

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра менеджменту



Подбіра Олександра Олексіївна

**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття

ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, доцент Дранус Л.С.

Рецензент:

канд. екон. наук, доцент Черненко К.П.

Миколаїв 2024

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
АННОТАЦІЯ	Ошибка! Закладка не определена.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень	6
1.2. Особливості прийняття управлінських рішень в міжнародних компаніях	12
1.3. Методичні підходи до визначення та оцінки ефективності управлінських рішень	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ “НОВА ПОШТА”	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ Нова Пошта.....	22
2.2. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві	28
2.3. Аналіз навколишнього середовища підприємства	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	45
3.1. Використання зарубіжного досвіду прийняття управлінських рішень в компанії.	45
3.2. Підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень.	48
3.3. Шляхи вдосконалення прийняття управлінських рішень в ТОВ «Нова Пошта»	53
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність дослідження процесу прийняття управлінських рішень зумовлена гострою потребою відповідати світовим тенденціям, очікуванням ринку та суспільним потребам, а також вміти швидко адаптуватись до зовнішніх змін.

У сучасних умовах стрімкого розвитку ринку, глобалізації економіки та постійного підвищення рівня конкуренції підприємства стикаються з необхідністю швидко та ефективно приймати управлінські рішення. Прийняття управлінських рішень є ключовим аспектом діяльності будь-якого підприємства, оскільки саме від якості прийнятих рішень залежить успішність бізнесу, його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Ефективність управлінських рішень безпосередньо впливає на всі аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансові результати, операційну ефективність, інноваційний потенціал та задоволеність клієнтів. У зв'язку з цим, дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу прийняття управлінських рішень набуває особливої важливості.

Сучасні методи аналізу та прийняття рішень, зокрема ті, що базуються на використанні інформаційних технологій та штучного інтелекту, дозволяють значно підвищити точність та обґрунтованість управлінських рішень. Це, в свою чергу, сприяє зниженню ризиків та збільшенню прибутковості підприємства.

Дослідження та аналіз процесу прийняття рішень на підприємстві є критично важливими для забезпечення ефективного управління і стійкого розвитку бізнесу. В умовах динамічного ринкового середовища, глобалізації та зростаючої конкуренції підприємства стикаються з необхідністю приймати швидкі та обґрунтовані рішення. Саме тому розуміння та вдосконалення процесу прийняття рішень має велике значення. Глибоке дослідження процесу прийняття рішень допомагає виявити слабкі місця в управлінських процедурах та розробити стратегії для їх покращення. Це сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень, що веде до підвищення загальної ефективності управління. Аналізуючи процес прийняття рішень, можна ідентифікувати

потенційні ризики та невизначеності, пов'язані з управлінськими рішеннями. Це дозволяє розробити механізми управління ризиками, що допомагають зменшити негативні наслідки для підприємства.

Метою дослідження є поглиблення та узагальнення теоретичних аспектів і практичних рекомендацій щодо процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Нова Пошта».

Завдання дослідження:

- Огляд теоретичних аспектів процесу прийняття управлінських рішень.
- Аналіз основних етапів процесу прийняття управлінських рішень.
- Аналіз внутрішнього середовища та фінансової діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта».
- Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
- Дослідження зарубіжного досвіду покращення процесу прийняття управлінських рішень.
- Визначення можливостей для вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень.
- Висвітлення рекомендацій щодо покращення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Нова Пошта». Підприємство надає весь спектр логістичних послуг, швидку та надійну доставку документів, кореспонденції та листів по Україні.(детальніше у розділі 2).

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано різні загальнонаукові методи. Метод аналізу і синтезу було використано для глибокого вивчення і зіставлення понять “зовнішнє середовище” та “внутрішнє середовище”. Табличні і графічні методи дослідження використовувалися для візуалізації та наочного представлення отриманих результатів. Для розрахунків показників було використано коефіцієнтний аналіз. Метод прогнозування застосовувався для оцінки очікуваного впливу впроваджених заходів у майбутньому.

Структура кваліфікаційної роботи бакалавра: Текст кваліфікаційної роботи бакалавра містить такі структурні елементи: анотація, вступ, три розділи, дев'ять підрозділів, висновки. Також присутні два рисунки, три графіки, чотирнадцять таблиць, чотири додатки. Список використаних джерел містить 51 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень

Управлінське рішення представляє собою конкретний вибір серед доступних альтернатив, який виникає внаслідок систематичного аналізу економічних, технологічних, соціально-психологічних і адміністративних аспектів управління. Цей вибір слугує базою для безпосереднього впливу керуючої системи організації на контрольований процес чи ситуацію. Управлінські рішення є важливою складовою діяльності будь-якої організації, будь то бізнес, громадська адміністрація або неприбутковий сектор.

Управлінські рішення відіграють критичну роль у функціонуванні підприємства, оскільки вони визначають його стратегічний курс і впливають на всі аспекти діяльності. Перш за все, управлінські рішення допомагають встановити цілі та пріоритети підприємства, орієнтуючи всі ресурси на їх досягнення. Крім того, вони впливають на ефективність виробничих і бізнес-процесів, визначаючи, які дії потрібно вживати для досягнення поставлених завдань. Управлінські рішення також регулюють розподіл ресурсів, включаючи фінансові, людські та матеріальні, забезпечуючи оптимальне використання цих ресурсів. На підприємстві управлінські рішення також впливають на взаємодію зовнішніх стейкхолдерів, таких як клієнти, постачальники, інвестори та регулюючі органи. Вони визначають, як підприємство сприймається на ринку та як воно вирішує екологічні, етичні та соціальні питання.

Один із ключових аспектів, який визначає успішність будь-якої організації, полягає в її здатності приймати ефективні управлінські рішення. Проте, ці рішення не існують відокремлено від загальної стратегічної спрямованості організації. У цьому контексті виникає важливе питання про зв'язок між управлінськими рішеннями та стратегічним управлінням. Управлінські рішення визначаються завданнями та цілями, що виходять зі стратегічного плану. Їхній вибір та реалізація мають відповідати стратегічній спрямованості компанії для досягнення конкретних стратегічних показників. Правильно налаштований

зв'язок між управлінськими рішеннями та стратегічним управлінням допомагає підтримувати спрямованість організації на досягнення своїх довгострокових цілей і забезпечує її конкурентоспроможність на ринку.

Класифікація управлінських рішень становить спробу врахувати різноманітність форм управлінських рішень, яка виникає через складність взаємодії об'єктивних і суб'єктивних факторів у виробничих системах. Визначення видів управлінських рішень відкриває можливість упорядкувати їх в залежності від конкретних виробничих ситуацій, інформаційних джерел та процедур, пов'язаних із їх прийняттям (див. рис. 1.1.).

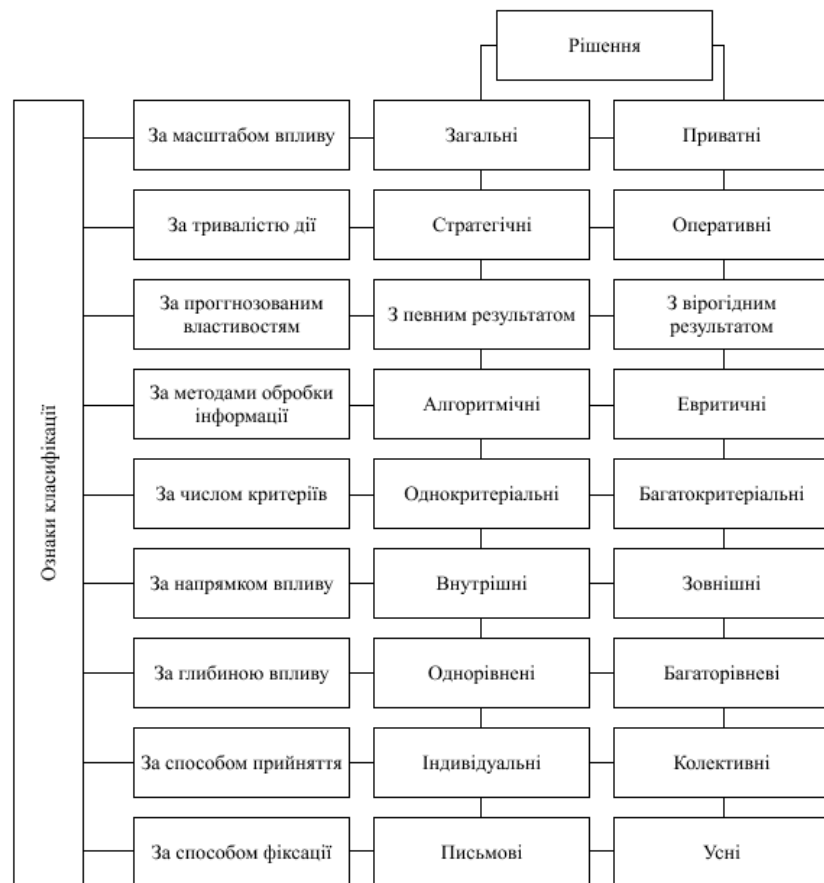


Рис. 1.1. Класифікація управлінських рішень

Рішення, які приймаються в процесі управління виробництвом, можна класифікувати за масштабами впливу, де загальні рішення стосуються всієї організації і визначають якісні зміни на підприємстві, вимагаючи системного підходу та спеціальної підготовчої роботи. Окремі рішення вирішують поточні, локальні завдання і приймаються на всіх рівнях управління.

За тривалістю дії виділяють стратегічні рішення, які спрямовані на розв'язання корінних проблем на тривалий термін (зазвичай на кілька років), і оперативні рішення, пов'язані з поточними завданнями, що виконуються протягом не більше одного року.

За прогнозованими властивостями рішень можна розділити на ті, які передбачають певний результат і приймаються на основі досліджень та аналізу, та рішення з ймовірнісним результатом, де наслідки неоднозначні і вимагають врахування багатьох змінних.

За методами обробки інформації рішення можуть бути алгоритмічними (заснованими на аналогії з минулими ситуаціями і системними процедурами) або евристичними (заснованими на логічних методах та розгляді нетипових проблем).

Щодо числа критеріїв оцінки ефективності, рішення можуть бути однокритеріальними або багатокритеріальними.

Розрізняють зовнішні та внутрішні рішення за напрямом впливу, залежно від того, чи стосуються вони зовнішнього середовища організації чи її внутрішніх процесів.

За глибиною впливу рішення можуть бути однорівневими (застосовуються на одному рівні виробничої ієрархії) або багаторівневими (мають вплив на кілька рівнів управління).

Фіксація рішень може бути письмовою або усною, залежно від способу їхнього прийняття.

Класифікація управлінських рішень розглядає різноманітні аспекти вибору рішень в організаціях. Ця класифікація допомагає розуміти і організувати процес прийняття управлінських рішень у бізнесі та дозволяє адаптувати підходи до конкретних умов та завдань компанії.

Мескон М., Альберт М. і Хедоурі Ф. в книзі «Основи менеджменту» [1] виділяють організаційні, інтуїтивні й раціональні рішення.

Організаційні рішення - це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою. Мета організаційного рішення — забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань.

Організаційні рішення автори ділять на дві основні категорії:

- Запрограмовані рішення: це ті рішення, які можна передбачити та запланувати завчасно. Вони характеризуються стандартними процедурами та послідовністю дій, які вимагають від керівника інструктування, контролю та стимулювання. Зазвичай, це рішення, що повторюються.
- Незапрограмовані рішення: вони пов'язані з непередбачуваними та унікальними ситуаціями, які вимагають нестандартних підходів та дій. При прийнятті таких рішень, керівник зазвичай змушений проводити дослідження, розробляти альтернативи та вибирати найкращий варіант. Вони вимагають більше творчого підходу.

Інтуїтивні рішення базуються на "шостому почутті" та припущеннях, не завжди підкріплених доказами. Вони приймаються у випадках обмеженого часу та досвіду, але їх недолік - відсутність гарантії успіху.

Адаптаційні рішення спираються на аналогію з попередніми успішними діями та вимагають наявності загальних знань і досвіду. Але недолік полягає у тому, що може бути відсутність здорового глузду або несприятливі умови.

Раціональні (аналітичні) рішення ґрунтуються на науковому аналізі та дослідженні проблеми. Вони вимагають багато часу та ресурсів для проведення належного аналізу.

Розглядаючи детально кожен з цих видів, можемо звернутись до таких прикладів:

Прикладом організаційного рішення може бути ситуація, коли керівник вирішує, як розподілити завдання між членами своєї команди для досягнення поставленої мети. Наприклад, в готельному бізнесі, генеральний менеджер призначає конкретних співробітників для обслуговування певних гостьових номерів для забезпечення найефективнішого обслуговування клієнтів.

Щодо інтуїтивних рішень, У випадку великого тиску часу та недостатності інформації, менеджер ресторану може інтуїтивно вирішити, як реагувати на несподіваний вибух інтересу до певної страви та змінити меню відповідно до ситуації.

Адаптаційні рішення в організації можна спостерігати, коли керівник вирішує використовувати ті ж самі методи управління, які були успішними в минулому проекті, для досягнення цілей нового проекту. Наприклад, менеджер в інформаційній технології може використовувати той же архітектурний підхід, який був успішним у попередньому проекті, для зменшення ризику і збереження часу.

Раціональні (аналітичні) рішення приймаються зазвичай, коли підприємство, яке розглядає можливість розширення своєї діяльності на новий ринок, може провести ретельний аналіз ринку, конкурентів, потенційних витрат та доходів перед прийняттям рішення про відкриття нового відділення на цьому ринку.

Процес управління рішеннями на сучасних підприємствах є складним та багатограним завданням. Раціональність управлінських рішень залежить від ефективності підготовки та прийняття цих рішень. Розглянемо основні етапи та структуру процесу управління рішеннями за різними підходами.

Раціональність управлінських рішень суттєво залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Погляди на особливості і структуру цього процесу розходяться. За С. Янгом, процес вироблення раціональних рішень включає десять послідовних етапів:

1. Визначення цілей організації.
2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.
3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.
4. Пошук варіантів вирішення проблеми.
5. Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.
6. Узгодження рішень в організації.
7. Затвердження рішення.

8. Підготовка рішення до реалізації.
9. Управління реалізацією рішення.
10. Перевірка ефективності рішення.

Цей підхід до управлінського рішення найкраще підходить для загальних, стратегічних чи перспективних сценаріїв, але має обмеження, зокрема, перший етап здійснюється на етапі планування та заздалегідь до ухвалення конкретного рішення, і не надає достатнього акценту на оптимізацію.

Цей метод вироблення управлінських рішень найкраще підходить для загальних, стратегічних або перспективних рішень та інших схожих ситуацій. Однак він має свої недоліки. Зокрема, перший етап цього підходу виконується на етапі планування та досить передуює прийняттю конкретного управлінського рішення. Крім того, цей метод недостатньо чітко визначає ідею оптимізації управлінських рішень.

