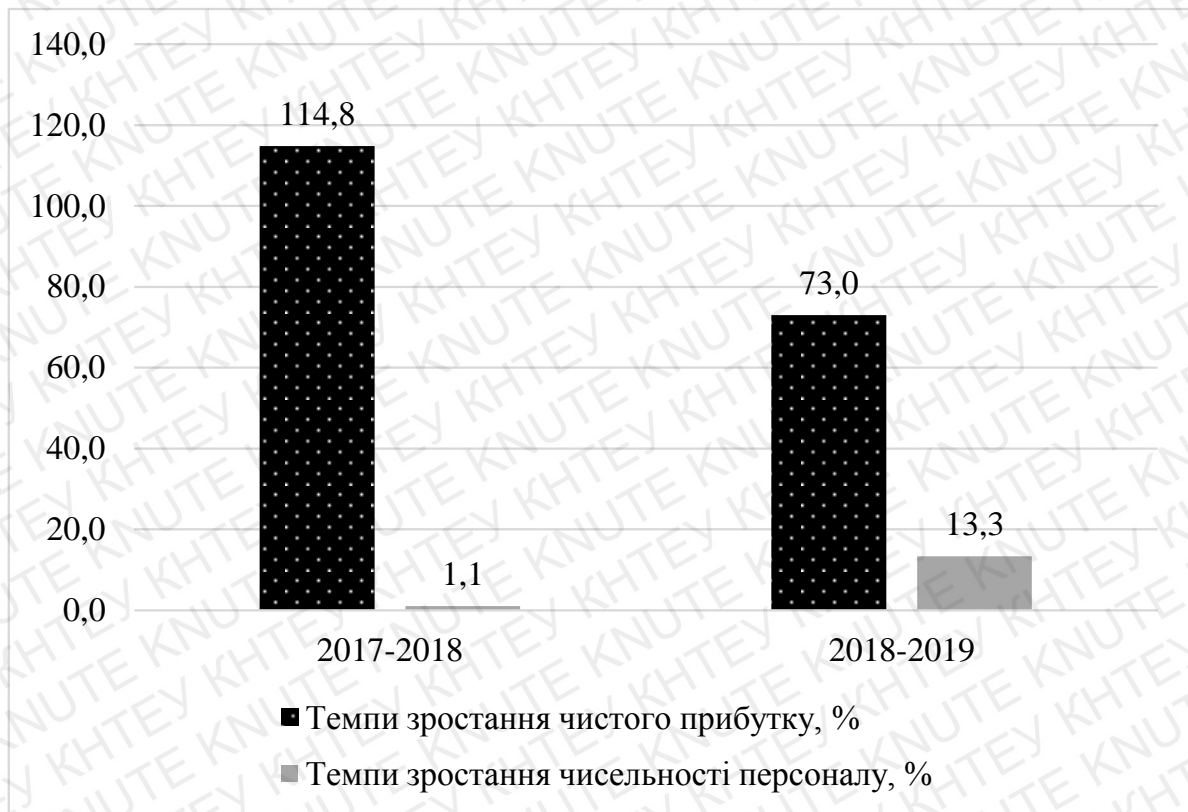


Рис. 2.7. Порівняльна динаміка темпів зростання чистого прибутку та кількості працівників ТОВ «Нова Пошта» у 2017-2019 рр.

* розраховано за даними фін.звітності (Додатки А-В)

Таким чином, на підприємстві можна виділити основні 8 базових бізнес-процесів операційної діяльності, до яких відносяться: приймання замовлення, оформлення замовлень, організація доставки вантажів та посилок, видача посилок і вантажів, надання консультацій клієнтам, транспортування вантажів та посилок, адміністративні процеси. У 2018 році порівняно з 2017-м роком спостерігалось зростання продуктивності праці всього персоналу на 75 тис. грн / особу або на 20,7%. У 2018-2019 рр. можна було помітити подальший тренд до зростання продуктивності праці персоналу на 56,2 тис.грн або на 12,9%. Основними чинниками збільшення продуктивності праці було значне розширення обсягів діяльності, яке відбувалося швидше порівняно з темпами зростання кількості персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Напрями удосконалення системи управління бізнес-процесами на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»

Оптимізація бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» є важливим критерієм та однією з основних функцій ефективного менеджменту. Однак, на сьогодні варто відмітити ряд ризиків, які виникли в результаті зміни стратегічного контексту функціонування підприємства не у кращу сторону. Зокрема, досить негативно впливають на результати роботи компанії наслідки пандемії COVID-19, що змушує компанію шукати альтернативні варіанти зниження ризиків та пошуку можливостей для збереження бізнесу. Ланцюг ризиків для ефективного управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта» зображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Каскадна модель впливу на ефективність бізнес-процесів ТОВ

«Нова Пошта»

*складено автором

У ході проведеного у другому розділі аналізу було виявлено, що бізнес-модель функціонування ТОВ "Нова Пошта" базується на напрямках досягнення позитивної динаміки ключових показників ефективності. Тому, на наш погляд, удосконалення бізнес-процесів є одним з найважливіших стратегічних напрямків у подальшому розвитку ТОВ "Нова Пошта". Для його реалізації пропонуємо визначити ряд можливих альтернатив розвитку системи управління бізнес-процесами, які зображено на рис. 3.1.



Рис. 3.2. Каскадна модель основних альтернатив розвитку системи управління бізнес-процесами, що забезпечать зростання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта»

*складено автором

Враховуючи визначені ризики та альтернативи удосконалення бізнесу ТОВ «Нова Пошта», відмітимо, що в сучасних умовах найбільш перспективним для розвитку діяльності компанії є орієнтація на зовнішній ринок. Це пов'язано з тим, що реалізації заходів, пов'язаних із зростанням ефективності управління бізнес-процесами, повинна передбачати розширення бізнесу компанії.

Вважаємо, що дана ціль може бути досягнутою за рахунок розширення спектру логістичних послуг, зокрема за рахунок зростання рівня присутності на міжнародних ринках перевезень та експедирування вантажів. У цьому аспекті можемо запропонувати матрицю Мак-Кінзі (рис. 3.1), яка ілюструє зв'язок між генеральною метою удосконалення бізнес-процесів та напрямками впровадження кожної зі стратегічних альтернатив розвитку, які були вказані вище.



