

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Герасименко Ростислава Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему: *«Діагностика резервів підвищення ефективності виробництва та
напрямки їх використання на підприємстві»*

(за матеріалами ТОВ «Нова пошта»)

Науковий керівник д.т.н., професор Темченко О.А.
(наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від _____ 2026 р. № _____

Завідувачка кафедри _____
(підпис)

В.М. Радько, к.е.н., доцент
(ініціали, прізвище, наук. ступінь, вчене звання)

ЗАЯВА

Я, **Герасименко Ростислав Володимирович**, засвідчую, що кваліфікаційна робота бакалавра на тему: ***«Діагностика резервів підвищення ефективності виробництва та напрямки їх використання на підприємстві»*** (за матеріалами ***ТОВ «Нова пошта»***) написана мною самостійно. Вона є цілковито моєю працею, жоден розділ, пункт цієї роботи не був опрацьований третіми особами.

29.05.2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання денна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ **В.М. Радько**

“30” березня 2026 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
ЗДОБУВАЧУ

Герасименко Ростиславу Володимировичу

1. Тема роботи: *«Діагностика резервів підвищення ефективності виробництва та напрямки їх використання на підприємстві»*

Науковий керівник роботи Темченко О.А., д.т.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено наказом закладу вищої освіти від “ 23” березня 2026 р. № 193-ст

2. Строк подання роботи 29.05.2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи; об'єкт, предмет та мета дослідження:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ СЕРЕДОВИЩА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

Об'єкт дослідження – система оцінювання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта», яка охоплює сукупність процесів, методів, інструментів і показників, що використовуються для аналізу фінансово-господарських результатів товариства, оцінки результативності його операційної діяльності та науково-обґрунтоване управління ресурсами.

Предметом дослідження виступає процес оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» на основі діагностики резервів та напрямків їх використання.

Метою даної кваліфікаційної роботи бакалавра є комплексний аналіз системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням діагностики виявлених резервів та напрямків їх використання, а також сучасних тенденцій розвитку логістичної галузі та вимог ринку.

4. Дата видачі завдання 03.04.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 17.04.2026р.	17.04.2026р.
2	Підготовка розділу 2	до 08.05.2026р.	08.05.2026р.
3	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026р.	25.05.2026р.
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 29.05.2026р.	29.05.2026р.
5	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	01.06.2026р.	01.06.2026р.
6	Отримання відгуку від наукового керівника	04.06.2026р.	04.06.2026р.
7	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2026р.	05.06.2026р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	08.06.2026р.	08.06.2026р.
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	12.06.2026р.	12.06.2026р.
10	Підготовка здобувача до захисту в ЕК	до 17.06.2026р.	

Завдання підготував науковий керівник

Темченко О.А.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання одержав здобувач

_____ **Герасименко Р.В.**

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Герасименко Р.В. Діагностика резервів підвищення ефективності виробництва та напрямки їх використання на підприємстві (за матеріалами ТОВ «Нова пошта»). Рукопис. Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2026.

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена питанням теорії та практики діагностики резервів підвищення ефективності виробничої діяльності з урахуванням напрямків їх використання на сучасному підприємстві. Проведено ґрунтовний аналіз виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Нова пошта». Сформульовані висновки щодо ефективності політики підвищення ефективності логістичної компанії на основі обчислених показників діяльності. Визначено, що товариство в 2021-2026 роки є прибутковим, тому його фінансовий стан його діяльності відзначається як досить стійкий.

В кваліфікаційній роботі на основі досліджених нормативних документів та фахових літературних джерел розкрито поняття «ефективність» та «економічна ефективність», узагальнено основні напрямки організації планування та підвищення ефективності виробничої діяльності з урахуванням збалансованої системи показників із сучасними цифровими технологіями ТОВ «Нова пошта». Наведено аналіз передумов формування системи оцінювання ефективності діяльності логістичної компанії в умовах динамічності середовища на основі SWOT та PEST-аналіз ринку поштових послуг, а також моделі Портера.