Найбільш оптимальна послідовність процесу вироблення раціональних управлінських рішень включає наступні етапи:

1. Поява ситуації, яка потребує ухвалення рішення та необхідності формалізації методів управління.
2. Збір та оброблення інформації, що стосується розроблених методів управління.
3. Визначення та оцінка альтернатив, які враховані в розроблених методах управління.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке буде ухвалено (вибір альтернативи).
5. Ухвалення управлінського рішення (офіційне затвердження альтернативи).
6. Реалізація управлінського рішення та оцінка його результатів.

Отже, управлінське рішення є важливою складовою діяльності будь-якої організації, незалежно від її сфери — бізнесу, громадської адміністрації або неприбуткового сектору. Воно полягає в обранні конкретного варіанту із доступних альтернатив, що впливає із систематичного аналізу економічних,

технологічних, соціально-психологічних і адміністративних аспектів управління. Це рішення стає основою для безпосереднього впливу керуючої системи організації на контрольований процес чи ситуацію. Управлінські рішення визначають стратегічний курс організації і мають вирішальний вплив на всі сфери її діяльності. Вони встановлюють цілі та пріоритети, орієнтуючи ресурси на досягнення цих цілей. Також вони визначають ефективність виробничих і бізнес-процесів, впливають на розподіл ресурсів (фінансових, людських та матеріальних) і регулюють взаємодію зовнішніх стейкхолдерів.

Усе це допомагає краще розуміти різноманітність управлінських рішень та організувати їх прийняття відповідно до конкретних умов і завдань організації.

1.2. Особливості прийняття управлінських рішень в міжнародних компаніях

Процес прийняття управлінських рішень – це складний процес, який є сукупністю чинників, факторів, досвіду знань і положень керівника. Досвідчений керівник завжди звертає увагу, а також враховує культурні, економічні, політичні та правові чинники. Чи важливий кожний окремих чинник – звісно так.

Розглянемо культурні відмінності. Культурні особливості різних країн можуть суттєво впливати на ведення бізнесу та прийняття рішень. Керівники міжнародних компаній повинні розуміти та поважати культурні традиції, цінності, норми поведінки та менталітет суспільства, які впливають на бізнес-етикет, комунікації та споживчі вподобання. Розуміння культурних особливостей дозволяє керівництву компанії краще адаптувати свої стратегії до потреб ринку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Наприклад, у багатьох культурах особисті відносини та довіра між партнерами мають велике значення. Тому, щоб успішно співпрацювати з партнерами з інших країн, необхідно враховувати ці особливості та адаптувати підходи до ведення переговорів і укладення угод. Ігнорування культурних чинників може призвести до непорозумінь, конфліктів та втрати бізнес-можливостей. Наочно це описав Ерін Мейер в своїй книзі “Культурна Карта” [4]. Культурні особливості різних країн можуть суттєво впливати на ведення бізнесу

та прийняття рішень. Керівники міжнародних компаній повинні розуміти та поважати культурні традиції, цінності та норми поведінки в регіонах присутності компанії. Для точного розуміння, в таблиці 1.1. наведено порівняльну характеристику бізнес-культури США та Японії.

Таблиця 1.1. - Порівняльна таблиця культурних особливостей ведення бізнесу в Японії та США

Аспект	Японія	США
Ієрархія та старшинство	Велике значення ієрархії та повазі до старших за віком або статусом осіб.	Ієрархія існує, але акцент на індивідуальних досягненнях та рівних можливостях для всіх.
Прийняття рішень	Колективне прийняття рішень (рингісей), що займає більше часу для досягнення консенсусу.	Швидке та прямолінійне прийняття рішень, можливість прийняття рішень на різних рівнях організації.
Неформальні зустрічі	Важливість неформальних зустрічей після роботи (номікаї) для зміцнення стосунків між колегами.	Неформальні зустрічі теж існують, але мають менше значення для професійних стосунків.
Ввічливість та етикет	Велике значення ввічливості та дотриманню етикету у вербальній комунікації та мові тіла (уклони).	Прямота та відкритість у спілкуванні, зворотний зв'язок часто надається безпосередньо та відкрито.
Рівень доходу	Менший акцент на індивідуальних заробітках, більший акцент	Високий акцент на особистих заробітках та

	на стабільності зайнятості та колективних бонусах.	індивідуальних фінансових винагородах.
--	--	--

Джерело: складено автором

Звісно, що відмінності в ієрархії, підходах до прийняття рішень, важливості неформальних зустрічей, етикеті, індивідуалізмі та зосередженості на результатах визначають різні стратегії та підходи, які керівники міжнародних компаній повинні застосовувати для ефективного управління бізнесом у цих країнах.

Окрім культурних чинників, в процесі прийняття управлінських рішень варто враховувати економічні чинники. Економічні чинники є фундаментальними для прийняття управлінських рішень, оскільки вони визначають загальний стан ринку та фінансові можливості компанії. До них належать рівень інфляції, валюти, процентні ставки, податкова політика, рівень доходів населення та інші економічні показники. Наприклад, висока інфляція може призвести до зростання витрат на матеріали та послуги, що вплине на цінову політику компанії. Високі процентні ставки можуть ускладнити отримання кредитів для розвитку бізнесу, тоді як низькі ставки можуть сприяти залученню додаткових інвестицій. Зниження податкових ставок може збільшити чистий прибуток компанії, тоді як збільшення податків може змусити компанію скорочувати витрати. Зміни в обмінних курсах валют можуть вплинути на вартість імпортованих товарів та послуг. Зростання доходів населення може призвести до збільшення попиту на продукцію компанії, тоді як зниження доходів може скоротити обсяги продажів. Перелік усіх економічних чинників досить широкий, тому керівництво компанії повинно постійно відстежувати економічну ситуацію та адаптувати свої стратегії відповідно до змін, щоб мінімізувати ризики та збільшити ефективність прийняття управлінських рішень.

Політична стабільність і регуляторна політика країни безпосередньо впливають на бізнес-середовище. Зміни в урядовій політиці, нові закони та регуляторні акти можуть створити як нові можливості, так і нові виклики для

компаній. Детальніше описано позитивний та негативний вплив політичних чинників на прикладі різних країн описано в таблиці 1.2.

Таблиця 2 - Порівняльна характеристика впливу політичних чинників на прийняття управлінських рішень

Аспект	Позитивний вплив	Негативний вплив
Політич на стабільність.	Високий рівень політичної стабільності в Німеччині створює сприятливі умови для інвестицій. Іноземні інвестори впевнені у передбачуваності економічної політики країни, що сприяє залученню довгострокових інвестицій.	Політична нестабільність у Венесуелі, включаючи часті зміни уряду і націоналізацію приватних компаній, призвела до втечі капіталу та зниження інвестиційної привабливості країни.
Регуляторна політика.	Введення сприятливої податкової політики у Сінгапурі, включаючи низькі податкові ставки для підприємств, сприяло створенню сприятливого бізнес-клімату та притоку іноземних інвестицій.	Запровадження жорстких екологічних норм у Європейському Союзі може створити додаткові витрати для підприємств, що працюють у галузях з високим рівнем викидів парникових газів. Ці підприємства можуть бути змушені інвестувати значні кошти у нові технології для зниження викидів, що вплине на їхню рентабельність.
Зміни в урядовій політиці.	Уряд Індії впровадив програму "Make in India", спрямовану на стимулювання виробництва в країні. Це створило нові можливості для іноземних компаній, які тепер можуть виготовляти свою продукцію в Індії з меншими витратами.	Введення мит на імпорт сталі та алюмінію в США у 2018 році створило виклики для виробників, які використовують ці матеріали. Це підвищило вартість виробництва, змусивши деякі компанії переглянути свої цінові стратегії та джерела постачання.
Нові закони та регуляторні акти.	Прийняття законів, що спрощують процедуру реєстрації бізнесу та зменшують бюрократичні перешкоди, у Руанді значно покращило бізнес-клімат та підвищило позицію країни у світових рейтингах легкості ведення бізнесу.	Введення закону про обмеження використання пластмас у Кенії створило виклики для компаній, що виробляють та використовують пластикові пакування. Ці компанії були змушені шукати альтернативні матеріали, що підвищило їхні витрати.

Регуляції і щодо праці.	У Швеції урядова політика сприяє балансу між роботою і життям, що покращує продуктивність працівників і знижує рівень стресу, створюючи сприятливі умови для бізнесу.	У Франції жорсткі трудові закони, що ускладнюють процес звільнення працівників, можуть знизити гнучкість компаній у управлінні своїм персоналом, що може негативно вплинути на їхню конкурентоспроможність.
-------------------------	---	---

Джерело: складено автором.

Для успішного ведення бізнесу керівництво компанії повинно враховувати політичні ризики, такі як зміни в податковому законодавстві, регуляції на ринку праці, митні тарифи та інші політичні рішення. Наприклад, зміни в законодавстві про захист навколишнього середовища можуть вимагати від компанії додаткових інвестицій у екологічні технології.

Окрім економічних, політичних, а також культурних факторів на процес прийняття рішень також впливають і правові чинники. Надзвичайно важливим є знання норм правових приписів при здійсненні дій процедурного характеру. Часто навіть щире прагнення керівника діяти відповідно до правового закону не дає бажаного результату, оскільки тут потрібні досить певні знання. Прикладами можуть слугувати недотримання письмової форми договору, пропуск встановленого законом строку подання якоїсь заяви, невикористання своїх прав через незнання закону тощо [5].

Правові чинники включають законодавчу та регуляторну базу, яка визначає правила гри на ринку. До них належать закони про підприємницьку діяльність, трудове право, закони про захист прав споживачів, охорону навколишнього середовища та інші нормативно-правові акти. Розглядаючи кожен аспект детально, то одні й ті самі правові чинники, як і політичні, можуть по-різному впливати на процес прийняття управлінських рішень. Наприклад, закони про підприємницьку діяльність. Приклад Нової Зеландії може бути позитивним, оскільки після запровадження урядом законодавства, що спрощує процес реєстрації бізнесу – значно об'легшився процес створення нових компаній, що сприяло розвитку підприємництва і залученню інвестицій. Проте бюрократія деяких країн Африки навпаки стримує економічний розвиток через

складні процедури ліцензування. Іншим прикладом може бути трудове право. Гнучкі закони про зайнятість у Данії дозволяють компаніям легко наймати та звільняти працівників. Це сприяє динамічному ринку праці та адаптації компаній до змін економічної ситуації. Звертаючись до іншої європейської країни – Італії, то там навпаки - жорстке трудове законодавство робить звільнення працівників складним та дорогим процесом для роботодавців, що може потенційно знизити гнучкість компаній та їх здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Отже, недотримання правових вимог може призвести до серйозних наслідків, включаючи штрафи, судові розгляди та репутаційні втрати. Тому компанії повинні забезпечувати відповідність своєї діяльності всім правовим вимогам та постійно відстежувати зміни в законодавстві. Це дозволить уникнути юридичних ризиків та забезпечити стабільність бізнесу.

Процес прийняття управлінських рішень є складним і багатограним, що вимагає врахування численних чинників, факторів, досвіду та знань керівника. Досвідчений керівник завжди звертає увагу на багато різних чинників, які мають суттєвий вплив на ефективність і результативність управлінських рішень. Кожен окремий чинник є важливим і здатен значно вплинути на успішність діяльності компанії, тому їх детальний аналіз та належне врахування дозволяє мінімізувати ризики, використовувати можливості та забезпечити стійкий розвиток бізнесу.

1.3. Методичні підходи до визначення та оцінки ефективності управлінських рішень

Серед науковців існують різні визначення поняття ефективності управлінських рішень. Таким чином, Трофімова Л.А та Трофімова В.В. В своїй роботі “Управлінські рішення (методи прийняття та реалізації)” [6] зазначають, що ресурсна результативність, отримана за підсумками підготовки або реалізації управлінського рішення в організації означає ефективність управлінського рішення. В той час, як дослідник Груб'як С.В в своїй науковій роботі звертає увагу на тому, що “ефективність управлінських рішень слід сприймати як вимірвальне значення, наприклад за показниками використання основних факторів виробництва: робочої сили, землі, технічних засобів” [8].

Ефективність управлінських рішень можна описати різноманітними визначеннями, проте найголовніше – це чисельні показники. Для цього потрібно орієнтуватись на критерії оцінки ефективності (табл. 1.3), сума питомої ваги яких дорівнюється 100 відсоткам.

Таблиця 3 - Критерії оцінки ефективності управлінських рішень на підприємстві

Критерій	Питома вага
1.Рішення стосується головної мети підприємства.	15%
2.Реалізація рішення потребує залучення додаткових ресурсів.	10%
3.Сприйняття співробітниками рішення.	15%
4.Рівень задоволення потреб найманих працівників.	10%

Джерело: складено автором

Для зручності та полегшення розрахунків та переведення до шкали оцінювання - $100\% = 100$ балів. Після надання оцінки потенційному управлінському рішенню, його можна охарактеризувати, за допомогою шкали оцінювання (табл. 1.4.).

Таблиця 4 – Шкала оцінювання управлінських рішень

Кількість балів	Характеристика	Значення
0-50	Низька ефективність рішення.	Рішення краще не приймати.
51-70	Рішення потенційно ефективне.	Рішення потребує додаткових дій та внесення коректив.
71-90	Рішення майже ефективне.	Рішення потребує опрацювання.
90-100	Рішення ефективне.	Рішення готове до прийняття.

Джерело: складено автором

Низька ефективність рішення (0-50 балів) вказує на те, що рішення не відповідає встановленим критеріям ефективності, маються серйозні недоліки або відхилення від поставлених цілей. Рекомендацією для таких ситуацій може бути перегляд рішення або його повна скасування з метою уникнення подальших негативних наслідків. Перегляд рішення може включати додатковий аналіз, переоцінку альтернатив або зміну стратегії. У випадку, якщо рішення не відповідає очікуванням і не може бути виправлене, найбільш доречним варіантом може бути його скасування та пошук нового, більш ефективного рішення.

Рішення, яке отримало від 51 до 70 балів, визначається як рішення з потенційною ефективністю. Таке рішення має певний потенціал стати ефективним, але на даний момент є певні недоліки або обмеження, які потребують додаткових дій та коригувань для досягнення бажаного рівня ефективності. Потенційно ефективне рішення може виникати з різних причин, таких як недостатній обсяг досліджень, неповна інформація, недостатнє урахування всіх можливих альтернатив або недостатня увага до важливих деталей. Усі ці фактори можуть включати несподівані ризики або недосконалості в плануванні та виконанні.