Рис. 3.2. Піраміда McKinsey для заходів з підвищення ефективності бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта»

*складено автором

Відмітимо, що першочергово компанії варто сконцентруватися на напрямку, який дозволить оптимізувати поточні бізнес-процеси. Для цього доцільно здійснити замовлення послуг у спеціальних консалтингових компаній, які виконують завдання з оптимізації бізнес-процесів та пошуку вузьких місць. При цьому даний консалтинг має комплексно поєднуватися з можливими пропозиціями щодо переведення моделі управління бізнес-процесами від

класичних принципів до цифрових – зниження людського фактору у прийнятті операційних рішень шляхом його заміни штучним інтелектом. Такі моделі сьогодні починають набувати актуальності. Особливо це стає популярним на ринку логістичних послуг США [57].

Штучний інтелект може бути використаний підприємством ТОВ «Нова Пошта» при проектуванні оптимальної транзитної мережі для логістичної сітки маршрутів, розробці оптимального плану роботи з утримання та функціонування складських процесів, розробці оптимального плану часу для завантаженості як персоналу, так і обладнання. Штучний інтелект може бути використаний для виявлення особливостей поведінки водіїв на аналізі ряду даних, які можуть бути отримані за допомогою спеціальних датчиків. Такий підхід знижує ризики аварій на дорогах. Також штучний інтелект на підприємстві можна використати для систем підтримки прийняття рішень для планування перевезень. Самохідні вантажівки можуть зменшити кількість аварій на магістралях та підвищити продуктивність праці. Штучний інтелект є важливим для цих безводієвих транспортних засобів завдяки їх обробці, контролю та оптимізації, Використання штучного інтелекту дозволяє зробити автономні транспортні засоби більш безпечними та набагато ширшими [57].

Звісно, пропонувати переходити на цифрове управління ТОВ «Нова Пошта» можна лише ітераційно, а не експронтно. На наш погляд, варто почати з впровадження найбільш доступного та ефективного елемента управління логістичними бізнес-процесами – систем адаптивного круїз-контролю.

Система адаптивного круїз-контролю продемонструвала свою надійність в разі непередбаченої ситуації і ще раз довела перспективність вантажівко-роботів. Нині вендорами систем адаптивного круїз-контролю, який використовує функціонал нейронних мереж (штучного інтелекту) є компанії «UC Berkeley» та «Volvo Group» з Північної Америки. Спонсором міжнародного проекту адаптивного круїз контролю є корпорація «Caltrans» і «Департамент транспорту США». Система управління логістичними процесами, ка пропонується наведеними корпораціями на ринку, контролює

швидкість пересування автомобілів, фіксує гальмування транспортного засобу, що рухається попереду, а також контролює відстань між вантажівками в колоні. Таким чином, вантажівки з допомогою системи радарів і датчиків в режимі реального часу, без затримок, обмінюються інформацією одна з одною [57].

Виходячи з викладеного варто зосередитися на основних можливих заходах, які варто запропонувати ТОВ «Нова Пошта» для аудиту та реорганізації бізнес-процесів на засадах впровадження елементів управління з використанням штучного інтелекту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Програма заходів аудиту та реорганізації бізнес-процесів на засадах впровадження елементів управління з використанням штучного інтелекту на ТОВ «Нова Пошта»

Завдання з аудиту та оптимізації бізнес-процесів	Графік реалізації завдань, днів						Усього, днів
	1 квартал 2021 року			2 квартал 2021 року			
	Лют.	Бер.	Квіт.	Трав.	Черв.	Лип.	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Проведення аудиту логістичних бізнес-процесів	20	27	25	25	25		122
1.1 Вивчення ринку компаній, що надають послуги аудиту-бізнес процесів у сфері логістики	20	-	-	-	-	-	20
1.2 Здійснення бізнес-аналізу та виявлення вузьких місць	-	22	-	-	-	-	22
1.3 Розробка напрямків та рекомендацій по удосконаленню бізнес-процесів на засадах впровадження штучного інтелекту	-	5	-	-	-	-	5
1.4 Обґрунтування шляхів оптимізації та автоматизації бізнес-процесів з використанням штучного інтелекту	-	-	25	25	25	-	75

продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація				25	28	28	81
2.1 Обґрунтування логістичної структури, впровадження систем адаптивного круїз-контролю	-	-	-	25	-	-	25
2.2 Впровадження механізмів моніторингу роботи підрозділів, оцінки бізнес-процесів	-	-	-	-	28	28	56
2.3. Стимулювання збуту логістичних послуг, зокрема на зовнішніх ринках	10	21	25	-	-		56
2.1 Дослідження ситуації на зовнішніх ринках	10	-	-	-	-	-	10
2.2 Аналіз перспективності нових ринків для надання логістичних послуг	-	21	-	-	-	-	21
2.3 Розробка програми впровадження засобів цифрового маркетингу з метою стимулювання попиту на послуги	-	-	25	-	-	-	25
Усього, днів	30	48	50	50	53	28	259

*складено автором

Отже, для реалізації запропонованих заходів орієнтовно передбачається період з лютого по липень, аби запустити початкову фазу проекту з удосконалення системи управління бізнес-процесами. Сам проект повинен бути розрахований на декілька років, однак, на нашу думку, аудит бізнес-процесів та впровадження елементів автоматизованого управління в логістичні операції на засадах адаптивного круїз-контролю дасть змогу досягти зростання рівня оборотності транспортного парку. Так, якщо водії, що доставляють вантажі, можуть кермувати не більше 8-10 годин на добу, то за умови системи адаптивного круїз-контролю час експлуатації транспортного парку

продовжується до 14-18 годин. У той час, поки водій може відпочити безпосередньо в транспортному засобі, машина може рухатися на автопілоті.