Досліджено показники фінансово-економічного стану ТОВ «Нова пошта» за 2021-2024 р з обґрунтуванням доцільності застосування комплексу стратегічних заходів. Надано рекомендації щодо удосконалення аналізу та впровадження механізму підвищення ефективності виробничої діяльності досліджуваної логістичної компанії в умовах економічної нестабільності та значного зростання вартості енергоресурсів, особливо імпорتنих, невизначеності перспектив успішного представлення на ринках логістичних послуг та продовження тенденцій негативного впливу воєнного стану в країні на фінансові результати і стабільність подальшого функціонування товариства. Запропонована удосконалена багатовимірна, інтегрована та адаптивна система оцінювання ефективності, що дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники за окремими напрямами використання, яка сприяє підвищенню операційної ефективності, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню стійкого розвитку ТОВ «Нова Пошта» у довгостроковій перспективі при збереженні тривалих умов невизначеності в логістичній діяльності та експрес-доставці посилок, документів та вантажів.

Ключові слова: ефективність, види ефективності, резерви, збалансована система показників виробничої діяльності, логістична компанія, показники, фінансовий стан.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ.....	12
1.1. Сутність та поняття ефективності виробничої діяльності компанії.....	12.
1.2. Фактори, що впливають на ефективність виробничої діяльності компанії та її оцінку	24
1.3. Сучасні підходи до оцінювання ефективності виробничої діяльності на основі діагностики її резервів та напрямків їх використання в компанії.....	34
Висновки до першого розділу.....	46
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ СЕРЕДОВИЩА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	50
2.1 Аналіз передумов формування системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» в умовах динамічності середовища.....	50
2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта».....	63
2.3. Аналіз існуючої системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» в умовах сучасних викликів.....	72
Висновки до другого розділу.....	86
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ.....	89
3.1. Напрями підвищення ефективності виробничої діяльності компанії з урахуванням механізму регулювання ринку логістичних послуг.....	89
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо покращення показників ефективності виробничої діяльності логістичної компанії.....	102
3.3 Впровадження удосконаленої системи оцінювання ефективності діяльності логістичної компанії на основі виявлених резервів та напрямків їх використання.....	114
Висновки до третього розділу.....	124
ВИСНОВКИ.....	127
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	136
ДОДАТКИ.....	144

ВСТУП

В умовах сучасних економічних відносин оцінювання ефективності виробничої діяльності компаній набуває пріоритетного значення як складова стабільної системи господарювання. Посилення конкуренції, динамічність ринкового середовища та зростання невизначеності на зовнішніх та внутрішніх ринках вимагають від суб'єктів господарювання постійного контролю за досягнутими результатами своєї діяльності. Саме тому комплексна система оцінювання ефективності виступає важливим інструментом життєздатності, який забезпечує своєчасне виявлення проблемних аспектів функціонування компанії, визначення наявних резервів подальшого розвитку та прийняття обґрунтованих організаційно-управлінських рішень. Застосування фінансових, економічних і якісних показників створює передумови для всебічного аналізу діяльності компанії та об'єктивного визначення рівня її ефективності.

Необхідність удосконалення системи оцінювання ефективності зумовлена впливом численних факторів навколишнього оточення. Економічні коливання, суттєва трансформація законодавчої бази, зміна потреб і поведінки споживачів послуг безпосередньо впливають на потенційні кінцеві результати діяльності компаній. У таких умовах своєчасне дослідження ключових показників дозволяє оперативно реагувати на зовнішні виклики, мінімізувати ризики та адаптувати стратегію розвитку до нових мінливих вимог. Крім того, оцінювання сприяє виявленню перспективних напрямів розвитку, серед яких особливе значення мають вихід на нові міжнародні ринки, розширення спектра послуг, цифрова трансформація бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень у виробничий процес.