Однак, рішення з потенційною ефективністю надає можливість для подальшого вдосконалення та удосконалення. Рекомендується провести додатковий аналіз, перевірити всі аспекти та внести необхідні зміни для підвищення рівня ефективності. Наприклад, це може включати розширений аналіз альтернативних варіантів, додаткове збирання даних, залучення додаткових джерел інформації або перегляд стратегії в цілому. Мета такого додаткового аналізу та коригувань полягає в тому, щоб зробити рішення більш обґрунтованим, зменшити ризики і підвищити його шанси на успіх. Відповідно, важливо виявити та виправити будь-які слабкі сторони рішення, перш ніж воно буде повністю прийняте та виконане.

Рішення, що отримало від 71 до 90 балів, можна охарактеризувати як майже ефективне. Таке рішення майже повністю відповідає встановленим критеріям ефективності, але все ж виявляються деякі аспекти, які потребують уваги та опрацювання. Майже ефективне рішення може мати певні переваги, але одночасно відмічати недоліки або обмеження, які унеможливають його повну ефективність. Наприклад, воно може вирішувати основні завдання, але не забезпечувати достатньої реалізації додаткових можливостей або не враховувати певні ризики. Рекомендується внести корективи для досягнення повної ефективності. Це може включати вдосконалення планування, оптимізацію ресурсів, уточнення стратегії або реорганізацію процесів. Головною метою такого аналізу є підвищення ефективності рішення та максимізація його позитивного впливу на організацію.

Рішення, що отримало від 90 до 100 балів, можна вважати ефективним. Це означає, що воно повністю відповідає встановленим критеріям ефективності і готове до прийняття. Ефективне рішення має відповідати поставленим цілям, задовольняти потреби організації та забезпечувати позитивний вплив на результати діяльності. Воно може бути ретельно обдуманим, підтриманим належним аналізом та обґрунтовано враховувати ризики та можливості. Тим не менш, рекомендується провести контрольну перевірку для підтвердження його ефективності перед остаточним прийняттям. Це може включати перевірку звітності, аналіз реальних результатів та оцінку відповідності поставленим цілям. Головною метою такої контрольної перевірки є підтвердження того, що рішення дійсно відповідає потребам та очікуванням організації і спроможне досягти бажаних результатів.

Отже, згідно із таблицею 1.4. найкраще брати до уваги рішення із показниками вище 51 балів, оскільки значення менше свідчить про неефективність прийнятих рішень.

Резюмуючи розділ, варто зазначити, що процес прийняття управлінських рішень – це організований та структурований процес, на який впливає сукупність різноманітних факторів та чинників та який потребує ретельної уваги та

зосередженості за для отримання найбільш ефективного результату для підприємства. Для оцінення ефективності таких рішень слід звертатись до шкали оцінювання, щоб заздалегідь передбачити потенціал такого рішення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ “НОВА ПОШТА”

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ Нова Пошта.

Нова пошта — це міжнародна група компаній, яка надає приватним та бізнес-клієнтам повний спектр логістичних й пов'язаних з ними послуг [9].

У 2001 році два випускники університету, Вячеслав Климов і Володимир Поперешнюк, заснували компанію "Нова Пошта", прагнучи запропонувати українцям нову послугу - швидку та зручну доставку. Визначення ринкової ніші стало наслідком досвіду в невеликому кондитерському бізнесі Володимира, який активно шукав способи доставки товарів з Полтави по всій Україні. Ця потреба вдихнула молодих підприємців на ідею надати українцям інноваційну послугу – швидку та зручну доставку.

Початковий капітал компанії «Нова Пошта» склав 7000 доларів, а на старті команда налічувала 7 осіб. Вячеслав Климов і Володимир Поперешнюк виступили основними засновниками бізнесу, в той час як Інна Поперешнюк приєдналася до них як міноритарний партнер. Так розпочалася історія компанії, яка пізніше перетворилася на ключового учасника на українському ринку експрес-доставки [9].

В історії становлення ТОВ “Нова Пошта” виокремлюються 6 видатних етапів [10]:

1 етап: Початок (2001-2004). На початку 2000-х в Україні відсутність розвинутого ринку доставки була вирішена імпровізованими методами, такими як відправлення вантажів з допомогою провідників поїздів та водіїв маршруток. Але це надавало низку ризиків через недостатню гарантію безпеки відправок. У такій ситуації Вячеслав і Володимир вирішили вирішити цей недолік, прагнучи впровадити українцям концепцію надійної та простої доставки. Протягом перших трьох років роботи компанії було багато етапів пошуку клієнтів та розвитку стратегій. Проривним моментом стало отримання обома співзасновниками компанії ступеня Executive MBA, що вони вважали важливим для системного та усвідомленого підходу до управління бізнесом.

2 етап: Закріплення (2005-2006). На четвертому році функціонування компанії з'явилися перші великі клієнти та конкуренти, що змусило її зрівноважити швидкий зріст та розбудову з оптимізацією послуг. Пристосування до нових ринкових умов змусило власників "Нової Пошти" переглянути підходи до якості обслуговування. В цей період в компанії виникли та зміцнилися дві ключові цінності - висока якість обслуговування та клієнтська спрямованість.

3 етап: Динамічний розвиток (2007-2008). 2007 рік став визначним, коли "Нова Пошта" перший раз показала прибутковість. Незабаром після цього настав період активного розвитку компанії. Протягом кількох років вона демонструвала стійкий ріст: нові відділення відкривалися в містах з великою кількістю населення, позиції в сегменті B2B посилювалися завдяки розширенню клієнтської бази. Помітно, що підприємство протрималося восени 2008 року, під час глобальної фінансової кризи. У складних економічних умовах, коли обороти компанії "Нова Пошта" зменшилися на 30%, власники прийняли рішення використати кризу на користь собі. Климов та Поперешнюк вирішили зосередитися на розвитку, оптимізуючи логістику, змінюючи підхід до мотивації персоналу та маркетингу, а також підсилюючи увагу на ефективності продажів. І вже в грудні "Нова Пошта" знову показала зростання. Також на той момент компанія була присутня у всіх регіонах України.

4 етап: Зростання (2009-2011). У 2009 році "Нова Пошта" стала лідером українського ринку експрес-доставки. Швидко розширюючись, вона щорічно збільшувала обсяги доставки вантажів втричі. У 2009 році було доставлено понад 1,6 мільйона вантажів, а в 2010 році - понад 4 мільйони. Мережа відділень також розвивалась із захоплювальною швидкістю. Якщо в 2009 році їх було вісімдесят, то в 2010 році їх кількість зростає до 140. Одним із головних завдань було підвищення ефективності процесів. Мережа поширювалась, система логістики та сортування вантажів вдосконалювалась, автопарк оновлювався. Завдяки роботі цього складного та вдосконаленого механізму "Нова Пошта" гарантувала клієнтам легкість, своєчасність та надійність обслуговування.

У цей період "Нова Пошта" активно розвиває співпрацю зі зростаючим сегментом e-commerce і стає важливим партнером для багатьох інтернет-магазинів. Пропозиція "логістики під ключ" дозволяє їй стійко закріпитися на ринку B2C. Протягом двох років, до кінця 2011 року, кількість відправлених посилок з "Нової Пошти" зростає до 12 мільйонів щорічно. Мережа нараховує понад 500 відділень по всій Україні. На той момент команда компанії налічує понад 5 тисяч осіб. Щоб надати їм можливість навчатися і розвивати необхідні компетенції для успішної кар'єри в "Новій Пошті", було прийнято рішення заснувати Корпоративний університет.

5 етап: Структурування (2012-2016). З 2012 року і до наших днів в "Новій Пошті" тривають структурні зміни. Розширення портфеля продуктів і сервісів призвело до диверсифікації бізнесу. В рамках компанії сформувалися кілька напрямів розвитку, включаючи міжнародний напрямок («Нова Пошта Глобал»). У 2014 році "Нова Пошта" відкрила представництва в Грузії та Молдові, а наступного року вийшла на міжнародний ринок доставки. Для українців "Нова Пошта" стала не просто сервісом доставки. Нова корпоративна структура представляє собою групу компаній, які надають клієнтам комплекс логістичних та супутніх сервісів. Тепер у відділеннях можна не тільки отримати/відправити посылку або вантаж і замовити адресну доставку, а й скористатися електронними послугами, такими як електронний грошовий переказ через каси ForPost або замовлення послуги фулфілмента («НП Логістик»). Для зручності клієнтів у компанії впроваджують сучасні ІТ рішення, включаючи мобільний додаток, який на кінець 2015 року використовували понад 1,5 мільйонів українців.

В рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності, компанія "Нова Пошта" впроваджує проект "Гуманітарна пошта України", що дозволяє безкоштовно перевозити гуманітарні вантажі в зону АТО за допомогою волонтерських організацій. За 1,5 роки реалізації проекту було перевезено понад 15 000 тонн вантажів для 300 волонтерських груп. У 2015 році цей проект був відзначений нагородою у номінації "Бізнес, який змінює країну" від Центру розвитку КСВ в Україні. За внесок у розвиток підприємництва Володимир

Поперешнюк і В'ячеслав Климов отримали нагороду "Люди нового часу" від авторитетного тижневика "Нове час". На кінець 2015 року мережа компанії, що охоплює майже 1000 населених пунктів по всій Україні, складається з понад 2200 відділень, 1400 поштоматів і 37 терміналів. У 2015-му компанія перевезла близько 100 мільйонів відправлень.

6 етап: Стійке зростання (2016-2023). Головною метою менеджменту та команди "Нова Пошта" на наступні п'ять років є розвиток компанії на етап сталого зростання. Це передбачає подальше розширення бізнесу в міжнародному напрямку та розвиток місцевої інфраструктури для забезпечення більш швидкої, легкої та зручної доставки. Одним із основних пріоритетів Стратегії-2020 є підвищення ефективності внутрішньо-корпоративних і логістичних процесів, використання інноваційних рішень, поліпшення існуючих продуктів і сервісів та запуск нових (включаючи адресну доставку та розвиток мережі власних поштоматів).

У лютому 2023 року "Нова Пошта" розпочала свою діяльність у Вільнюсі (Литва). 5 червня того ж року було відкрито відділення "Нової Пошти" у місті Празі (Чехія). 26 червня 2023 року було відкрито перше відділення "Нової Пошти" у Бухаресті (Румунія). А 30 червня 2023 року "Нова Пошта" вийшла на ринок Німеччини, відкривши своє перше відділення у Берліні. Крім того, компанія "Нова Пошта" оголосила про свої плани розширення на ринки Естонії та Латвії. У липні 2023 року група компаній "Нова Пошта" анонсувала створення окремої компанії Nova Post Europe, яка буде відповідальна за розширення ринку поштових послуг у Європі. 6 жовтня 2023 року "Нова Пошта" запустила своє перше відділення у Словаччині та розпочала власну кур'єрську доставку. Словаччина стала шостою країною ЄС, де успішно функціонує Nova Post Europe.

Протягом 2021 року обсяги активів ТОВ "НОВА ПОШТА" зросли на 84,90%, досягнувши 13,498 млрд грн. Власний капітал компанії протягом цього ж періоду збільшився в 2,05 рази і на початок 2022 року становив 4,491 млрд грн. Зростання власного капіталу ТОВ "НОВА ПОШТА" спричинено високими фінансовими результатами компанії, що призвело до збільшення на 2,304 млрд

грн обсягів нерозподіленого прибутку у структурі власного капіталу [11]. Слід відзначити, що станом на 01.01.2022р. практично всі (99,29%) власні кошти ТОВ "НОВА ПОШТА" склалися з нерозподіленого прибутку (табл. 2.1.).Цей факт свідчить про значний приріст власного капіталу, який перевищив темпи зростання зобов'язань компанії, що в свою чергу призвело до підвищення співвідношення між власним капіталом та зобов'язаннями Товариства на 7,09 п.п., до 49,86%. Позитивною є тенденція до зростання рівня забезпеченості ТОВ "НОВА ПОШТА" власним капіталом.

Таблиця 2.1 - Ключові балансові показники Товариства з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА», тис. грн, п.п., %

№	Показники	01.01.2022	01.01.2021	Зміна	Темп приросту, %
1	Активи	13498127	7300383	6197744	84,90
2	Основні засоби за залишковою вартістю	6171683	3351500	2820183	84,15
3	Грошові кошти та їх еквіваленти	827839	917065	-89226	-9,73
4	Дебіторська заборгованість	4112283	1596726	2515557	157,54
5	Кредиторська заборгованість	7160378	4382941	2777437	63,37
6	Співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	57,43%	36,43%	21,00 п.п.	-
7	Власний капітал	4491224	2186904	2304320	105,37%
8	Зобов'язання	9006903	5113479	3893424	76,14%
9	Співвідношення між власним капіталом та зобов'язаннями	49,86%	42,77%	7,09 п.п.	-

Джерело: розроблено автором на основі [11].

Протягом 2021 року дебіторська та кредиторська заборгованість ТОВ "НОВА ПОШТА" зросли відповідно на 157,54% та на 63,37% згідно із табл. 2.1. Це спричинило збільшення співвідношення між ними на 21,00 п.п. до 57,43%. Хоча зростання цього співвідношення позитивно оцінюється агентством, істотні обсяги кредиторської заборгованості можуть збільшити фінансові ризики компанії.

На початок 2022 року ТОВ "НОВА ПОШТА" користувалося позиковими ресурсами у вигляді довгострокових кредитів банків та від випуску облігацій. Нагадуємо, що в травні 2020 року НКЦПФР зареєструвала

випуск облігацій серії "В" ТОВ "НОВА ПОШТА" обсягом 700 млн грн під 16% річних, коштів від якого інвестувалися у будівництво та автоматизацію логістичних центрів компанії (табл. 2.2). Термін обігу облігацій серії "В" – до 16.02.2023р. включно. За звітним періодом емітент своєчасно та в повному обсязі виплачував відсотковий дохід власникам облігацій.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати і показники ефективності роботи ТОВ «НОВА ПОШТА», тис. грн, п.п., %

№	Показники	2021 рік (01.01.2022)	2020 рік (01.01.2021)	Зміна	Темп приросту, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	20843503	16902857	3940645	23,31
2	Чистий прибуток (збиток)	2600320	991292	1609028	162,32
3	Рентабельність власного капіталу (ROE)	77,88%	57,33%	20,55 п.п.	-
4	Рентабельність продаж (ROS)	7,73%	9,10%	- 1,37 п.п.	-
5	Рентабельність активів (ROA)	25,00%	15,90%	9,10 п.п.	-
6	ЕБІТДА	3017323	2468922	548401	22,21
7	ЕБІТ	1611195	1538307	72888	4,74%
8	ЕБІТДА / Довгострокові та поточні зобов'язання	33,50%	48,28%	-14,78 п.п.	-
9	ЕБІТ / Довгострокові та поточні зобов'язання	17,89%	30,08%	-12,19 п.п.	-

Джерело: розроблено автором на основі [11].