Надалі також важливо обґрунтувати програму заходів по розширенню спектру логістичних послуг та вихід на зовнішні ринки логістичних послуг (табл. 3.2),

Таблиця 3.2

Програма заходів по розширенню спектру логістичних послуг та вихід на зовнішні ринки логістичних послуг для ТОВ «Нова Пошта»

Завдання з розширення ринку	Графік реалізації завдань, днів						Усього, днів
	1 квартал 2021 року			2 квартал 2021 року			
	Лют.	Бер.	Квіт.	Трав.	Черв.	Лип.	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Вихід на зовнішні ринки	12	22	28	0	0	0	62
1.1 Аналіз міжнародного ринку логістичних послуг	12	-	-	-	-	-	12
1.2 Визначення країн для потенційного виходу на їх ринки	-	22	-	-	-	-	22
1.3 Укладення попередніх угод з партнерами з приводу просування	-	-	28	-	-	-	28
3. Розширення спектру цифрових засобів стимулювання попиту на послуги на зовнішніх ринках	14	25	28	28	28	28	151
3.1 Визначення цільової аудиторії на зовнішніх ринках	14	-	-	-	-	-	14
3.2 Формування контент плану	-	25	-	-	-	-	25
3.3 Розробка медіа-плану рекламування логістичних послуг в мережі Інтернет	-	-	28	28	28	28	112
Усього, днів	26	48	50	50	53	28	255

*складено автором

Виконання програми по розширенню присутності ТОВ «Нова Пошта» на зовнішніх ринках передбачає вивчення перспектив розвитку передусім на ринку логістичних послуг країн Східної Європи, зважаючи на їх географічну близькість.

На завершення необхідно визначити зони відповідальності співробітників ТОВ «Нова Пошта» за реалізацію запропонованих заходів. З цією метою було сформовано RACI-matrix розподілу обов'язків та зон відповідальності для (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

RACI-matrix розподілу обов'язків та зон відповідальності ключового топ-менеджменту у реалізації запропонованих напрямків

Напрямки	Ролі ключового топ-менеджменту у реалізації напрямків				
	Виконавчий директор	Директор по логістиці	Комерційний відділ	Фінансовий директор	Персонал компанії-підприємців
1. Проведення аудиту логістичних бізнес-процесів	Отримує інформацію	Відповідальний	Консультант	Консультант	Виконавець
2. Удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація	Відповідальний	Виконавець	Консультант	Консультант	Консультант
3. Стимулювання збуту логістичних послуг, зокрема на зовнішніх ринках	Отримує інформацію	Консультант	Відповідальний	Консультант	Консультант
4. Вихід на зовнішні ринки	Отримує інформацію	Консультант	Відповідальний	Консультант	Консультант
5. Розширення спектру цифрових засобів стимулювання попиту на послуги на зовнішніх ринках	Отримує інформацію	Консультант	Відповідальний	Консультант	Консультант

*складено автором

Таким чином, у даному питанні обґрунтовано основні напрямки удосконалення системи управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Нова Пошта». Оптимальна бізнес-модель функціонування ТОВ "Нова Пошта" має базуватися на напрямках досягнення позитивної динаміки ключових показників ефективності. Тому, на наш погляд, удосконалення бізнес-процесів є одним з найважливіших стратегічних напрямків у подальшому розвитку ТОВ "Нова Пошта". Було запропоновано наступні напрямки удосконалення управління ефективністю бізнес-процесів: 1)

проведення аудиту логістичних бізнес-процесів; 2) удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація; 3) стимулювання збуту логістичних послуг, зокрема на зовнішніх ринках; 4) вихід на зовнішні ринки; 5) розширення спектру цифрових засобів стимулювання попиту на послуги на зовнішніх ринках. Виконання програми по розширенню присутності ТОВ «Нова Пошта» на зовнішніх ринках передбачає вивчення перспектив розвитку передусім на ринку логістичних послуг країн Східної Європи, зважаючи на їх географічну близькість. Для реалізації запропонованих заходів орієнтовно передбачається період з лютого по липень, аби запустити початкову фазу проекту з удосконалення системи управління бізнес-процесами. Сам проект повинен бути розрахований на декілька років, однак, на нашу думку, аудит бізнес-процесів та впровадження елементів автоматизованого управління в логістичні операції на засадах адаптивного круїз-контролю дасть змогу досягти зростання рівня оборотності транспортного парку.

3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Прогнозування ефективності запропонованих заходів передбачає виконання 2-х етапів:

- визначення прогнозних показників формування фінансових результатів з урахуванням пропозицій та без їх врахування, оцінка різниці між перспективним та ретроспективним варіантами прогнозу;
- прогнозування показників здійснення експортної діяльності підприємства.

Прогнозування ефективності впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Нова Пошта» варто проводити використовуючи в якості вихідних даних фінансову звітність за звітний період (2017-2019 рр). Для формування прогнозних розрахунків спочатку варто навести зведену таблицю з можливими

результатами та витратами на впровадження усіх запропонованих заходів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Можливі результати та витрати на впровадження заходів з удосконалення управління ефективністю бізнес-процесів на ТОВ «Нова Пошта»

Назва заходу	Вплив заходу на результати роботи підприємства	Витрати по реалізації заходу, тис.грн
1. Проведення аудиту логістичних бізнес-процесів	Зниження операційних витрат на 5%	1500 тис.грн – середня ринкова вартість пакету консалтингу з аналізу бізнес-процесів для великих компаній
2. Удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація		70 000 тис.грн орієнтовна вартість аналогічного проекту від UC Berkeley адаптованого круїз-контролю для автопарку на 2500 авто
3. Стимулювання збуту логістичних послуг, зокрема на зовнішніх ринках	Зростання обсягу чистого доходу на 5%	6000 тис.грн / рік - орієнтовний маркетинговий план для відкриття представництва за крдоном та організації збуту через нього
4. Вихід на зовнішні ринки		
5. Розширення спектру цифрових засобів стимулювання попиту на послуги на зовнішніх ринках		
РАЗОМ	+10% - зростання доходу	77500 тис.грн – інвестиційні витрати, які будуть понесені підприємством у 2021 році протягом 11 міс.

*розроблено автором

Отже, бюджет інвестиційних витрат на на впровадження заходів з удосконалення управління ефективністю бізнес-процесів на ТОВ «Нова Пошта» складе у 2021 році 77500 тис.грн.

Для прогнозування фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» використаємо методологію екстраполяції, за якої висновки про значення прогнозних показників у майбутніх періодах робляться на основі вивчення їх динаміки у попередніх періодах. Необхідним елементом при цьому є побудова та аналіз так званого ряду динаміки, який класифікує значення показників у

часі у розрізі окремих періодів та описує динаміку їх розвитку. Для прогнозування показників звіту про фінансові результати на 2020-2023 рр., спочатку спрогнозуємо ключовий показник - обсяг чистого доходу. Для використовуємо середньорічний темп зростання, який розрахуємо за формулою:

$$\bar{T}_p = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}}, \quad (3.1)$$

де Y_n - значення кінцевого рівня ряду; Y_1 – значення початкового рівня ряду; n – тривалість досліджуваного періоду.