Важливе місце в сучасних підходах до оцінювання діяльності компаній посідає аналіз фінансово-економічних результатів. Показники прибутковості, ліквідності, ділової активності та рентабельності дозволяють визначити фінансову стійкість компанії та оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу. Разом із тим об'єктивна оцінка неможлива без урахування нефінансових

складових, зокрема рівня задоволеності клієнтів отриманими послугами, якості обслуговування, ділової репутації та інноваційної активності. Поєднання кількісних і якісних критеріїв забезпечує більш повне уявлення про результати функціонування компанії.

Суттєвий вплив на розвиток систем оцінювання справляє цифровізація вітчизняної економіки. Використання сучасних інформаційних технологій дає можливість автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних, що підвищує оперативність і якість обґрунтованих рішень. Особливу роль відіграють системи бізнес-аналітики, які забезпечують формування аналітичних звітів у режимі реального часу та дозволяють керівництву компаній швидко реагувати на мінливі зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Для великих компаній, які працюють зі значними масивами інформації, такі інструменти є важливою складовою ефективного цілепокладання.

Система оцінювання виконує також мотиваційну функцію, оскільки забезпечує об'єктивне визначення результатів праці персоналу. Наявність прозорих критеріїв оцінки сприяє виявленню професійних переваг і недоліків працівників, створює підґрунтя для розроблення адекватних програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації. У сучасних умовах це є особливо актуальним через врахування негативного впливу воєнного стану в Україні на соціально-економічні процеси та трудовий потенціал компаній. Водночас відкритість процедур оцінювання сприяє зміцненню довіри між працівниками та керівництвом.

Крім вирішення поточних організаційно-управлінських завдань, система оцінювання створює інформаційну основу для стратегічного розвитку компанії. Аналіз ключових показників дозволяє визначати перспективні напрями виробничої діяльності, обґрунтовувати інвестиційні рішення та формувати програми розвитку на найближчу перспективу. Дослідження ринкової ситуації та конкурентного середовища сприяє прогнозуванню тенденцій розвитку галузі, що є необхідною умовою підвищення конкурентних позицій компанії на ринку послуг. Тому, система оцінювання ефективності виробничої діяльності компанії є

важливим інструментом сучасних керівників вищої ланки. Її використання забезпечує комплексний аналіз результатів функціонування компанії, сприяє виявленню резервів підвищення ефективності, удосконаленню бізнес-процесів і зміцненню ринкових позицій. Завдяки цьому компанія отримує можливість своєчасно адаптуватися до мінливих змін зовнішнього середовища та забезпечувати стає економічне зростання в найближчій перспективі.

Питання дослідження механізмів підвищення ефективності виробничої діяльності компаній залишається одним із пріоритетних напрямів сучасної економічної науки та активно висвітлюється у працях як українських, так і зарубіжних дослідників. Значний внесок у розробку цієї проблематики зробили, зокрема, Шишкін В., Онищенко О. & Зевенко Д., Прохорова В.В., Янчак Ю.О., Щербина Є.В., Деренська Я., Гринько Т.В., Солонська К.С. та інші науковці.

Водночас, незважаючи на наявність численних наукових робіт, недостатньо розкритими залишаються питання формування комплексного організаційно-економічного механізму, який би забезпечував підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності компаній в умовах швидкозмінного та конкурентного ринкового середовища. Це зумовлює потребу в подальшому поглибленні теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних підходів, що враховують актуальні виклики економіки.

Окрему увагу в цьому контексті слід приділити специфіці функціонування сучасних логістичних компаній, зокрема у форматі 2PL-логістики (часткового логістичного аутсорсингу), який передбачає залучення зовнішніх підрядників для виконання окремих логістичних операцій, таких як транспортування або складування, при цьому управління ланцюгами постачання залишається у відповідальності самого товариства. За такою моделлю працюють провідні українські оператори, серед яких ТОВ «Нова Пошта», «Міст Експрес», «Інтайм», Delivery та інші.