Протягом зазначеного періоду ТОВ "НОВА ПОШТА" продовжила активно розвиватися та показала вражаючі фінансові результати. Наприклад, чистий дохід від реалізації продукції зросли на 23,31% порівняно з попереднім роком і становив 20,844 млрд грн, а чистий прибуток збільшився в 2,62 рази до 2,6 млрд грн. Також, компанія відзначилася дуже високими показниками рентабельності активів та власного капіталу, які досягли 25,00% та 77,88% відповідно на кінець 2021 року.

Провівши аналіз здатності емітента відповідати своїм зобов'язанням, можна відзначити, що за підсумками 2021 року показники ЕБІТ та ЕБІТДА ТОВ "НОВА ПОШТА" зросли на 4,74% та 22,21% відповідно порівняно з 2020 роком. Навіть при зниженні співвідношення між ЕБІТ та ЕБІТДА і

сукупними зобов'язаннями, обсяги ЕВІТ та ЕВІТДА компанії на кінець 2021 року залишаються значними і суттєво перевищують процентні витрати на обслуговування кредитів банків та випуску облігацій серії "В". Це свідчить про високу платоспроможність ТОВ "НОВА ПОШТА".

Отже, аналіз фінансової звітності за 2021 рік підтверджує тривалий розвиток бізнесу, покращення фінансової стійкості, значні фінансові досягнення та позитивний вплив на платоспроможність компанії.

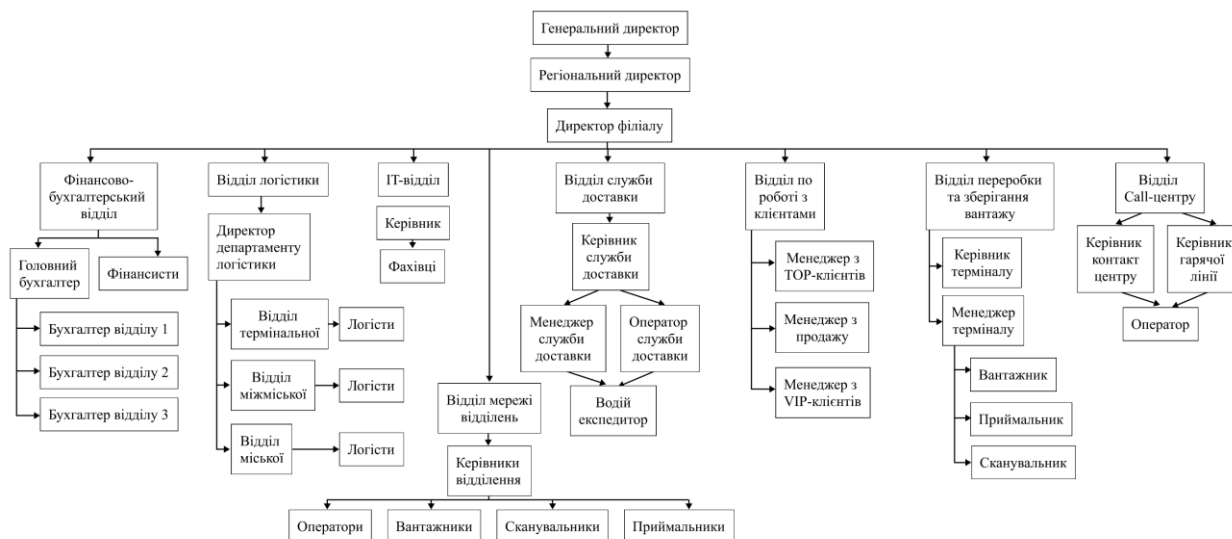
Оскільки в 2021 році компанія стала логістичною компанією №1 в Україні, підприємству важливо підтримувати цей статус [12]. Для цього компанія виділяє чіткі, амбітні, але досяжні стратегічні вектори. Так, наприклад, у 2022-2023 компанія виділила такі стратегічні вектори, як швидкість (компанія активно інвестує в автоматизацію своїх сервісів, а також вже відкрила інноваційні термінали у Дніпрі та Запоріжжі та планується відкриття таких терміналів в Києві та Одесі), доступність, близькість до клієнта (серед планів на 2022-2023 роки було відкриття понад 3000 нових відділень по Україні та стільки ж нових поштоматів) та абсолютна якість (покращення якості сервісу як у відділеннях, так і онлайн підтримку).

2.2. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві

Для ефективної діяльності ТОВ Нова Пошта має чітку організаційну структуру. Таким чином відділ – це базовий структурний підрозділ. Такі відділи формують департаменти. Зазвичай департаменти мають дві або більше функцій. До складу одного департаменту може входити один і більше відділів (в більшості випадків відділи об'єднують за схожими функціями).

Структура організації ТОВ «Нова Пошта» є надзвичайно складною, як зображено на рисунку 2.1. З цієї структури видно, що кожен підрозділ працює самостійно, але водночас тісно пов'язаний з іншими частинами організаційної системи. Результати діяльності будь-якого підрозділу апарату управління оцінюються за показниками, що відображають виконання ними своїх завдань і цілей. Кожна підсистема має свою «ієрархію» та встановлені правила роботи, які пронизують усю організацію з верху до низу.

Рисунок 2.1 – структура організації ТОВ «Нова Пошта»



Далі наведена детальна характеристика кожного з відділів:

Фінансово-бухгалтерський відділ ТОВ «Нова Пошта» відповідає за управління фінансовими потоками компанії, контроль за дотриманням фінансової дисципліни та ведення бухгалтерського обліку. Відділ здійснює аналіз фінансових результатів, розробляє фінансові стратегії та плани, а також займається підготовкою фінансової звітності відповідно до нормативних вимог. Злагоджена робота цього відділу забезпечує стабільність фінансових операцій та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Відділ логістики ТОВ «Нова Пошта» займається організацією та оптимізацією логістичних процесів компанії. Відділ відповідає за планування маршрутів доставки, управління транспортними засобами та забезпечення своєчасної доставки вантажів. Ефективна робота відділу логістики дозволяє зменшити витрати на транспортування, підвищити швидкість та якість обслуговування клієнтів, а також забезпечити безперебійний рух товарів через логістичну мережу компанії.

IT-відділ ТОВ «Нова Пошта» відповідає за розробку, впровадження та підтримку інформаційних технологій, які забезпечують ефективну роботу компанії. Відділ займається створенням і модернізацією програмного забезпечення, забезпеченням кібербезпеки та технічної підтримки співробітників. Завдяки інноваційним рішенням IT-відділу, компанія може

автоматизувати багато процесів, підвищити продуктивність та забезпечити надійне функціонування своїх інформаційних систем.

Відділ мережі відділень ТОВ «Нова Пошта» займається управлінням та розвитком мережі відділень компанії по всій країні. Відділ відповідає за відкриття нових відділень, підтримання стандартів обслуговування та забезпечення ефективної роботи існуючих точок. Ефективна робота цього відділу дозволяє компанії забезпечити широке покриття та доступність своїх послуг для клієнтів у різних регіонах, що сприяє зростанню клієнтської бази та підвищенню рівня задоволеності.

Відділ служби доставки ТОВ «Нова Пошта» відповідає за організацію та виконання доставки вантажів до клієнтів. Відділ займається плануванням і координацією роботи кур'єрів, контроль за виконанням доставок у встановлені терміни та вирішенням питань, пов'язаних з логістикою. Завдяки високому рівню організації та професіоналізму співробітників відділу, компанія може гарантувати своєчасну і безпечну доставку вантажів, що підвищує довіру клієнтів та зміцнює репутацію компанії на ринку.

Відділ по роботі з клієнтами ТОВ «Нова Пошта» займається взаємодією з клієнтами, наданням консультацій та вирішенням питань, пов'язаних з послугами компанії. Відділ відповідає за підтримку високого рівня обслуговування клієнтів, обробку скарг і пропозицій, а також проведення маркетингових заходів для залучення нових клієнтів. Ефективна робота цього відділу сприяє підвищенню лояльності клієнтів, покращенню їхнього досвіду співпраці з компанією та зміцненню позицій ТОВ «Нова Пошта» на ринку.

Відділ переробки та зберігання вантажу ТОВ «Нова Пошта» відповідає за організацію процесів приймання, сортування, зберігання та відправки вантажів. Відділ забезпечує дотримання стандартів зберігання та обробки вантажів, запобігає пошкодженню та втратам, а також контролює своєчасність відправки товарів. Завдяки ефективній роботі цього відділу, компанія може гарантувати високу якість обробки вантажів та своєчасність їх доставки до кінцевого отримувача.

№1300	Активи всього	26752062	19515221	26752062	19515221	Пасиви всього	№1900
№1165	Гроші та їх еквіваленти	6554017	4940852	897420	561152	Поточні забезпечення	№1660
№1125+1130+1135+1140+1155	Поточна дебіторська заборгованість	2418869	1538206	8014523	4906967	Поточна кредиторська заборгованість	№1610+1615+1625+1625+1630+1635+1640+1665
№1100+1170+1190	Інші оборотні активи	603117	697252	35000	76000	Короткострокові кредити банку	№1600
№1045	Відстрочені податкові активи	162045	135629	2588990	2402730	Інші поточні зобов'язання	№1690
№1000+1005+1010	Основні засоби та НМА	15894232	11064951	10879248	8468177	Власний капітал	№1495
№1035+1160	Інші фінансові інвестиції	110719	438865	4336881	3100195	Довгострокові зобов'язання	№1510+1515

Джерело: складено автором на основі Додатків А та Б

Аналіз структури активів і зобов'язань компанії за 2023 та 2022 роки свідчить про значне зростання обсягів діяльності та зміцнення фінансової позиції. Загальна вартість активів компанії на 31.12.2023 становила 26,752,062 тис. грн, що на 37% більше порівняно з 19,515,221 тис. грн на 31.12.2022. Це зростання відображає ефективну інвестиційну стратегію компанії та розширення її діяльності. Обсяг грошових коштів та їх еквівалентів збільшився на 32.7%, що вказує на покращення ліквідності компанії. Збільшення поточної дебіторської заборгованості на 57.3% свідчить про зростання обсягів продажу в кредит, що потребує ретельного контролю. Зниження інших оборотних активів на 13.5% може свідчити про ефективніше управління запасами та іншими короткостроковими активами.

Основні засоби та нематеріальні активи зросли на 43.7%, що свідчить про значні капіталовкладення в довгострокові активи. Це вказує на спрямованість компанії на довгостроковий розвиток. Зниження інших фінансових інвестицій на 74.8% може бути результатом перегляду інвестиційної політики компанії або зміни в структурі активів. На стороні пасивів загальна вартість пасивів зростає на 37%, що відповідає зростанню активів. Збільшення поточних забезпечень на 60% та поточної кредиторської заборгованості на 63.3% може свідчити про зростання

короткострокових зобов'язань, що потребує ретельного моніторингу для забезпечення своєчасного виконання зобов'язань. Короткострокові кредити банку зменшилися на 53.9%, що може свідчити про зниження залежності від короткострокового фінансування. Зростання інших поточних зобов'язань на 7.7% та довгострокових зобов'язань на 39.8% вказує на зміни у структурі фінансування компанії, що потребує уваги для підтримання фінансової стабільності. Зростання власного капіталу на 28.5% є позитивним сигналом, що свідчить про зміцнення фінансової позиції компанії та ефективне управління її фінансовими ресурсами.

Загалом, компанія демонструє значне зростання активів та пасивів, що відображає її активну інвестиційну діяльність та спрямованість на довгостроковий розвиток. Водночас збільшення поточної дебіторської та кредиторської заборгованостей вимагає ретельного контролю та управління для уникнення ризиків, пов'язаних з ліквідністю.

Такі показники є результатом якісно прийнятих управлінських рішень. За даними звіту про управління [24] за 2023 рік, розглянемо детальніше приклади управлінських рішень (табл. 2.3.) та їх ефективність за допомогою коефіцієнта управлінських рішень. Звернемося до шкали оцінювання з розділу 1. Для отримання найбільш реалістичного результату, була залучена фокус-група із 20-ти, яка оцінювала кожне рішення за наступними критеріями:

- Рішення стосується головної мети підприємства.
- Реалізація рішення потребує залучення додаткових ресурсів.
- Сприйняття співробітниками рішення.
- Рівень задоволення потреб найманих працівників.
- Прийняте рішення виконано в встановлені дедлайни.
- Прийняте рішення призвело до підвищення рівня прибутку підприємства.
- Прийняте рішення призвело до позитивного ефекту у розвитку підприємства.

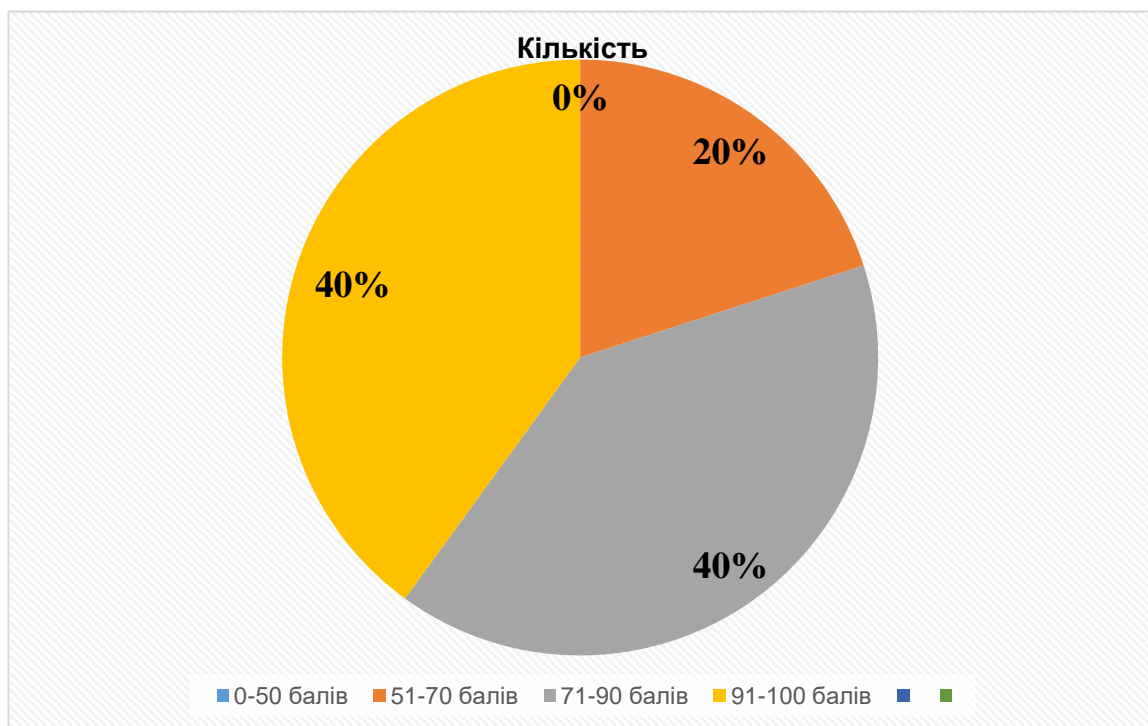
Після проведеного анкетування та переведення % у систему балів, було отримано такі середні показники (табл. 2.3.):

Таблиця 2.3. – Оцінка ефективності управлінських рішень ТОВ “Нова Пошта” на прикладі прийнятих управлінських рішень за 2023 рік

№	Приклад управлінського рішення	Бали
1.	Впровадити ідентифікацію клієнтів за допомогою додатку ДІА.	68,2
2.	Запустити новий продукт – Push повідомлення, рекламу в цифрових точках контакту.	75,4
3.	Розробити та впровадити стандарти для Nova Post.	98
4.	Зробити редизайн додатку.	85,5
5.	Запровадити послугу “Інший отримувач”.	100
6.	Впровадження безкоштовної переадресації в межах міста.	100

Згідно із дослідженням – усі управлінські рішення із запропонованих були ефективними для компаніями. Проте, використовуючи шкалу оцінювання, де рішення, які мають 0-50 балів – низько-ефективні рішення, 51-70 балів – потенційно-ефективні рішення, 71-90 балів – майже ефективні, а 90-100 балів – ефективні, то бачимо, що серед 10 управлінських рішень було виявлено 0 % неефективних рішень, 20% низько-ефективних рішень, 40% потенційно-ефективних рішень і 40% ефективних рішень (Рис. 2.2.).