У табл. 3.4 наведено розрахунок проміжних показників, які використовуються для визначення прогнозних значень звіту про фінансові результати.

Таблиця 3.4

Проміжні показники, що використовуються для прогнозування фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта»

Стаття	Роки:			Середньорічний темп зростання	Рівень показника у чистому доході
	2016	2017	2019		
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8622906	10515739	13453318	1,25	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7097115	8550741	10504342	-	0,8024
Інші операційні доходи	101784	124853	145518	-	0,0108
Адміністративні витрати	902316	1087128	1244681	-	0,0992
Витрати на збут	200456	247477	337356	-	0,0241
Інші операційні витрати	203970	261500	488313	-	0,0363
Інші фінансові доходи	75134	251504	493080	-	0,0252
Інші доходи	21	16	0	-	0,0000
Фінансові витрати	92874	180216	429857	-	0,0216
Інші витрати	46129	54399	219010	-	0,0000

*розроблено автором

Виходячи з даних табл. 3.4, було визначено прогнозні фінансові результати діяльності підприємства на 2020-2023 рр. Результати розрахунків наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Нова
Пошта» у 2021 – 2023 рр. (без урахування заходів), тис.грн***

Показники	Факт	Пояснення	Прогноз			
	2019		2020*	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), ЧД	13453318	Прогнозний обсяг доходу знайдено на основі середнього темпу росту	16804179	21409441	26741959	33402663
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), СВ	10504342	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	13483883	16673932	20826962	26014399
Валовий прибуток, ВП	2948976	ВП = ЧД - СВ	3320296	4735509	5914997	7388264
Інші операційні доходи, ІД	145518	знайдено на основі середнього темпу росту	181763	231576	289255	361300
Адміністративні витрати, АВ	1244681	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	1667491	2030748	2536553	3168341
Витрати на збут, ВЗ	337356		404889	493093	615909	769316
Інші операційні витрати, ІОВ	488313	знайдено на основі середнього темпу росту	609939	777095	970649	1212411
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток, ФР	1024144	ФР = ВП + ІД – АВ – ВЗ - ІОВ	819739	1663684	2081141	2599497
Інші фінансові доходи, Діф	493080	Зміни не прогнозуються	493080	493080	493080	493080
Фінансові витрати, ФВ	429857	Зміни не прогнозуються	429857	429857	429857	429857
Інші витрати, ІВ	219010	Зміни не прогнозуються	219010	219010	219010	219010
Фінансовий результат до оподаткування, ФРоп	868357	ФРоп = ФР + Діф + Ід – ФВ – Вук - ІВ	663952	1674511	2133468	2703660
Витрати (дохід) з податку на прибуток, Пп	85403	Визначено на рівні 18% від оподаткованої бази	119511	301412	384024	486659
Чистий фінансовий результат: прибуток, ЧП	782954	ЧП = ФРоп - Пп	544441	1373099	1749443	2217001

*розроблено автором

Обсяги прогнозу витрат визначено виходячи з рівня відповідної статті витрат у чистому доході. За результатами проведених розрахунків можемо побачити, що прогнозні показники ефекту роботи підприємства у плановому

періоді матимуть позитивні значення, оскільки тенденції до екстраполяції прибутку будуть перекладені на майбутній період. Варто відмітити, що для таких показників як інші фінансові доходи та фінансові витрати зміни не прогножуються. Це пояснюється тим, що наведені показники не залежать від операційної діяльності і не піддаються методиці статистичного прогнозування. Тому для 2020-2023 рр. приймаємо значення наведених показників на рівні 2019 року.

У плановому періоді передбачається наявність оподаткування прибутку на рівні 18%. Виходячи з даних табл. 3.4 та 3.5 спрогнозуємо фінансові результати підприємства з урахуванням визначених резервів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» у 2021 – 2023 рр. (з урахуванням заходів удосконалення управління бізнес-процесами), тис.грн*

Показники	Факт	Пояснення	Прогноз			
	2019		2020*	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), ЧД	13453318	Прогнозний обсяг доходу знайдено на основі середнього темпу росту	16804179	23088613	28839367	36022480
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), СВ	10504342	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	13483883	18526592	23141068	28904888
Валовий прибуток, ВП	2948976	ВП = ЧД - СВ	3320296	4562022	5698299	7117592
Інші операційні доходи, ІД	145518	знайдено на основі середнього темпу росту	181763	249738	311941	389638
Адміністративні витрати, АВ	1244681	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	1667491	2291101	2861752	3574538
Витрати на збут, ВЗ	337356		404889	556310	694872	867946
Інші операційні витрати, ІОВ	488313	знайдено на основі середнього темпу росту	609939	838044	1046778	1307502
Витрати на удосконалення виробничих процесів		ВУП		77500		

продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток, ФР	1024144	$\text{ФР} = \text{ВП} + \text{ІД} - \text{АВ} - \text{ВЗ} - \text{ІОВ} - \text{ВФС}$	819739	1048805	1406838	1757243
Інші фінансові доходи, Діф	493080	Зміни не прогнозуються	493080	493080	493080	493080
Фінансові витрати, ФВ	429857	Зміни не прогнозуються	429857	429857	429857	429857
Інші витрати, ІВ	219010	не прогнозуються	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування, ФРоп	868357	$\text{ФРоп} = \text{ФР} + \text{Дук} + \text{Діф} + \text{Ід} - \text{ФВ} - \text{Вук} - \text{ІВ}$	882962	1112028	1470061	1820466
Витрати (дохід) з податку на прибуток, Пп	85403	Спрогнозовано на рівні 18% від бази оподаткування	158933	200165	264611	327684
Чистий фінансовий результат: прибуток, ЧП	782954	$\text{ЧП} = \text{ФРоп} - \text{Пп}$	724029	911863	1205450	1492782

*розроблено автором

Також проілюструємо можливий ефект у прирості прибутку (різниця між перспективним та ретроспективним прогнозом) від впровадження запропонованих заходів (рис. 3.3).