Метою даної кваліфікаційної роботи бакалавра є всебічний аналіз системи оцінювання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта», а також розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення з урахуванням

виявлених резервів підвищення результативності та сучасних тенденцій розвитку ринку послуг.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання наступних завдань:

- визначити сутність ефективності виробничо-операційної діяльності логістичної компанії та її основні характеристики;
- дослідити чинники впливу та потенційні резерви підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства, а також підходи до її оцінювання;
- проаналізувати сучасні методи, інструменти та підходи до вимірювання ефективності логістичних компаній;
- охарактеризувати передумови формування системи оцінювання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- здійснити аналіз фінансово-економічних результатів виробничої діяльності товариства;
- дослідити діючу систему оцінювання ефективності та визначити її переваги і недоліки;
- виявити ключові проблеми та окреслити перспективні напрями вдосконалення системи оцінювання з урахуванням наявних резервів та управлінських інструментів;
- розробити методичні рекомендації щодо удосконалення системи оцінювання за пріоритетними напрямками;
- запропонувати механізм впровадження оновленої системи оцінювання ефективності виробничої діяльності та обґрунтувати доцільність її практичного застосування.

Об'єктом дослідження є система оцінювання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта», яка охоплює сукупність процесів, методів, інструментів і показників, що використовуються для аналізу фінансово-господарських результатів товариства, оцінки результативності його операційної діяльності та науково-обґрунтоване управління ресурсами.

Предметом дослідження виступає процес оцінювання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням виявлених резервів її удосконалення за складних умов господарювання.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в удосконаленні підходів до оцінювання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» шляхом поєднання системи збалансованих показників із сучасними цифровими інструментами управління. Запропонований підхід передбачає використання можливостей ERP-, CRM- та Workflow-систем для підвищення якості інформаційного забезпечення процесу оцінювання, своєчасного виявлення резервів стійкого розвитку та формування обґрунтованих управлінських рішень.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробленні комплексу рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи оцінювання ефективності виробничої діяльності компанії. Реалізація запропонованих заходів може сприяти підвищенню продуктивності операційних процесів, оптимізації витрат, покращенню якості логістичного сервісу та зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку послуг.

Структура кваліфікаційної роботи сформована відповідно до поставленої мети та завдань дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі досліджено теоретичні та методологічні засади оцінювання ефективності виробничої діяльності компанії. Особливу увагу приділено розкриттю економічної сутності категорії ефективності, аналізу сучасних методів її оцінювання, систем показників результативності та специфіки їх застосування у сфері логістичних послуг.

Другий розділ присвячено комплексному аналізу фінансово-господарській діяльності ТОВ «Нова Пошта». У ньому розглянуто етапи становлення та розвитку компанії, його позиції на вітчизняному ринку логістичних і поштових послуг, особливості конкурентного середовища, організаційної структури та ключових бізнес-процесів. Окремо проведено оцінку фінансово-економічного стану компанії та досліджено основні напрями її інноваційного розвитку.

У третьому розділі здійснено оцінювання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» із застосуванням системи ключових показників успіху. Проведено аналіз динаміки фінансово-економічних результатів діяльності товариства, визначено чинники, які впливають на рівень його ефективності, а також обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення діючої системи оцінювання. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії, покращення якості логістичних послуг та посилення її позицій як на національному, так і на міжнародному ринках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ

1.1. Сутність і зміст поняття ефективності виробничої діяльності компанії

Функціонування компаній у сучасних умовах супроводжується значним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають результати їх діяльності. Воєнний стан, нестабільність світових ринків, інфляційні процеси, трансформація споживчого попиту та посилення конкурентної боротьби зумовлюють необхідність постійного підвищення ефективності використання ресурсів. За таких обставин забезпечення високої результативності діяльності компаній стає одним із ключових чинників їх довгострокового розвитку та збереження конкурентних переваг в тривалих умовах невизначеності.