Рисунок 2.2 – Ефективність прийнятих управлінських рішень за 2023 рік



На основі цих даних розраховується коефіцієнт ефективності управлінських рішень (K_{EVP}):

$$K_{EVP} = \sum_{i=1}^N \frac{B_1 + B_2 + \dots + B_j}{K} * \frac{1}{100}$$

де B_1, B_2, B_n – бали кожного рішення (за даними таблиці 2.3.);

i – рік ($i=1,2,3,\dots, N$);

j – управлінське рішення ($j=1,2,3,\dots, K$);

K – кількість досліджених управлінських рішень.

Запропонована формула є комплексним індикатором, що базується на одному з показників варіації, який враховує середньо-арифметичне значення управлінських рішень протягом року. Вона дозволяє узагальнити та оцінити ефективність прийнятих рішень за визначений період, враховуючи їх варіативність та середнє значення.

Отже, згідно із даними таблиці 2.3, розрахунки коефіцієнту ефективності управлінських рішень для ТОВ “Нова Пошта” за 2023 рік матимуть такий вигляд:

$$K_{EVP\ 2023} = \frac{0,682+0,754+0,980+0,855+1,00+1,00+0,87+0,741+0,960+0,616}{10} = 0,85$$

Отже, на основі результатів розрахунку ефективності прийнятих управлінських рішень, всі розглянуті рішення у 2023 році виявилися ефективними. Коефіцієнт ефективності управлінських рішень дорівнює 0.85 – що є високим показником. Для підвищення точності розрахунків рекомендується враховувати більшу кількість рішень та продовжити період дослідження. За допомогою цього розрахунку можна оцінити ефективність управлінських рішень компанії ТОВ "Нова Пошта", виявити слабкі місця та недоліки в їх діяльності, а також прогнозувати майбутній розвиток.

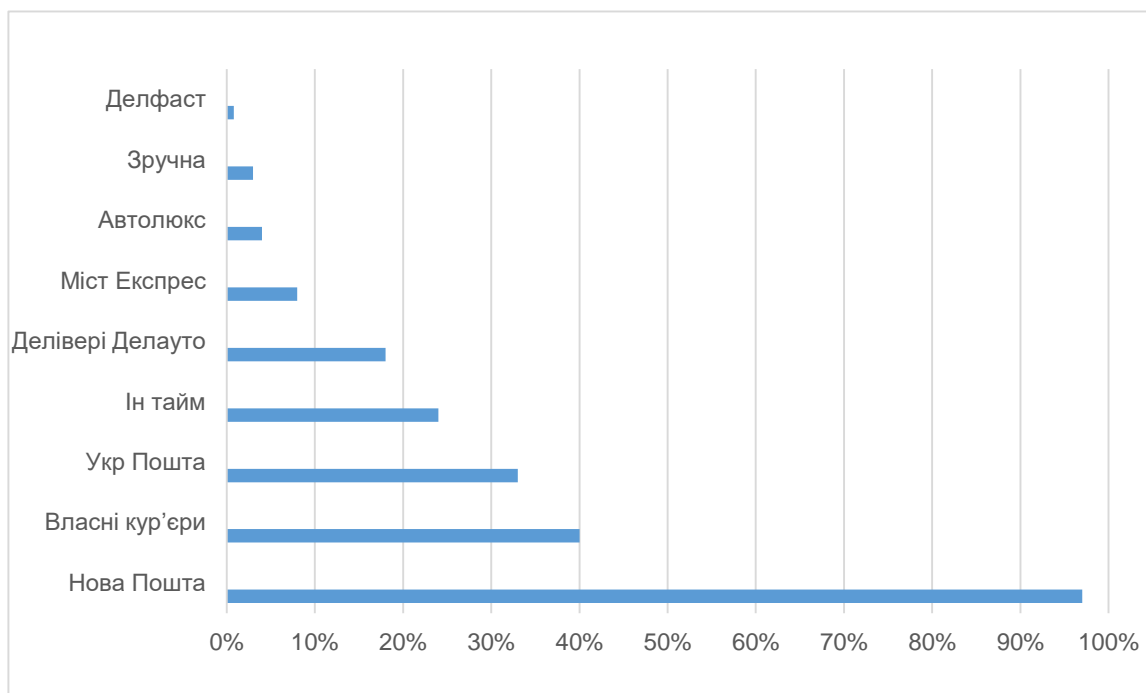
2.3. Аналіз навколишнього середовища підприємства

Аналіз зовнішнього середовища включає огляд факторів, що знаходяться поза межами підприємства. Основна мета полягає в ідентифікації та розумінні поточних та потенційних можливостей та загроз, з якими може зіткнутися компанія. Поява можливостей базується на тенденціях або подіях, які можуть призвести до збільшення обсягів продажів і прибутку.

Був проведений експеримент за участю сайту <https://horoshop.ua/>. Вони розіслали опитувальники власникам інтернет-магазинів, у яких запитували про використання різних служб доставки та їх обсяги. У результаті 120 власників інтернет-магазинів поділилися своїм досвідом співпраці з різними службами доставки.

Служба доставки "Нова Пошта" виявилася найбільш популярною, якою користується 97% респондентів, що в три рази перевищує результати її конкурента "Укрпошти", яка користується лише 33% власників інтернет-магазинів (рис. 2.2.). Найменш популярними виявилися "Автолюкс" з 4% та "Делфаст" з 0,8%.

Рисунок 2.2 - Популярність служб доставки серед інтернет-магазинів.



Інтернет-магазини залежать від умов, що встановлюються службами доставки. Рейтинг "Нової пошти" є дуже високим, і вона фактично має монопольне положення у цьому сегменті, що дозволяє їй постійно змінювати умови та підвищувати ціни на свої послуги. Проте, наразі вона зіткнулася з серйозним конкурентом - "Укрпоштою", яка нещодавно пройшла ребрендинг і розпочала впровадження оновлень. Хоча цей процес йде повільно, але "Укрпошта" привертає все більше клієнтів. Наприклад, нещодавно великий інтернет-магазин Rozetka оголосив про свою співпрацю з "Укрпоштою".

Через такі випадки для будь-якого підприємства важливо завжди залишатись конкретно-спроможним та вміти підлаштовуватись під будь-які зміни під впливом внутрішнього та зовнішнього середовищ. Для цього використовують такі види аналізу підприємства, як SWOT-аналіз або PEST аналіз.

SWOT-аналіз – це стратегічний інструмент, що використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність організації. Детальний аналіз цих факторів впливає на процес та якість прийняття управлінських рішень. Назва SWOT є акронімом, що складається з перших літер англійських слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Цей аналіз дозволяє виявити

ключові фактори, що впливають на досягнення стратегічних цілей компанії, і розробити стратегії для поліпшення її позицій на ринку.

Сильні сторони (Strengths) представляють внутрішні позитивні фактори, що надають компанії конкурентні переваги. Вони можуть включати унікальні ресурси, високу кваліфікацію персоналу, передові технології, сильний бренд або ефективні управлінські процеси. Визначення сильних сторін дозволяє компанії використовувати свої переваги для досягнення стратегічних цілей.

Слабкі сторони (Weaknesses) – це внутрішні фактори, що обмежують ефективність компанії або створюють для неї перешкоди. Вони можуть включати недостатню кваліфікацію персоналу, застарілі технології, слабкий бренд, неефективні управлінські процеси або обмежені фінансові ресурси. Ідентифікація слабких сторін дозволяє компанії вжити заходів для їх усунення або мінімізації їх впливу на діяльність.

Можливості (Opportunities) – це зовнішні фактори, які компанія може використати для свого розвитку. Вони можуть включати нові ринки, зміни в законодавстві, технічні інновації, зміни в споживчих вподобаннях або ослаблення конкурентів. Виявлення можливостей допомагає компанії розробити стратегії для їх використання та зміцнення своїх позицій на ринку.

Загрози (Threats) – це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії. Вони можуть включати посилення конкуренції, економічні кризи, зміни в законодавстві, технічні інновації, що можуть зробити продукти або послуги компанії застарілими, або зміни в споживчих вподобаннях. Ідентифікація загроз дозволяє компанії розробити стратегії для їх нейтралізації або мінімізації їх впливу.

SWOT-аналіз є корисним інструментом для стратегічного планування, оскільки він дозволяє комплексно оцінити внутрішнє і зовнішнє середовище компанії, виявити ключові фактори, що впливають на її діяльність, і розробити стратегії для досягнення її цілей. Завдяки цьому аналізу компанія може краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що дозволяє їй

приймати більш обґрунтовані та ефективні управлінські рішення та ефективніше реагувати на зміни ринкового середовища.

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози діяльності підприємства, що впливають на його потенційний розвиток і конкурентні переваги, можна розглянути на прикладі служби експрес-доставки "Нова Пошта", яка фактично має монопольне положення на ринку експрес-доставки в Україні. За допомогою аналізу цієї інформації будемо будувати розгорнуту SWOT-аналіз для ТОВ "Нова Пошта", (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз ТОВ "Нова Пошта"

Strenghts (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
Фінансова стійкість; Присутність кваліфікованого персоналу; Високий рівень мотивації працівників; Розвинена система інформаційних технологій та управління документацією; Низький оборот персоналу; Встановлені партнерські відносини; Висока якість наданих послуг; Індивідуальний та гнучкий підхід до клієнтів; Присутність інноваційних терміналів; Лідерство та практично монопольне становище на ринку експрес-доставки; Розширення на європейський ринок експрес-доставки; Наявність мобільного додатка; Швидка доставка.	Відсутність відділу проектного управління; Можливість затримок у доставці; Затримки у виплатах заробітної плати; Сезонність попиту на деякі логістичні послуги; Недостатня рекламна стратегія; Низький рівень управління; Високі вартості послуг; Можливість виникнення технологічних проблем та збоїв у системі; Неможливість швидкого вирішення внутрішніх проблем під час засідання ради директорів.
Opportunities (Можливості)	Threats (Ризики)

<p>Успішні партнерські відносини. Вміння використовувати нові технології для привернення нових клієнтів. Недооцінений попит на послуги деяких конкурентів. Покращення демографічної ситуації. Введення нових технологій. Приваблення нових клієнтів. Привертання нових іноземних інвесторів.</p>	<p>З'явлення конкурентних переваг у конкурентів. Відсутність бар'єрів для входу на ринок. Переход кваліфікованого персоналу до конкурентів. Підвищення мита на міжнародну доставку. Можливе ухвалення закону про регулювання поштового зв'язку АТ «Укрпоштою» з боку держави.</p>
--	---

Джерело: складено автором.

ТОВ «Нова Пошта» вирізняється сильними сторонами, що сприяють успішному функціонуванню та виділенню на ринку експрес-доставки. Завдяки міцній фінансовій підґрунті, в компанії є можливість ефективно розвиватися та інвестувати у подальші проекти. Кваліфікований персонал, високий рівень мотивації та низький оборот працівників забезпечують високу якість наданих послуг. Розвинута система ІТ та управління документацією сприяє ефективному керуванню процесами. Партнерські відносини, гнучкий підхід до клієнтів, інноваційні термінали, лідерство на ринку та розширення на міжнародний рівень - це всі фактори, що роблять ТОВ «Нова Пошта» впливовою та конкурентоспроможною.

ТОВ "Нова Пошта" розглядається як потенційно успішна компанія з урахуванням таких можливостей. Підвищення кваліфікації персоналу та покращення якості послуг може сприяти розширенню бази клієнтів. Впровадження нових технологій може створити конкурентну перевагу та зробити роботу на ринку ефективнішою. Зниження вартості доставки за рахунок оптимізації витрат на транспорт може призвести до збільшення частки ринку. Вчасна виплата заробітної плати може позитивно позначитися на мотивації працівників.

Проте, до основних загроз можна віднести: Вплив держави на ринок експрес-доставки, зокрема, можливість введення законодавства, яке обмежить

діяльність приватних компаній. Низький рівень управління та поява нових конкурентів можуть погіршити конкурентоспроможність компанії.

Розглянемо детальніше PEST-аналіз. PEST-аналіз – це метод стратегічного менеджменту, який використовується для визначення та аналізу макроекономічних факторів, що впливають на організацію. PEST є акронімом, що означає Political (політичні), Economic (економічні), Social (соціальні) та Technological (технологічні) фактори. Цей аналіз дозволяє компаніям зрозуміти зовнішнє середовище, в якому вони функціонують, та врахувати його вплив при прийнятті управлінських рішень.

Політичні фактори (Political) включають урядову політику, законодавство, регуляторні вимоги, а також політичну стабільність в країні або регіоні. Ці фактори можуть значно впливати на бізнес, визначаючи правила гри на ринку.

Економічні фактори (Economic) включають стан економіки, рівень інфляції, процентні ставки, обмінні курси, рівень зайнятості та економічне зростання. Ці фактори впливають на купівельну спроможність споживачів та витрати компанії. Наприклад, висока інфляція може зменшити купівельну спроможність споживачів, а високі процентні ставки можуть збільшити витрати на фінансування для компанії.

Соціальні фактори (Social) включають демографічні зміни, культурні традиції, рівень освіти, зміни в стилі життя та соціальні тенденції. Ці фактори впливають на попит на продукти та послуги компанії. Врахування соціальних факторів допомагає компанії розуміти своїх споживачів краще та адаптувати свої продукти та маркетингові стратегії відповідно до змін у суспільстві.