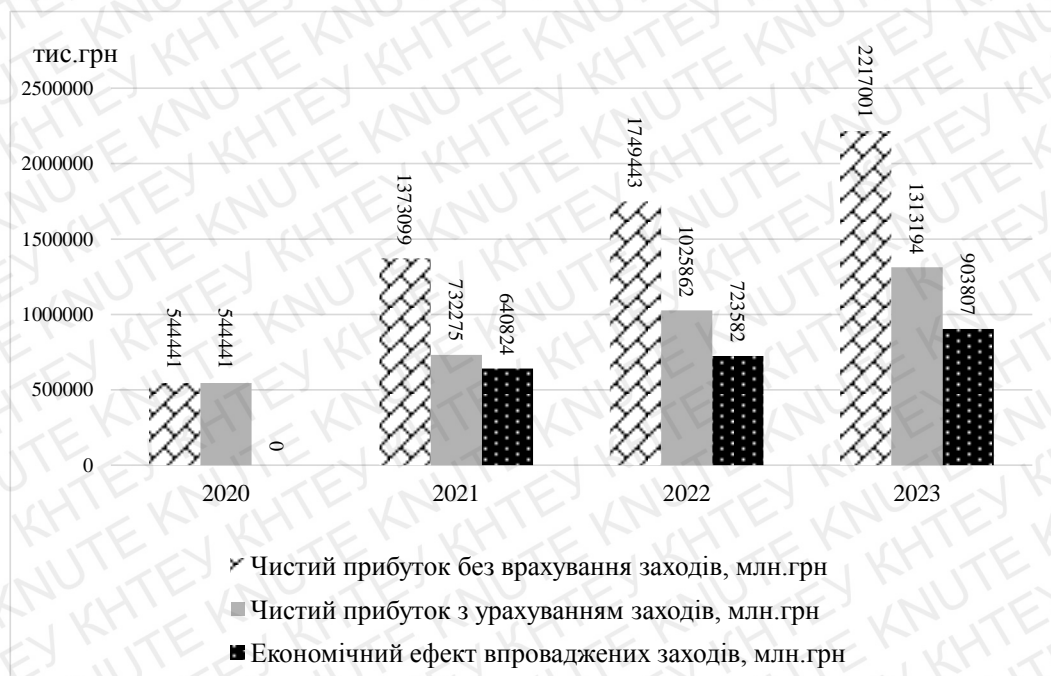


Рис. 3.3. Прогноз ефекту від впровадження заходів з удосконалення управління ефективністю бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта» у 2021 – 2023 рр.*

*розроблено автором

Таким чином, у 2021-2023 роках буде спостерігатися зростаюча тенденція у динаміці фінансових результатів, що буде зумовлено впливом заходів, спрямованих на покращення управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві. У 2021 році прогнозований фінансовий результат складе 911863 тис.грн, у 2022 році підприємство отримає чистий прибуток в сумі 1205450 тис.грн, а у 2023 році – чистий прибуток в сумі 1492782 тис.грн.

Як свідчать результати проведених розрахунків (рис. 3.3), у 2021 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів з удосконалення управління підприємством становитиме 640824 тис.грн, у 2022 році – 723582 тис.грн, у 2023 році – 903807 тис.грн.

Таким чином, в даному параграфі нами було обґрунтовано основні напрями від впровадження заходів з удосконалення управління ефективністю бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта» у 2021 – 2023 рр. Бюджет інвестиційних витрат на впровадження заходів з удосконалення управління ефективністю бізнес-процесів на ТОВ «Нова Пошта» складе у 2021 році 77500 тис.грн. У 2021 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів з удосконалення управління підприємством становитиме 640824 тис.грн, у 2022 році – 723582 тис.грн, у 2023 році – 903807 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо зробити такі висновки і пропозиції:

Управління ефективністю бізнес-процесів - це планований, систематичний процес змін, який передбачає використання знань і методів, які накопичені науками про людську поведінку, з метою оздоровлення атмосфери в організації і підвищення її ефективності шляхом зростання рівня її здатності адаптуватися до навколишнього середовища, поліпшення внутрішніх взаємин у колективі, підвищення здатності до навчання і вдосконалення навичок вирішення проблем.

Обґрунтування планових потреб у ресурсному забезпеченні бізнес-процесів не може гарантувати досягнення росту результативності без застосування інструментів контролю. Контролювання бізнес-процесів під час організації операційної діяльності відбувається на всіх етапах бізнес-циклу. Удосконаленню управління ефективністю бізнес-процесів має передбачити наступні умови: впровадження концепції системи моніторингу та контролю за ключовими показниками роботи підприємства, які дають змогу зрозуміти стан різних бізнес-процесів; розробка методики реагування керівництва на виникнення нестандартних ситуацій; впровадження практики прогнозування кризових ситуацій з метою їх уникнення або ж пом'якшення їх негативних наслідків.

Було наведено загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта». Діяльність підприємства була прибутковою у 2019 році. Сума чистого прибутку становила у 2017 році – 210727 тис.грн, 2018 році -452649 тис.грн, а у 2019 році підприємство отримало прибуток в сумі -782954 тис.грн. Прибутковість діяльності була обумовлена тим, що підприємство отримувало стабільний приріст доходів, при цьому операційні витрати на протязі всього періоду дослідження (2017-2019 рр), зростали також, але повільніше, порівняно з темпами зростання доходів. У 2018 році кількість відправлень зросла на

19,9% до рівня 175 млн.од. У 2019 році зростання даного показника складало +21,7% до рівня 213 млн.од. У 2017 році кількість відділень складала 2348 од, а у 2018 році вона зросла на 13,8% до рівня 2671 од, у 2019 році - 6061 од. Чисельність працівників підприємства мала постійну тенденцію до зростання. становила У 2018 році чисельність працівників зросла на 251 особу або на 1,1% порівняно з попереднім роком. У 2019 році кількість працівників управлінського персоналу скоротилася на 468 осіб (-4,3%), а численність працівників операційного персоналу зросла на 3680 осіб (+27,7%) переважно за рахунок відкриття нових відділень.

На підприємстві можна виділити основні 8 базових бізнес-процесів операційної діяльності, до яких відносяться: приймання замовлення, оформлення замовлень, організація доставки вантажів та посилок, видача посилок і вантажів, надання консультацій клієнтам, транспортування вантажів та посилок, адміністративні процеси. У 2018 році порівняно з 2017-м роком спостерігалось зростання продуктивності праці всього персоналу на 75 тис. грн / особу або на 20,7%. У 2018-2019 рр. можна було помітити подальший тренд до зростання продуктивності праці персоналу на 56,2 тис.грн або на 12,9%. Основними чинниками збільшення продуктивності праці було значне розширення обсягів діяльності, яке відбувалося швидше порівняно з темпами зростання кількості персоналу.