Трансформаційні процеси, які відбувалися в економіці України протягом останніх десятиліть, суттєво вплинули на умови функціонування суб'єктів господарювання. Багато компаній зіткнулися з проблемами недостатньої рентабельності, обмеженого доступу до фінансових ресурсів, високої енергоємності виробничих процесів, зростання витрат та дефіциту кваліфікованих кадрів [1, с. 8]. За таких обставин особливої актуальності набуває пошук шляхів підвищення ефективності виробничої діяльності, яка виступає фундаментом економічної стійкості та посилення конкурентоспроможності компаній.

Категорія «ефективність» формувалася поступово в процесі розвитку економічної науки. Її зміст змінювався залежно від особливостей господарських відносин та домінуючих наукових підходів [2, с. 24–28; 3, с. 143–145].

Перші уявлення про ефективне господарювання були сформовані представниками меркантилізму, які пов'язували економічний успіх держави з активним торговельним балансом та накопиченням грошових ресурсів. На їхню думку, саме переважання експорту над імпортом свідчило про результативність економічної політики.

Представники школи фізіократів розглядали джерело економічного зростання переважно через розвиток сільського господарства. Зокрема, Ф. Кене вважав, що ефективність проявляється у створенні чистого продукту, який перевищує обсяги спожитих ресурсів.

Подальший розвиток економічної думки пов'язаний із працями представників класичної політичної економії. А. Сміт, Д. Рікардо, В. Петті та інші науковці наголошували на важливості раціонального використання праці та капіталу як основи зростання суспільного багатства. Ефективність у їхніх дослідженнях розглядалася через здатність економічної системи забезпечувати максимальний результат за рахунок оптимального розподілу ресурсів.

У межах марксистської економічної теорії питання ефективності пов'язувалося з продуктивністю виробництва та ступенем використання факторів виробництва. К. Маркс підкреслював, що результативність господарської діяльності визначається здатністю отримувати найбільший обсяг продукції за мінімальних витрат праці та капіталу.

Значний внесок у розвиток теорії ефективності зробили представники класичної школи менеджменту. Вони акцентували увагу на організації праці, раціоналізації виробничих процесів та підвищенні якості управління як ключових чинниках досягнення високих результатів діяльності підприємства.

Подальша еволюція наукових підходів привела до формування неокласичної концепції ефективності. У її межах ефективність почали розглядати як результат раціональної поведінки економічних суб'єктів в умовах конкуренції та обмеженості ресурсів. Особливого значення набули дослідження В. Парето, який обґрунтував підхід до оцінювання ефективності через оптимальний розподіл ресурсів між учасниками економічних відносин. Сучасні неокласичні теорії доповнили економічну складову соціальними та екологічними аспектами, що сприяло формуванню концепції сталого розвитку.

Представники неоінституціонального напрямку пов'язують досягнення високого рівня ефективності з наявністю чітко визначених прав власності, ефективних інститутів та мінімізацією трансакційних витрат. На їхню думку, саме

якість інституційного середовища визначає можливість найбільш раціонального використання економічних ресурсів та досягнення максимально можливих результатів діяльності.

Аналіз еволюції наукових підходів до трактування категорії «ефективність» свідчить про відсутність єдиного загальновизнаного визначення цього поняття. У сучасній економічній науці сформувалася значна кількість підходів до його інтерпретації, які відображені у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Узагальнення наукових поглядів щодо сутності ефективності наведено в табл. 1.1.

Проведений аналіз показує, що науковці по-різному підходять до розуміння даної економічної категорії. Одні автори ототожнюють ефективність із досягнутим ефектом, інші розглядають її через співвідношення отриманого результату та понесених витрат. При цьому ефект найчастіше виступає формою прояву результату діяльності. Водночас значна частина дослідників використовує поняття «ефективність» і «результативність» як тотожні. На нашу думку, таке ототожнення є не зовсім коректним. Результативність характеризує сам факт досягнення певного результату незалежно від його якісної оцінки, тоді як ефективність відображає ступінь доцільності та корисності отриманого результату з позиції поставлених цілей і витрачених ресурсів. Таким чином, ефективність є більш комплексною категорією, яка враховує не лише кінцевий результат, а й економічну доцільність його досягнення [19, с. 15].