Технологічні фактори (Technological) включають технологічні інновації, розвиток нових технологій, рівень науково-технічного прогресу та інфраструктуру. Ці фактори можуть створювати нові можливості для бізнесу або, навпаки, робити існуючі продукти або процеси застарілими. Наприклад, поява нових технологій може знизити витрати на виробництво або дозволити компанії розробляти нові продукти. Аналіз технологічних факторів дозволяє

компанії залишатися на передовій інновацій та використовувати нові технології для підвищення своєї конкурентоспроможності.

PEST-аналіз є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень, оскільки він допомагає компанії зрозуміти зовнішні фактори, що впливають на її діяльність. Завдяки цьому аналізу компанія може прогнозувати можливі зміни в макроекономічному середовищі та адаптувати свої стратегії відповідно до цих змін. Це дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з зовнішніми факторами, та використовувати нові можливості для розвитку. PEST-аналіз допомагає приймати більш обґрунтовані рішення та розробляти стратегії, що відповідають реаліям зовнішнього середовища, в якому функціонує компанія.

Політичні фактори (Political).

По-перше, регуляторне середовище. "Нова Пошта" функціонує в умовах українського законодавства, яке регулює діяльність поштових та логістичних компаній. Зміни в законодавстві можуть впливати на операційні процеси компанії. Наприклад, нові вимоги щодо безпеки перевезень або захисту даних клієнтів можуть збільшити витрати на відповідність нормам. По-друге, податкова політика. Зміни в податковому законодавстві можуть впливати на фінансову стійкість компанії. Наприклад, підвищення податків на транспорт або корпоративний податок може зменшити прибутковість компанії. По-третє, політична стабільність. Політична ситуація в країні безпосередньо впливає на діяльність компанії. Політична нестабільність може призводити до економічних труднощів, що в свою чергу може впливати на попит на послуги "Нової Пошти". Крім того, військові конфлікти, такі як російська агресія, можуть обмежувати доступ до певних регіонів, впливаючи на логістику та операції компанії.

Економічні фактори (Economic).

По-перше, економічне зростання. Зростання економіки України збільшує купівельну спроможність споживачів, що призводить до збільшення обсягів доставок. Зростання ВВП позитивно впливає на бізнес-середовище і створює нові можливості для розвитку компанії. По-друге, інфляція та обмінний курс. Висока інфляція може збільшити витрати компанії на паливо, заробітну

плату та інші операційні витрати. Зміни в обмінному курсі можуть впливати на вартість імпортованих матеріалів і техніки, що також відображається на загальних витратах. По-третє, процентні ставки. Рівень процентних ставок впливає на вартість кредитів. Високі процентні ставки можуть збільшити вартість фінансування для компанії, що може впливати на її інвестиційні рішення.

Соціальні фактори (Social)

По-перше, демографічні зміни. Зміни у складі населення, такі як міграція до міст, можуть збільшити попит на послуги доставки. Зростання міського населення створює додатковий ринок для логістичних послуг. По-друге, соціальні тенденції. Зростання популярності онлайн-покупок значно збільшує попит на послуги доставки. "Нова Пошта" активно розвиває свої сервіси для задоволення потреб клієнтів в цьому сегменті. По-третє, рівень доходів. Збільшення рівня доходів населення сприяє зростанню споживання товарів і послуг, що позитивно впливає на бізнес компанії. Водночас економічні труднощі можуть призвести до зниження обсягів доставок.

Технологічні фактори (Technological)

По перше, технологічні інновації. Впровадження нових технологій, таких як автоматизація складів, системи відстеження посилок в режимі реального часу та електронні платіжні системи, допомагає "Новій Пошті" покращувати якість обслуговування та знижувати операційні витрати. По-друге, інвестиції в ІТ. Розвиток інформаційних технологій є критичним для "Нової Пошти". Інвестиції в ІТ-системи, такі як CRM і ERP, дозволяють оптимізувати процеси, підвищувати ефективність і забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів. По-третє, інфраструктура. Розвиток транспортної та логістичної інфраструктури в Україні безпосередньо впливає на можливості "Нової Пошти" щодо швидкої та ефективної доставки. Інвестиції в покращення інфраструктури, як з боку держави, так і компанії, сприяють зростанню бізнесу.

PEST-аналіз ТОВ "Нова Пошта" показує, що компанія функціонує в складному і динамічному середовищі, де на її діяльність впливають політичні,

економічні, соціальні та технологічні фактори. Розуміння цих факторів і їх впливу на бізнес допомагає компанії адаптувати свої стратегії, мінімізувати ризики і використовувати нові можливості для розвитку. Це дозволяє ТОВ “Нова Пошта” залишатися конкурентоспроможною та ефективно відповідати на виклики ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Використання зарубіжного досвіду прийняття управлінських рішень в компанії.

Одним з найуспішніших прикладів впровадження управлінських рішень у логістичній галузі є використання компанією UPS [37](United Parcel Service) системи маршрутизації ORION (On-Road Integrated Optimization and Navigation). United Parcel Service (UPS) — це один з найбільших світових постачальників логістичних та транспортних послуг. UPS використовує систему прогнозування попиту на основі машинного навчання (Machine Learning), яка аналізує історичні дані про замовлення, погоду, сезонні коливання та інші фактори для прогнозування обсягів попиту на послуги доставки в майбутньому. Ця система допомагає компанії краще планувати ресурси, оптимізувати маршрути доставки та мінімізувати затримки. Цей захід був спрямований на оптимізацію маршрутів доставки та підвищення ефективності операційної діяльності.

UPS використовує штучний інтелект і машинне навчання (ML) для аналізу великих обсягів даних про клієнтські замовлення, історичні дані про попит, ринкові тенденції, метеорологічні умови та інші фактори, що впливають на обсяги замовлень та ефективність логістичних процесів. Це дозволяє UPS прогнозувати попит на послуги доставки та оптимізувати свої операції для відповіді на змінні потреби ринку.

Система ORION дозволила значно зменшити витрати на паливе та експлуатаційні витрати, підвищити ефективність використання транспортних засобів, зменшити час доставки та покращити рівень обслуговування клієнтів. Це призвело до зниження викидів вуглецю, що має позитивний вплив на довкілля. Впровадження цієї системи також сприяло підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку логістичних послуг.

ORION використовує складні алгоритми для аналізу величезних обсягів даних, зібраних з маршрутів доставки, та оптимізації їх у реальному часі. Система враховує безліч факторів, таких як кількість зупинок, розташування

клієнтів, дорожні умови та правила дорожнього руху, щоб визначити найефективніший маршрут для кожного водія.

Впровадження ORION розпочалося у 2012 році і досягло повної реалізації у 2016 році. На цей проект UPS інвестувала понад 200 мільйонів доларів. Очікувалося, що система ORION дозволить заощадити до 50 мільйонів миль на рік, що еквівалентно економії близько 10 мільйонів галонів пального щороку. Основними результатами такої інтеграції є:

Економія пального. Після повного впровадження ORION, UPS змогла заощадити близько 10 мільйонів галонів пального щороку, що призвело до значного зниження експлуатаційних витрат.

Скорочення викидів вуглецю. Завдяки оптимізації маршрутів, компанія знизила викиди вуглекислого газу на 100 000 тонн щорічно.

Підвищення ефективності. ORION дозволила скоротити середній час доставки на 8-10%, що покращило рівень обслуговування клієнтів та дозволило UPS обробляти більше замовлень без збільшення кількості транспортних засобів.

Фінансові показники. Економія витрат на пальне та підвищення операційної ефективності призвели до збільшення чистого прибутку компанії на кілька мільйонів доларів щорічно. Також Точне прогнозування попиту дає UPS можливість краще планувати маркетингові кампанії та розширювати свою частку ринку.

За даними 2022 та 2023 економічні показники компанії UPS мали таку динаміку (табл. 3.1.):

Таблиця 3.1. - Порівняння економічних показників UPS за 2022- 2023 роки

Показник	31.12.2022	31.12.2023
Дохід	\$97,3 млрд	\$102,8 млрд
Чистий прибуток	\$10,7 млрд	\$11,5 млрд
Прибуток на акцію (EPS)	\$9,72	\$10,25
Рівень задоволеності клієнтів	93%	95%
Збільшення швидкості доставки	8%	10%
Економія на витратах транспорту	4%	5%

Джерело: розроблено автором на основі додатків В та Г.

Згідно із таблицею, Дохід компанії зріс на \$5,5 млрд протягом року, що свідчить про зростання в обсязі бізнесу. Чистий прибуток також показав зростання на \$0,8 млрд, що свідчить про позитивну ефективність управління витратами та оптимізацію прибутковості. Рівень задоволеності клієнтів зріс на 2 відсоткових пункти, що свідчить про покращення якості обслуговування та взаємодії з клієнтами. Швидкість доставки також показала позитивну динаміку, зростаючи на 2 відсоткових пункти. Економія на витратах транспорту зросла на 1%, що свідчить про покращення ефективності логістичних процесів. Загалом, компанія UPS демонструє стабільний ріст та покращення в ключових аспектах своєї діяльності, що свідчить про успішне управління та стратегічне планування.

Згідно з економічними показниками, впровадження такої системи мало позитивний наслідок, що є результатами вдалих управлінських рішень. Але перед розгляданням ідеї впровадження такого досвіду в систему управління ТОВ “Нова Пошта”, слід ознайомитись із позитивними та негативними наслідками такої інтеграції (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2. – Аналіз позитивних і негативних наслідків впливу впровадження системи прогнозування попиту на основі штучного інтелекту в UPS

№	Наслідок	Опис	Результат
1	Економія на витратах.	Зменшення витрат на транспорт, паливо та заробітну плату завдяки кращому прогнозуванню попиту та оптимізації маршрутів доставки.	Позитивний
2	Покращення якості обслуговування.	Збільшення швидкості доставки, зниження затримок, краща відповідність очікуванням клієнтів.	Позитивний
3	Зростання задоволеності клієнтів.	Позитивний досвід доставки призводить до лояльності та кращого збереження клієнтів.	Позитивний
4	Початкові інвестиції.	Впровадження системи прогнозування попиту на основі штучного інтелекту потребує значних початкових інвестицій.	Негативний
5	Необхідність навчання персоналу.	Співробітникам може знадобитися час для навчання роботі з новою системою.	Негативний
6	Стимулювання зростання продажів	Можливість кращого планування маркетингових кампаній та розширення частки ринку завдяки точному	Позитивний

		прогнозуванню попиту.	
7	Покращення конкурентоспроможності	Завдяки інноваційному підходу до прогнозування попиту UPS може випереджати конкурентів.	Позитивний

Таблиця чітко відображає переваги та потенційні недоліки використання системи прогнозування попиту на основі штучного інтелекту в UPS. Вона демонструє, що, хоча впровадження цього рішення може потребувати значних інвестицій та зусиль з навчання персоналу, воно може принести значну економію коштів, покращити якість обслуговування та стимулювати зростання продажів. Важливо зазначити, що позитивні наслідки значно переважають негативні. Точне прогнозування попиту дає UPS можливість краще планувати ресурси, оптимізувати маршрути доставки, економити кошти та покращувати досвід клієнтів. Ці фактори, в свою чергу, можуть призвести до кращої конкурентоспроможності та стійкого зростання компанії.

Однак, використання штучного інтелекту завжди пов'язане з певними ризиками. ТОВ “Нова Пошта” повинна ретельно розробити план впровадження та експлуатації системи, щоб мінімізувати можливість помилок, забезпечити конфіденційність даних та зменшити опір змін з боку співробітників.

В цілому, впровадження системи прогнозування попиту на основі штучного інтелекту може стати значним кроком вперед для ТОВ “Нова Пошта”, якщо воно буде здійснено правильно.

3.2. Підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень.

Ідея із інтеграцією на основі штучного інтелекту до власної платформи може бути гарним каталізатором для підвищення рівня ефективності прийняття

рішень в ТОВ “Нова Пошта”. SWOT-аналіз показав (табл. 2.4.), що підприємство має ряд слабких сторін, яким треба приділити більше уваги. В таблиці 3.2 наведено приклади, як завдяки впровадженню платформи на основі штучного інтелекту та машинного навчання можна покращити якість управлінських рішень:

Таблиця 3.2. – Методи покращення слабких сторін ТОВ “Нова Пошта”

Слабке місце	Покращення завдяки ШІ/машинному навчанню
Відсутність відділу проектного управління	Автоматизація управління проектами, прогнозування та моніторинг ризиків, оптимізація ресурсів, покращення комунікації та співпраці.
Можливість затримок у доставці	Прогнозування попиту та оптимізація маршрутів, аналіз даних про затримки, автоматизація роботи водіїв, покращення комунікації з клієнтами.
Затримки у виплатах заробітної плати	Автоматизація розрахунку заробітної плати, прогнозування витрат на персонал, аналіз даних про продуктивність, покращення управління персоналом.
Сезонність попиту на деякі логістичні послуги	Прогнозування сезонних коливань попиту, планування ресурсів, динамічне ціноутворення, автоматизація маркетингових кампаній.
Недостатня рекламна стратегія	Аналіз даних про клієнтів та ринок, персоналізація рекламних кампаній, оптимізація бюджету на рекламу, автоматизація розповсюдження реклами.
Низький рівень управління	Аналіз даних про ефективність роботи, прогнозування та моніторинг ризиків, автоматизація рутинних завдань, покращення комунікації та співпраці.

Високі вартості послуг	Оптимізація маршрутів доставки, аналіз даних про витрати, автоматизація роботи складів, прогнозування та моніторинг витрат на паливо.

Джерело: складено автором на основі табл. 2.4.

В таблиці 3.2. описані потенційно можливі функції, які можна автоматизувати завдяки штучному інтелекту за для досягнення максимальної ефективності прийняття управлінських рішень. Проте в реальному світі реалізація та розробка усіх цих функцій платформи не є вірним рішенням, оскільки вимагатиме забагато часу, ресурсів і бюджету компанії. Тому перед прийняттям рішення стосовно розробки даної платформи слід зробити аналіз та виявити, які функції пріоритетні на даний період часу. Окрім того слід чітко розуміти, як для компанії буде ефективніше – розробляти окрему платформу з нуля або ж розробити окремий інструмент із можливістю API-інтеграції до основної платформи. Варто також обрати модель розробки (доручити власному IT-відділу або залучити аутсорс-команду), а потім прорахувати приблизну естимацію такого проекту та економічну привабливість такої розробки, тощо. Враховуючи всі ці чинники, пропоную окремо розглянути кожний і після аналізу прорахувати коефіцієнт ефективності прийняття рішення.