Було обґрунтовано основні напрямки удосконалення системи управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Нова Пошта». Оптимальна бізнес-модель функціонування ТОВ "Нова Пошта" має базуватися на напрямках досягнення позитивної динаміки ключових показників ефективності. Тому, на наш погляд, удосконалення бізнес-процесів є одним з найважливіших стратегічних напрямків у подальшому розвитку ТОВ "Нова Пошта". Було запропоновано наступні напрямки удосконалення управління ефективністю бізнес-процесів: 1) проведення аудиту логістичних бізнес-процесів; 2) удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація; 3) стимулювання збуту логістичних послуг, зокрема на зовнішніх ринках; 4) вихід на зовнішні

ринки; 5) розширення спектру цифрових засобів стимулювання попиту на послуги на зовнішніх ринках. Виконання програми по розширенню присутності ТОВ «Нова Пошта» на зовнішніх ринках передбачає вивчення перспектив розвитку передусім на ринку логістичних послуг країн Східної Європи, зважаючи на їх географічну близькість. Для реалізації запропонованих заходів орієнтовно передбачається період з лютого по липень, аби запустити початкову фазу проекту з удосконалення системи управління бізнес-процесами. Сам проект повинен бути розрахований на декілька років, однак, на нашу думку, аудит бізнес-процесів та впровадження елементів автоматизованого управління в логістичні операції на засадах адаптивного круїз-контролю дасть змогу досягти зростання рівня оборотності транспортного парку.

Визначено основні напрями від впровадження заходів з удосконалення управління ефективністю бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта» у 2021 – 2023 рр. Бюджет інвестиційних витрат на впровадження заходів з удосконалення управління ефективністю бізнес-процесів на ТОВ «Нова Пошта» складе у 2021 році 77500 тис.грн. У 2021 році приріст економічного ефекту внаслідок впровадження заходів з удосконалення управління підприємством становитиме 640824 тис.грн, у 2022 році – 723582 тис.грн, у 2023 році – 903807 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Безус А.М., та ін. Совершенствование системы управления предприятием на основе декомпозиции / А.М. Безус, П.І. Безус // Development strategy of science and education: Collection of scientific articles. – Fidelite editions, Namur, Belgique. – 2017. - № 2. – с.76-79.
2. Білявська Ю.В. Сутність та механізм реалізації системного підходу у прийнятті управлінських рішень / Ю.В. Білявська // Матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи». – Львів: ВНЗ МАУП, 2018. – С. 94-95
3. Бойчук Н.Я. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу / Н.Я. Бойчук, К. С. Малинка // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2016. - №17. – С. 54-62
4. Бреус С.В. Збалансована система показників: формування з перспективою забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів / С.В. Бреус // Науковий вісник Полісся, 2017. - №4. – С. 104-107
5. Васильєва О.О. Ефективність праці в сільському господарстві: фактори та шляхи підвищення / О.О. Васильєва // Збірник наукових праць Тав-рійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), 2018. - № 1. - С. 70-75
6. Вовк В.М., Кістер А. Оцінка можливостей інформаційних систем в аналізі бізнес-процесів. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. 2018. С. 486–494.
7. Волківська Г.В. Економічний зміст продуктивності праці персоналу та резерви її підвищення на підприємстві / Г.В. Волківська // Вісник ЖДТЕУ, 2018. - Т2. - С. 335-339
8. Волчек Р.М., Коляда А.Л., Коверда А.В. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навчальний посібник для бакалаврів, магістрів та спеціалістів усіх напрямків підготовки. Одеса: ОНЕУ, 2016. 105 с.

9. Гончар В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування / В.В. Гончар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2015. – № 2. – С. 68–74.
10. Гопкало О.І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі / О.І. Гопкало [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://eaf.nmu.org.ua>
11. Грішнова О.А., та ін. Механізм ефективного розвитку підприємства / О.А. Грішнова, О.В. Василик // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2017. – Вип. 6. – С. 22–27.
12. Гудзь О.Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств / О.Є. Гудзь // Вісник НТУ, 2017. - №2. – С. 35-39
13. Демчук Н.І. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення / Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 424-430
14. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко // Ефективна економіка, 2017. - №5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>
15. Довбня С.Б., та ін. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства / А.С. Волошина, С.Б. Довбня // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 446-452
16. Довгань Л.Є. Формування механізму розвитку ефективного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.О. Дудукало // Національний технічний університет України «КПІ». – 2016. - №2. – С. 134-141
17. Драган О. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / О.І. Драган. // Економіка. Управління. Інновації. - 2018. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_36.
18. Духонина О. Управление предприятиями в современных условиях / О. Духонина, П. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2015. - № 10. - С. 96-99.

19. Захарова А.А., та ін. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві / А.А. Захарова, О.В. Долгальова // Збірник наукових праць ДонНАБА, 2017. - №4. - С. 382-388
20. Заярна Н. М. Роль збалансованої системи показників результативності діяльності в системі антикризового управління підприємством / Н. М. Заярна, С. С. Заник, М. Ю. Нечесанов // Молодий вчений. - 2017. - № 11. - С. 1159-1163
21. Капінос Г. І. Основні аспекти управління ефективністю праці на промислових підприємствах України / Г. І. Капінос // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2015. - № 2. - С. 268-273
22. Ким У. Чен, Моборн Р. Стратегія «голубого океана» ; пер. с англ. / Ким У. Чен, Моборн Р - М. : НІРРО, 2005. - 727 с.
23. Клибанська В. В. Особливості формування кадрового управлінського потенціалу агропідприємств [Електронний ресурс] / В.В. Клибанська, О.Л. Матвієнко // Наукове товариство Івана Кушніра : вільна електронна бібліотека. - Електрон. текст. дані. - Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=72408>
24. Костенко Т.М. Інноваційні резерви підвищення продуктивності праці на вітчизняних підприємствах цукрової галузі / Т.М. Костенко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2015. - №. - С.70-75
25. Кочкіна Н., та ін. Оцінка ефективності стратегії блакитного океану для виноробної галузі України / Н.Кочкіна, І. Медведєва // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2015. - №8. - [Електронний ресурс] –режим доступу: http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/kochkina-n-medvedeva-i-assessment-of-the-effectiveness-of-the-blue-ocean-strat_24654.pdf
26. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23.
27. Лисенко Т.І., та ін. Системний підхід до управління підприємства / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко // Економіка і суспільство, 2018. - №15. - С. 376-383