Пропоную почати з виявлення головних функцій застосунка, які безпосередньо впливатимуть на покращення якості ефективних рішень. Згідно з таблицею 2.4., ідеальна інтеграція повинна мати такий перелік функцій, як:

автоматизація розрахунку заробітної плати, прогнозування витрат на персонал, аналіз даних про продуктивність, покращення управління персоналом, прогнозування сезонних коливань попиту, планування ресурсів, динамічне ціноутворення, автоматизація маркетингових кампаній, аналіз даних про клієнтів та ринок, персоналізація рекламних кампаній, оптимізація бюджету на рекламу, автоматизація розповсюдження реклами, аналіз даних про ефективність роботи, прогнозування та моніторинг ризиків, автоматизація рутинних завдань, покращення комунікації та співпраці, оптимізація маршрутів доставки, аналіз даних про витрати, автоматизація роботи складів, прогнозування та моніторинг витрат на паливо, моніторинг системної безпеки, прогнозування та попередження збоїв, автоматичне резервування даних, автоматизація відновлення роботи після збоїв, прогнозування та моніторинг ризиків, автоматизація підготовки звітів, візуалізація даних для швидкого прийняття рішень. Звісно, ідеальний варіант автоматизувати одразу усі процеси, проте це вимагатиме забагато часу та не меншого бюджету. Тому згідно із нашим SWOT-аналізом, для першої версії інтеграції слід обрати такі функції, як:

- Планування ресурсів;
- Прогнозування сезонних коливань попиту;
- Прогнозування та моніторинг ризиків;
- Оптимізація маршрутів доставки;
- Прогнозування та моніторинг витрат на паливо.

Саме ці функції зможуть одразу після інтеграції збільшити ефективність прийняття управлінських рішень для ТОВ “Нова Пошта.”. Оскільки перелік бажаних функцій вже виявлено, слід вирішити яким чином ці функції будуть реалізовуватися. З технічної точки зору є можливість розробки з нуля нової платформи, або ж розробка окремого інструменту, який потім впровадиться до основної платформи через API-інтеграцію стороннього сервісу. Оскільки в ТОВ “Нова Пошта” є вже існуюча платформа та мобільний застосунок, тому ідея розробки окремого інструменту, який потім можна бути інтегрувати в працюючий застосунок – виглядає привабливішою. Також

обираючи цей варіант, ми значно зменшуємо загальну вартість розробки програмного забезпечення, а також необхідну кількість людино-годин (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика розробки програмного забезпечення

	Розробка з нуля	API-інтеграція стороннього сервісу
Необхідна кількість спеціалістів	9 місяців - 2 роки	2-3 місяці - 1 рік
Тривалість розробки	10-15 спеціалістів	4-6 спеціалістів

Джерело: складено автором

Після того, як ми визначились із основними функціями, залишається визначитись із тим, чи потрібно залучати зовнішні ресурси для розробки цього рішення. Згідно із [9], на даний момент програмне забезпечення для ТОВ “Нова Пошта” розробляється ІТ-компанією НІ Діджитал. НІ Діджитал – це ІТ-компанія, яка входить до групи компанії Нової Пошти, має офіційний статус компанії-резиденту Дія City. Станом на 03.02.2023 в компанії працює понад 350 співробітників та підприємство планує залучити до роботи ще 200 спеціалістів. Саме тому, в компанії ТОВ Нова Пошта немає необхідності залучати сторонні ресурси та звертатись до українських аутсорс-компаній.

Отже, на даному етапі розробка та впровадження сервісу на основі штучного інтелекту та машинного навчання вдало перетворить слабкі сторони в процесі прийняття управлінських рішень, а також сприяє їх автоматизації та підвищенню ефективності. Проте перед прийняттям цього рішення менеджерам ТОВ “Нова Пошта” необхідно зробити економічні розрахунки доцільності такого рішення.

Для початку, розрахуємо приблизну оцінку вартості такого сервісу (табл. 3.). Оскільки оцінка приблизна, може бути похибка від фінальної ціни, оплата роботи працівників враховувалась згідно з [9].

Таблиця 3.4. – розрахунок приблизної вартості рішення для ТОВ “Нова Пошта”

Функціональність	Спеціалісти	Приблизна кількість годин	Приблизна вартість (в гривнях, при команді з 5 спеціалістів)
Планування ресурсів	1 розробник API, 1 інженер даних	400 - 600	120 000 - 200 000
Прогнозування сезонних коливань попиту	1 розробник API, 1 інженер даних	250 - 300	80 000 - 120 000
Прогнозування та моніторинг ризиків	1 розробник API, 1 інженер даних	200 - 300	60 000 - 120 000
Оптимізація маршрутів доставки	1 розробник API, 1 інженер даних	150 - 200	45 000 - 60 000
Прогнозування та моніторинг витрат на паливо	1 розробник API, 1 інженер даних	150 - 200	45 000 - 60 000

Ці оцінки є орієнтовними. Точна кількість спеціалістів може варіюватися залежно від факторів, таких як складність проекту, досвід команди, вибір інструментів та технологій. Отже, середня вартість необхідних витрат - 455 000 грн.

3.3. Шляхи вдосконалення прийняття управлінських рішень в ТОВ «Нова Пошта»

Для обґрунтування економічної доцільності впровадження інструменту для API інтеграції AI-based сервісу в ТОВ "Нова Пошта" необхідно провести економічні розрахунки, враховуючи витрати на розробку та потенційні економічні вигоди. Пропоную розглянути вигоду від кожної імплементації окремо (Рис. 3.1.).

1. Зниження витрат на персонал та управління ресурсами. Планування

ресурсів. Ефективніше управління ресурсами може знизити витрати на персонал на 15%. Річні витрати на персонал ТОВ “Нова пошта” за 2023 рік склали 8491614 грн. Таким чином потенційна економія за рік - 1273742,1 грн.

2. Зниження фінансових втрат через ризики - прогнозування та моніторинг ризиків. Зменшення непередбачених витрат на 5%. Річні непередбачені витрати складають 48136 грн. Потенційна економія становить: 2406,8 грн на рік.
3. Зниження витрат на логістику. Оптимізація маршрутів доставки - зменшення витрат на паливо та амортизацію транспортних засобів на 8%. Річні витрати на логістику складають 451273 грн. Потенційна економія: 36101,84 грн.

Загальний прибуток за рік від впровадження інтеграції: 1312250,74 грн.

Витрати на впровадження: 350 000 грн - 560000грн

ROI:

Нижня межа = $(1312250,74 - 560000)/560000 * 100\% = 1,34\%$

Верхня межа = $(1312250,74 - 350 000)/350 000 * 100\% = 2,75\%$

AI-платформа, в основі якої лежать алгоритми машинного навчання та аналізу даних, здатна обробляти великі обсяги історичних та поточних даних про попит на послуги доставки. Це включає дані про часові та географічні зміни в попиті, сезонні коливання, а також інші фактори, які впливають на попит на послуги доставки. Завдяки аналізу цих даних AI-платформа може робити точні прогнози щодо обсягів попиту на різних ринкових сегментах та в різний час. Наприклад, вона може передбачити збільшення попиту під час святкових періодів або в періоди знижок.

На основі цих прогнозів система може оптимізувати маршрути доставки. Вона розраховує оптимальні маршрути з урахуванням прогнозованого попиту, трафіку, географічного розташування клієнтів та інших факторів. Це дозволяє зменшити час доставки та оптимізувати використання транспортних засобів, зменшуючи витрати на паливо та оплату праці водіїв. Крім того, AI-платформа

може надавати рекомендації щодо оптимального розміщення складських пунктів та розподілу запасів, щоб максимізувати ефективність маршрутів доставки.

Впровадження інструменту для API інтеграції AI-based сервісу в ТОВ "Нова Пошта" є економічно обґрунтованим. Початкові витрати на розробку оцінюються в межах 35000грн - 56000грн, тоді як очікувана економія на рік може скласти приблизно 1312250,74 грн. Це призведе до значного зниження операційних витрат і підвищення ефективності управлінських рішень, що робить проект фінансово вигідним з високим показником повернення інвестицій (ROI) від 1,34% до 2,75%.

Інтеграція AI-сервісу до власної платформи ТОВ "Нова Пошта" виявляється перспективним рішенням, спрямованим на поліпшення якості управлінських рішень, автоматизацію процесів та підвищення ефективності роботи. SWOT-аналіз показав ряд слабких сторін компанії, які можна покращити через впровадження AI-сервісу, включаючи відсутність відділу проектного управління, можливість затримок у доставці та інші проблеми. Інтеграція AI-сервісу може допомогти вирішити ці проблеми шляхом автоматизації та аналізу даних, що може призвести до покращення ефективності управління, прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та інших функцій.

Впровадження AI-платформи із функцією аналізу даних та прогнозування ризиків матиме значний вплив на прийняття управлінських рішень в ТОВ «Нова Пошта». AI-платформа буде постійно аналізувати дані з різних джерел, таких як історичні дані, зовнішні фактори, внутрішні процеси компанії та інші, щоб ідентифікувати потенційні ризики ще до того, як вони стануть критичними для бізнесу. Крім того, AI-платформа здатна не лише виявляти ризики, але і прогнозувати їхні наслідки на різні аспекти діяльності компанії. Це дозволяє управлінцям мати чітке уявлення про потенційні втрати та шляхи їх запобігання. На основі аналізу даних та прогнозів ризиків AI-платформа буде надавати рекомендації щодо варіантів стратегій управління ризиками, що допоможе компанії максимально ефективно реагувати на можливі проблеми. Завдяки

аналізу ризиків та відповідним стратегіям управління, компанія зможе оптимізувати використання своїх ресурсів, зменшити витрати та збільшити ефективність. Усі ці фактори разом сприятимуть покращенню прийняття управлінських рішень, забезпечуючи керівництву компанії обґрунтовані та стратегічно важливі рішення для розвитку бізнесу та мінімізації ризиків.

Рекомендації, що стосуються початку з виявлення головних функцій, означають необхідність чіткого розуміння того, які конкретні завдання має вирішувати AI-сервіс у контексті потреб компанії "Нова Пошта". Це означає аналіз бізнес-процесів, ідентифікацію ключових аспектів, які можна автоматизувати або покращити за допомогою штучного інтелекту. Наприклад, це може включати автоматизацію управління проектами, прогнозування попиту та оптимізацію маршрутів доставки, аналіз даних про клієнтів та ринок, та інші функції, які мають стратегічне значення для підприємства.

Щодо вибору моделі розробки, це означає обрання стратегії, яка найбільш відповідає потребам компанії. Чи буде розроблення AI-сервісу проводитися власним IT-відділом, чи залучатиметься аутсорс-команда? Кожен варіант має свої переваги та недоліки. Наприклад, розробка власним IT-відділом може забезпечити більшу контроль і зрозуміння внутрішніх процесів компанії, але може зайняти більше часу та ресурсів. З іншого боку, залучення аутсорс-команди може забезпечити доступ до спеціалізованого досвіду та швидшу реалізацію проекту, але може виникнути проблеми з комунікацією та відсутністю повного розуміння бізнес-процесів компанії.

Нарешті, проведення економічних розрахунків доцільності проекту означає оцінку витрат на розробку та впровадження AI-сервісу порівняно з очікуваними економічними вигодами. Це включає оцінку початкових витрат на розробку, щорічні операційні витрати та очікувані прибутки або збільшення доходів від підвищення ефективності бізнес-процесів. Такий аналіз дозволить зробити обґрунтоване рішення щодо вигідності та доцільності впровадження AI-сервісу для компанії "Нова Пошта".

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота бакалавра була присвячена темі управління процесом прийняття управлінських рішень ТОВ “Нова Пошта”. Завдяки дослідженню було виявлено, що компанія має вибудовану структуру управління, яка сприяє якісному розвитку компанії, а також високій ефективності прийнятих управлінських рішень.

Для отримання якісних результатів в ході дослідження було проведено:

- Комплексний аналіз ключових факторів, які впливають на якість управлінських рішень. Дослідження було спрямоване на розгляд сутності, класифікаційних характеристик і сучасних тенденцій процесу прийняття управлінських рішень. Було встановлено, що прийняття ефективних управлінських рішень є ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства, для максимізації прибутку та мінімізації ризиків.
- Дослідження класифікації управлінських рішень висвітило, що класифікація управлінських рішень становить спробу врахувати різноманітність форм управлінських рішень, яка виникає через складність взаємодії об'єктивних і суб'єктивних факторів у виробничих системах. Визначення видів управлінських рішень відкриває можливість упорядкувати їх в залежності від конкретних виробничих ситуацій, інформаційних джерел та процедур, пов'язаних із їх прийняттям. Рішення, які приймаються в процесі управління виробництвом, можна класифікувати за масштабами впливу, де загальні рішення стосуються всієї організації і визначають якісні зміни на підприємстві, вимагаючи системного підходу та спеціальної підготовчої роботи. Окремі рішення вирішують поточні, локальні завдання і приймаються на всіх рівнях управління.
- В ході дослідження ключових факторів, які впливають на ефективність управлінських рішень, було виявлено, що при прийнятті керівником управлінських рішень в міжнародних компаніях, слід звертати увагу на культурні відмінності, економічні чинники, враховувати політичну стабільність і регуляторну політику, правові чинники тощо.

- Ефективність управлінських рішень можна описати різними визначеннями, проте найголовніше – це чисельні показники. Для цього було розглянуто шкалу оцінювання, для того, щоб орієнтуватись на критерії оцінки ефективності, сума питомої ваги яких дорівнює 100 відсоткам. Для зручності та полегшення розрахунків та переведення до шкали оцінювання - $100\% = 100$ балів. Після надання оцінки потенційному управлінському рішенню, його можна охарактеризувати за допомогою шкали оцінювання.
- Була проведена загальна характеристика ТОВ “Нова Пошта”, дослідження основних етапів зростання.
- Було проведено дослідження економічної діяльності ТОВ "Нова Пошта", що включало глибокий аналіз фінансового та економічного стану підприємства. Цей аналіз був спрямований на виявлення сильних та слабких сторін компанії, а також ідентифікацію можливостей для подальшого розвитку
- Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дала можливість оцінити вплив зовнішніх факторів, таких як політична, економічна та соціальна ситуація, на діяльність компанії та ефективність управлінських рішень. SWOT-Аналіз внутрішніх ресурсів дозволив виявити потенційні можливості для покращення результативності та конкурентоспроможності підприємства. PEST-аналіз ТОВ "Нова Пошта" показав, що компанія функціонує в складному і динамічному середовищі, де на її діяльність впливають політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Розуміння цих факторів і їх впливу на бізнес допомагає компанії адаптувати свої стратегії, мінімізувати ризики і використовувати нові можливості для розвитку. Це дозволяє ТОВ “Нова Пошта” залишатися конкурентоспроможною та ефективно відповідати на виклики ринку.
- Було розглянуто досвід підвищення ефективності управлінських рішень на підприємстві на прикладі транспортно-логістичної компанії UPS. UPS, один із найбільших світових постачальників логістичних та транспортних послуг, використовує систему прогнозування попиту на основі машинного навчання, яка аналізує історичні дані про замовлення, погоду, сезонні коливання та інші

фактори для прогнозування обсягів попиту на послуги доставки в майбутньому. Це дозволяє компанії краще планувати ресурси, оптимізувати маршрути доставки та мінімізувати затримки. Система ORION, зокрема, дозволила значно зменшити витрати на паливе та експлуатаційні витрати, підвищити ефективність використання транспортних засобів, зменшити час доставки та покращити рівень обслуговування клієнтів.