28. Ляшенко Г. П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'яно // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). - 2018. - № 1. - С. 23-31.
29. Мазаракі А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 384 с.
30. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення, 2016. - №2 - С. 178-183.
31. Маркова Н.С. Формування механізму ефективного розвитку розвитком персоналу / Н.С. Маркова // Бізнес-Інформ, 2016. - №6. – С. 200-202
32. Митяй О.В. Концепція механізму розвитку підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Митяй // Економіка: реалії часу, 2017. - №2(7). – С. 39-46
33. Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності виробничих підприємств / Г. Є. Мошек, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бізнес-Інформ. – 2017. – № 5. – С. 264-269.
34. Муха Р.В. Ефективність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Р.В. Муха // Галицький економічний вісник, ТНТУ, 2015. - №1. - С. 82-92.
35. Оболенцева Л.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств промислового регіону / Л.В. Оболенцева // Социальная экономика. - 2016. - № 2. - С. 114-118
36. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку / Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>

37. Петровська І.П., та ін. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки / І.П. Петровська, А.О. Носов // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2015. - №16. – С. 86-92

38. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпуринда // Ефективна економіка, 2011. - №3. - [Електронний ресурс] – режим доступу: [http:// www. economy. nauka. com.ua/?op=1&z=480](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=480)

39. Пічугіна М. А. Створення динамічної системи економічної безпеки підприємства / М. А. Пічугіна, О. В. Матвійчук // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2018. - № 11. - С. 571-577

40. Поліщук І.І. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства / І.І. Поліщук, Н.В. Гудима // Економіка та управління підприємствами, 2017. - №20. – С. 514-517

41. Потриваєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5092>.

42. Рачинська Г. В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні / Г. В. Рачинська, Г. Р. Коpecь // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 240-247. - Режим доступу: [http:// nbuv. gov. ua/ UJRN/ VNULPP_2015_815_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_32).

43. Рябуха Г.І. Фактори ефективності діяльності підприємств галузі тваринництва у ринковому середовищі / Г.І. Рябуха // Формування ринкових відносин в Україні, 2016. - №6. – С. 84-88

44. Савицька Г.В. Економіка підприємства : моногр. / Г.В Савицька. – Харків : ХНУХТ, 2018. – 478 с.

45. Сікал В. Управління ефективністю праці в умовах нестабільної економіки / В. Сікал // Проблеми і перспективи економіки та управління, 2016. - №3. - С. 65-71
46. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2018. - № 7. - С. 42-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/are_2018_7_7.
47. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
48. Федулова Л.І. Інноваційний вектор розвитку промисловості України / Л.І. Федулова // Економіка України, 2017. - №5. – С. 30-37
49. Фісуненко П.А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / П.А. Фісуненко // Вісник соціально-економічних досліджень, 2017. - №1 (48). – С. 300-305
50. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / В. А. Харченко // Економічний вісник Донбасу. - 2013. - № 1. - С. 157-160.
51. Швець В.М. Анализ эффективности системы управления предприятием / В.М. Швець // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2016. - №5. – С. 42-48
52. Швець Ю.О., та ін. Особливості підвищення продуктивності праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах в умовах фінансової дестабілізації / Ю.О. Швець, А.С. Карамушко // Економічний вісник університету, 2017. - № 34(1). - С. 105-112
53. Шкода Н.П. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / Н.П. Шкода // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля, 2018. - №1. – С. 208-211

54. Янковий О.Г. Комплексне прогнозування взаємопов'язаних економічних показників підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали четвертої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 18 вересня 2015 року). Одеса: Атлант, 2015. С. 264–266.

55. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2017-2019 рр.: https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/34659

56. Управлінська звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2019 рік: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2019

57. Artificial intelligence in transportation advantages, disadvantages & applications [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.online-sciences.com/robotics/artificial-intelligence-in-transportation-advantages-disadvantages-applications/#:~:text=The%20transportation%20can%20use%20Artificial,usage%20and%20an%20overall%20reduction>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Річна фінансова звітність за 2017 рік

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2018 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718
Територія		за КОАТУУ	8036100000
Організаційно-правова форма господарювання	240	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	52.29	за КВЕД	52.29
Середня кількість працівників	23871		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	03026 Київ, Столичне шосе, буд. 103, кор 1, пов. 9		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	100140	111267
первісна вартість	1001	161126	179029
накопичена амортизація	1002	60986	67762
Незавершені капітальні інвестиції	1005	288313	320348
Основні засоби:	1010	452662	502958
первісна вартість	1011	750224	833582
знос	1012	297561	330623
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		

Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	86046	95607
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	36682	40758
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090	40262	44735
Усього за розділом I	1095	1004105	1115673
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	95107	105674
Виробничі запаси	1101	94253	104726
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	853	948
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	389795	433105
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		
за виданими авансами		104006	115562
з бюджетом	1135	29810	33122
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140	10217	11352
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	612679	680754
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	155554	172838
Готівка	1166	2308	2564
Рахунки в банках	1167	36264	40293
Витрати майбутніх періодів	1170	9311	10345
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:	1181		
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	1406479	1562752

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	2410584	2678425

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	453	453
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	27300	27300
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1040941	1156601
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	1068694	1184354
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	146898	163220
Інші довгострокові зобов'язання	1515	88419	98243
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	235317	261463
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	51	51

за довгостроковими зобов'язаннями		0	0
за товари, роботи, послуги	1615	462828	514253
за розрахунками з бюджетом	1620	297059	330066
за у тому числі з податку на прибуток	1621	39963	44403
за розрахунками зі страхування	1625	31629	35143
за розрахунками з оплати праці	1630	238501	268089
за одержаними авансами	1635	35125	39028
за розрахунками з учасниками	1640	31592	35102
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	4980	5533
Доходи майбутніх періодів	1665	1004	1116
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	3804	4227
Усього за розділом III	1695	1106573	1232608
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	2410584	2678425

Керівник	Бульба О.М.
Головний бухгалтер	Козак В.В.