– Для підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень на ТОВ “Нова Пошта” була розглянута можливість інтеграції платформи на основі штучного інтелекту в існуючі сервіси компанії.

На основі цього аналізу були запропоновані конкретні рекомендації щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Ці рекомендації орієнтовані на вирішення конкретних проблем та використання можливостей для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей компанії. Вони включають пропозицію із розробкою інтеграції для існуючої платформи ТОВ “Нова Пошта”, в основі якої лежать алгоритми машинного навчання та аналізу даних, здатна обробляти великі обсяги історичних та поточних даних про попит на послуги доставки. Це включає дані про часові та географічні зміни в попиті, сезонні коливання, а також інші фактори, які впливають на попит на послуги доставки. Завдяки аналізу цих даних AI-платформа може робити точні прогнози щодо обсягів попиту на різних ринкових сегментах та в різний час.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тендюк А.О. Теоретико-методичні підходи управління процесами прийняття управлінських рішень. Наукові перспективи. 2023. № 8 (38).С. 418–428. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-418-428](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-418-428)
2. Кузнєцова О., Сокурєнко І.А. Стадії життє-вого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. Вісник економічно-соціальних досліджень. 2019. № 1 (69).С. 179–193
3. Ліпич Л., Кушнір М., Рубльов В.В., Хілуха О. (2022). Прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті. Академічні візії, № 8–9. С. 100–108
4. Мейер Е. Культурна карта - 2013. № 5. С. 115-125.
5. Веретюк Є.Є. Правова інформованість. - 2015. – Т.1. – № 1. - С. 11.
6. Трофімова Л. А., Трофімов В. В. Управлінські рішення (методи прийняття та реалізації): навч. посіб. СПб : Изд-во СПбГУЕФ, 2012. 190 с.
7. Подвірна Н. Умови ефективності управлінських рішень. Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку. Львів, 2011. Вип. 23. С. 118-122.
8. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Економіка і суспільство, 2017. № 11. С. 201-204.
29.Офіційний сайт компанії Нова Пошта в Україні URL: <https://novaposhta.ua>.
(дата звернення: 20.04.2020).
9. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» в Україні. [Електронний ресурс] –Режим доступу : <https://novaposhta.ua/>
- 10.Про інвестиційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 18.09.1991 № 1560-ХІІ [зі змін. та доп.]. –Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1560-12>.
- 11.Макарій Н. П. Оцінка інвестиційної привабливості українських підприємств / Н. П. Макарій // Економіст. – 2001. – № 10. – С. 52–56.

- 12.Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» в Україні [Електронний ресурс]: Фінансовий звіт. –Режим доступу : <https://site-assets.novapost.com/59fc1dbc-58e4-47c3-99ba-578d39990a20.pdf>
13. Томляк С., Поляков А. Шляхи підвищення ефективності перевезення вантажів автомобільним транспортом // Міжвузівський збірник "НАУКОВІ НОТАТКИ". Луцьк, 2014. Випуск №46. – С. 529-537.
14. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / О.В. Шкурупій, В.В. Гончаренко, І.А. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.
15. Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4. С. 146-159.
16. Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 6. С. 161-177.
- 17.Овдіюк О.М., Степура М.О. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень. Наукові горизонти. 2019. № 3. С. 72–79.
- 18.Матвієнко Р. О. Прийняття управлінських рішень на основі даних аналізу фінансового стану господарюючого суб'єкта. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 189-193.
- 19.Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій з навчальної дисципліни. – Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. - 67с.
- 20.Кушлик-Дивульська О.І., Кушлик Б.Р. Основи теорії прийняття рішень [Електронний ресурс]. Київ, 2014. 94 с. Режим доступу: <http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/6917/1/13-14-055.pdf>
- 21.Задачин В. М. 3-15 Моделювання систем : конспект лекцій – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 268 с.
- 22.Брюховецька М. С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. Актуальні проблеми вітчизняної

- юриспруденції. - No 4. – 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.15421/391901>
23. Томчук О.Ф., Градомська І.О., Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 307-312.
24. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» в Україні [Електронний ресурс]: Звіт про управління. –Режим доступу : <https://site-assets.novapost.com/59fc1dbc-58e4-47c3-99ba-578d39990a20.pdf>
25. Щебель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. Економіка і управління. 2020. No 1. С. 76-86 30 - 7.
26. Каркунова К. Аналіз українських служб доставки [Електронний ресурс]– Режим доступу до матеріалу: <https://horoshop.ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/>.
27. Офіційний сайт компанії UPS [Електронний ресурс]: <https://about.ups.com/us/en/our-stories/innovation-driven/ups-s-deliverydefense-pits-ai-against-criminals.html>
28. Офіційний сайт компанії UPS [Електронний ресурс]: Фінансовий звіт 2022 – Режим доступу: https://investors.ups.com/assets/953e0b6f2c1ea449888645ab6476d5f1/ups/news/2024-01-30_UPS_Releases_4Q_2023_2114.pdf
29. Офіційний сайт компанії UPS [Електронний ресурс]: –Режим доступу : <https://investors.ups.com/quarterly-earnings-and-financials/financial-results>
30. Офіційний сайт компанії UPS [Електронний ресурс]: Фінансовий звіт –Режим доступу: <https://www.informit.com/articles/article.aspx?p=2992600&seqNum=6>
31. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. No 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>

32. Умови надання послуг ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/Terms_of_Service.pdf
33. Johnson, H.L. Business in Contemporary Society: Framework and Issues. Wadsworth Publishing Company, 1971. 130 p.
34. Зайцев, О.В. Наслідки колапсу малого та середнього підприємництва / О.В. Зайцев, С.В. Похилько // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка": науковий журнал. – червень 2019. – No 13(41). – С. 16-20.
35. Ладунка І. С., Кучеренко Є. А. Шляхи покращення фінансового стану підприємств в сучасних економічних умовах. Економіка і суспільство. 2016. No15. С. 185–188.
36. Davis, K. The case for and against business assumption of social responsibilities. Academy of Management Journal. 1973. No 16(2). Pp. 312–322.
37. Падерін І., Новак Є. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. Економічний вісник Донбасу. 2015. No3 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/analiz-vliyaniya-vneshnih-i-vnutrennih-faktorov-na-strategii-predpriyatiy-malogo-i-srednego-biznesa> (дата звернення: 20.04.2020)
38. Селезень О. М. Оцінка фінансового потенціалу підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2017. No 4 (71). С. 96–99.
39. Hay, R., Gray E. Social Responsibilities of Business Managers. The Academy of Management Journal. 1974. Vol. 17. No 1. Pp. 135-143
40. Звіти. Інвесторам. ТОВ «Нова пошта». 2022. URL: <https://novaposhta.ua/partners>
41. Євась Т. В. Оцінка ефективності управлінської діяльності менеджера сільськогосподарського підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Євась. — Режим доступу :http://www.rusnauka.com/8._NPE_2007/Economics/21083.doc.htm.

42. Полінський О. М. Оцінка ефективності управлінських рішень [Електронний ресурс] / О. М. Полінський. — Режим доступу : http://www.rusnauka.com/18_NPM_2008/Economics/34398.doc.htm.
43. Meresa, M. (2019). The Effect of Strategic Management Practices on the institutional Performance; the case of Dedebit credit and saving institution in Eastern Tigray. SocioEconomic Challenges, 3(3), 80-97. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(3\).80-97.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(3).80-97.2019).
44. Історія компанії. ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua>
45. Кацило Д. Вячеслав Климов та Володимир Поперешнюк — підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію. Forbes Ukraine. 16 грудня 2022. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282>
46. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Мурза В. М. Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти її оцінювання. Сучасні питання економіки і права: Зб. наук. праць. Київ: КиМУ, 2020. С. 31–43.
47. Соколюк С.Ю., Чернега І.І., Жарун О.В., Коротєєв М.А., Тупчій О.С. Формування інноваційного проекту шляхом прийняття ефективних управлінських рішень. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2021. Вип. 98(2). С. 203-211.
Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Омелянчук С.А., Лісовський І.В., Ядуха С.Й.
48. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. No 3. С. 130-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_26.
49. Теорія прийняття рішень [Електронний ресурс] : підручник / за заг. ред. М.П. Бутка. Київ : Центр учб. літ-ри, 2015. 360 с. — Режим доступу: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=22613>.

50. Сардак С. Е. Науково-методичні основи управління розвитком виробництва у національній економіці : Монографія. Дніпропетровськ: Видавництво "Інновація", 2010. – 175 с.
51. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ "Нова Пошта" на 31 грудня 2022р



Додаток 1

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

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2024	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ 31316718		
Територія: Київська	за КОАТУУ 8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ 240		
Вид економічної діяльності: Інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД 52.29		

Середня кількість працівників: 26 327

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

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

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

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

V

Актив	Примітки	Код рядка	Форма №1 Код за ДКУД 1801001	
			На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	76 808	63 849
первісна вартість		1001	222 084	235 471
накопичена амортизація		1002	(145 276)	(171 622)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 660 949	2 765 733
Основні засоби	15	1010	6 840 742	9 327 238
первісна вартість		1011	10 178 235	13 852 844
знос		1012	(3 337 493)	(4 525 606)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	3 564 861	6 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	128 083	157 041
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	47 748	157 949
Усього за розділом I		1095	12 319 191	18 769 254

Продовження додатку А



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

Продовження додатку А



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

Продовження додатку А



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

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


 Тафійчук Євген Олександрович
 Директор операційний


 Шевченко Аліна Іванівна
 Головний бухгалтер

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

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ "Нова Пошта" на 31 грудня 2023р



Додаток 1

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

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2024	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ 31316718		
Територія: Київська	за КОАТУУ 8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ 240		
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД 52.29		

Середня кількість працівників: 26 327

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

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

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

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

v

Актив	Примітки	Код рядка	Форма №1 Код за ДКУД 1801001	
			На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	76 808	63 849
первісна вартість		1001	222 084	235 471
накопичена амортизація		1002	(145 276)	(171 622)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 660 949	2 765 733
Основні засоби	15	1010	6 840 742	9 327 238
первісна вартість		1011	10 178 235	13 852 844
знос		1012	(3 337 493)	(4 525 606)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	3 564 861	6 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	128 083	157 041
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	47 748	157 949
Усього за розділом I		1095	12 319 191	18 769 254

Продовження додатку Б



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

Продовження додатку Б




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


Продовження додатку Б



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

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


 Тафійчук Євген Олександрович
 Директор операційний


 Шевченко Аліна Іванівна
 Головний бухгалтер

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

Додаток В

Узгодження статей Звіту про прибутки та збитки за GAAP та не-GAAP
(у мільйонах, крім даних на акцію) компанії UPS за 2023рік:

	As Reported (GAAP)	Pension Adj. ⁽¹⁾	One-Time Compensation ⁽²⁾	Goodwill & Asset Impairment Charges ⁽³⁾	Transformation & Other Adj. ⁽⁴⁾	As Adjusted (Non-GAAP)
U.S. Domestic Package	\$ 54,882	\$ —	\$ 61	\$ —	\$ 266	\$ 54,555
International Package	14,600	—	—	—	51	14,549
Supply Chain Solutions	12,335	—	—	236	118	11,981
Operating Expense	81,817	—	61	236	435	81,085
U.S. Domestic Package	5,076	—	61	—	266	5,403
International Package	3,231	—	—	—	51	3,282
Supply Chain Solutions	834	—	—	236	118	1,188
Operating Profit	9,141	—	61	236	435	9,873
Other Income and (Expense):						
Other pension income (expense)	(95)	359	—	—	—	264
Investment income (expense) and other	312	—	—	—	—	312
Interest expense	(785)	—	—	—	—	(785)
Total Other Income (Expense)	(568)	359	—	—	—	(209)
Income Before Income Taxes	8,573	359	61	236	435	9,664
Income Tax Expense	1,865	85	15	43	102	2,110
Net Income	\$ 6,708	\$ 274	\$ 46	\$ 193	\$ 333	\$ 7,554
Basic Earnings Per Share	\$ 7.81	\$ 0.32	\$ 0.05	\$ 0.22	\$ 0.40	\$ 8.80
Diluted Earnings Per Share	\$ 7.80	\$ 0.32	\$ 0.05	\$ 0.22	\$ 0.39	\$ 8.78

Додаток Г

Узгодження статей Звіту про прибутки та збитки за GAAP та не-GAAP
(у мільйонах, крім даних на акцію) компанії UPS за 2022 рік:

	As Reported (GAAP)	Pension Adj. ⁽¹⁾	Incentive Compensation Design Adj. ⁽²⁾	Aircraft Residual Value Adj. ⁽³⁾	Transformation & Other Adj. ⁽⁴⁾	As Adjusted (Non-GAAP)
U.S. Domestic Package	\$ 16,412	\$ —	\$ 431	\$ 25	\$ 32	\$ 15,924
International Package	3,930	—	30	51	(10)	3,859
Supply Chain Solutions	3,496	—	44	—	24	3,428
Operating Expense	23,838	—	505	76	46	23,211
U.S. Domestic Package	\$ 1,840	\$ —	\$ 431	\$ 25	\$ 32	\$ 2,328
International Package	1,020	—	30	51	(10)	1,091
Supply Chain Solutions	335	—	44	—	24	403
Operating Profit	3,195	—	505	76	46	3,822
Other Income and (Expense):						
Other pension income (expense)	1,325	(1,028)	—	—	—	297
Investment income (expense) and other	129	—	—	—	—	129
Interest expense	(182)	—	—	—	—	(182)
Total Other Income (Expense)	1,272	(1,028)	—	—	—	244
Income Before Income Taxes	4,467	(1,028)	505	76	46	4,066
Income Tax Expense	1,014	(246)	121	18	5	912
Net Income	\$ 3,453	\$ (782)	\$ 384	\$ 58	\$ 41	\$ 3,154
Basic Earnings Per Share	\$ 3.98	\$ (0.90)	\$ 0.44	\$ 0.07	\$ 0.05	\$ 3.64
Diluted Earnings Per Share	\$ 3.96	\$ (0.90)	\$ 0.44	\$ 0.07	\$ 0.05	\$ 3.62