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ
			2018 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718
	(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8622906	7846844
Чисті зароблені страхові премії	2010		

Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-7097115	-6600317
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	1525791	1246527
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	101784	101784
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	-902316	-748922
Витрати на збут	2150	-200456	-162370
Інші операційні витрати	2180	-203970	-159097
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	320832	277923
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	75134	75134
Інші доходи	2240	21	21
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	-92874	-92874
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	-46129	-46129
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	256984	214075
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-46257	-38533
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	210727	175541
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
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	452649	175541
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			

Матеріальні затрати	2500	1183904	894995
Витрати на оплату праці	2505	3527543	2666715
Відрахування на соціальні заходи	2510	686604	519052
Амортизація	2515	131360	99304
Інші операційні витрати	2520	4617435	3490640
Разом	2550	10146846	7670706

*https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/34659

Річна фінансова звітність за 2018 рік

			КОДИ
			2019 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718
Територія		за КОАТУУ	8036100000
Організаційно-правова форма господарювання	240	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	52.29	за КВЕД	52.29
Середня кількість працівників	24122		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	03026 Київ, Столичне шосе, буд. 103, кор 1, пов. 9		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	111267	113538
первісна вартість	1001	179029	182683
накопичена амортизація	1002	67762	69145
Незавершені капітальні інвестиції	1005	320348	330256
Основні засоби:	1010	502958	546694

первісна вартість	1011	833582	906067
знос	1012	330623	359373
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	95607	100639
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	40758	57406
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090	44735	36668
Усього за розділом I	1095	1115673	1185201
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	105674	113628
Виробничі запаси	1101	104726	112609
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	948	1019
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	433105	534697
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		
за виданими авансами		115562	142669
з бюджетом	1135	33122	40891
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140	11352	14015
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	680754	840437
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	172838	213380

Готівка	1166	2564	3166
Рахунки в банках	1167	40293	49745
Витрати майбутніх періодів	1170	10345	12771
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:	1181		
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	1562752	1912488
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	2678425	3097689

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	453	453
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	27300	27300
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1156601	460703
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	1184354	488456
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	163220	165581
Інші довгострокові зобов'язання	1515	98243	597762
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		

Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	261463	763343
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		20234
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	51	189767
за довгостроковими зобов'язаннями		0	
за товари, роботи, послуги	1615	514253	508728
за розрахунками з бюджетом	1620	330066	285853
за у тому числі з податку на прибуток	1621	44403	50049
за розрахунками зі страхування	1625	35143	22451
за розрахунками з оплати праці	1630	268089	297406
за одержаними авансами	1635	39028	49916
за розрахунками з учасниками	1640	35102	182000
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	5533	284071
Доходи майбутніх періодів	1665	1116	660
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	4227	4804
Усього за розділом III	1695	1232608	1845890
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	2678425	3097689

Керівник	Бульба О.М.
Головний бухгалтер	Козак В.В.

			КОДИ
			Дата(рік, місяць, число) 2019 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718
(найменування)			

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10515739	8622906
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-8550741	-7097115
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	1964998	1525791
Валовий: збиток	2095	()	()

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	124853	101784
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	-1087128	-902316
Витрати на збут	2150	-247477	-200456
Інші операційні витрати	2180	-261500	-203970
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	493746	320832
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	251504	75134
Інші доходи	2240	16	21
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	-180216	-92874
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	-54399	-46129
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	510651	256984
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-58002	-46257
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	452649	210727

Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
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	452649	210727
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			

Матеріальні затрати	2500	1183904	980537
Витрати на оплату праці	2505	3527543	2921594
Відрахування на соціальні заходи	2510	686604	568662
Амортизація	2515	131360	108795
Інші операційні витрати	2520	4617435	3824269
Разом	2550	10146846	8403858

*https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/346
59

Річна фінансова звітність за 2019 рік

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718
Територія		за КОАТУУ	8036100000
Організаційно-правова форма господарювання	240	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	52.29	за КВЕД	52.29
Середня кількість працівників	27334		
Одиниця виміру: тис.грн. без десятичного знака			
Адреса	03026 Київ, Столичне шосе, буд. 103, кор 1, пов. 9		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	113538	104485
первісна вартість	1001	182683	195854
накопичена амортизація	1002	69145	91369
Незавершені капітальні інвестиції	1005	330256	437370
Основні засоби:	1010	546694	2108977
первісна вартість	1011	906067	3101898
знос	1012	359373	992921
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		

знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	100639	100639
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	57406	89651
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090	36668	38995
Усього за розділом I	1095	1185201	2880117
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	113628	96635
Виробничі запаси	1101	112609	96635
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	1019	
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	534697	445265
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	142669	172415
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	40891	21600
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140	14015	29833
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	840437	587721
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	213380	921223
Готівка	1166	3166	4144
Рахунки в банках	1167	49745	680375
Витрати майбутніх періодів	1170	12771	13270
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:	1181		

резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	1912488	2287962
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	3097689	5168079

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	453	453
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	27300	27300
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	460703	1243657
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	488456	1271410
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	165581	160020
Інші довгострокові зобов'язання	1515	597762	907094
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532		

резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	763343	1067114
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	20234	
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	189767	1179572
за товари, роботи, послуги	1615	508728	612206
за розрахунками з бюджетом	1620	285853	343819
за у тому числі з податку на прибуток	1621	50049	50458
за розрахунками зі страхування	1625	22451	38619
за розрахунками з оплати праці	1630	297406	285201
за одержаними авансами	1635	49916	42888
за розрахунками з учасниками	1640	182000	39440
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	284071	282302
Доходи майбутніх періодів	1665	660	1150
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	4804	4358
Усього за розділом III	1695	1845890	2829555
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	3097689	5168079

Примітки	Примітки до фінансової звітності, складеної відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності
Керівник	Бульба О.М.
Головний бухгалтер	Козак В.В.

		КОДИ
	Дата(рік, місяць, число)	2020 01 01

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718
(найменування)			

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13453318	10515739
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-10504342	-8550741
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	2948976	1964998
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	145518	124853
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	-1244681	-1087128
Витрати на збут	2150	-337356	-247477
Інші операційні витрати	2180	-488313	-261500

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1024144	493746
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	493080	251504
Інші доходи	2240		16
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	-429857	-180216
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	-219010	-54399
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	868357	510651
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-85403	-58002
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	782954	452649
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
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	782954	452649
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			

Матеріальні затрати	2500	1328450	1183904
Витрати на оплату праці	2505	4202519	3527543
Відрахування на соціальні заходи	2510	824113	686604
Амортизація	2515	675301	131360
Інші операційні витрати	2520	5544309	4617435
Разом	2550	12574692	10146846