На думку М. Аджавенко [20, с. 266], зміст категорії ефективності постійно трансформується під впливом розвитку економічних відносин та появи нових моделей господарювання. Зміни в економічному середовищі сприяють перегляду традиційних підходів до оцінювання результатів виробничої діяльності сучасних компаній і формуванню нових критеріїв визначення ефективності.

Сучасне розуміння ефективності значно ширше за її традиційне економічне трактування. Поряд із фінансовими результатами дедалі більшого значення набувають соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємств. У зв'язку з цим доцільно виділяти кілька основних видів ефективності. Економічна ефективність

характеризує рівень результативності використання ресурсів та здатність підприємства забезпечувати стабільні фінансові результати.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття «ефективність»

Джерело	Визначення
Г. Емерсон	Ефективність – основна мета управління, яка визначає зв'язок з функціональністю підприємства
Дж. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Донелі	Ефективність – оптимальне співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволення, конкурентоспроможності та розвитку
Г. Вознюк, А. Загородній	Ефективність – здатність забезпечувати результативність (ефект) процесу, проекту тощо, яку обчислюють як відношення ефекту (результату) до витрат, що забезпечили цей результат
О. Колобушкін, В. Мова	Ефективність – багатфункціональна категорія, яка відображає характер взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем та відношення його основних внутрішніх складових: входів виходів та процесів – відповідно до досягнення цілей для управління балансом усередині системи з її зовнішнім середовищем
В. Лямець, А. Тевяшев	Ефективність – це не просто властивість операції (процесу функціонування системи), що відбивається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність, співвіднесена з ресурсними витратами
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Ефективність – внутрішня ефективність, економічність, що вимірює найкраще використання ресурсів
С. Мочерний	Ефективність – здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат
В. Нусінов, А. Турило, А. Темченко	Ефективність є результативність, тобто результат діяльності (ефект), який одержує суспільство, підприємство або окрема людина на одиницю використаних (чи застосованих) ресурсів
П. Орлов	Ефективність – співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з її виконанням. Причому це може бути як співвідношення результату і витрат, так і співвідношення витрат і результатів діяльності
В. Сурмін	Ефективність – показник успішності функціонування системи для досягнення встановлених цілей
С. Аюсо, Р. Фрімен	Ефективність – явище, яке є наслідком якісного виконання процесів, що відбуваються в організації, та врахування інтересів економічних та соціальних суб'єктів, є частиною та оточують підприємство
В. Андрійчук	Ефективність – відношення між отримуваними результатами виробництва, тобто продукцією і матеріальними послугами, з одного боку, і витратами праці та засобів виробництва, з іншого боку
Н. Савенко	Ефективність – результат виробничої діяльності, що виражається у вигляді співвідношення між підсумками господарської діяльності та витратами ресурсів.
О. Шнипко	Комбінація ресурсів, що дає змогу досягти максимального випуску товарів з найменшими витратами
О. Слюсаренко	Найважливіший показник результативності діяльності підприємства, який є зіставленням результатів цієї діяльності з витратами на її здійснення, а також визначається відношенням результатів до витрат

Джерело: систематизовано автором на основі [4–18].

Соціальна ефективність відображає ступінь задоволення потреб працівників, рівень соціальної відповідальності бізнесу та його вплив на

суспільство. Соціально-економічна ефективність визначається гармонійним поєднанням економічних результатів із забезпеченням суспільного добробуту та створенням умов для розвитку людського потенціалу. Екологічна ефективність пов'язана зі зменшенням негативного впливу господарської діяльності на навколишнє природне середовище шляхом скорочення шкідливих викидів, раціонального використання природних ресурсів та впровадження екологічно безпечних технологій.

Отже, сучасне трактування ефективності передбачає комплексний підхід до оцінювання виробничої діяльності компанії, який охоплює економічні, соціальні та екологічні результати його функціонування. Саме така багатогранність даної категорії обумовлює необхідність використання системного підходу до її дослідження та оцінювання.

Комплексний підхід до оцінювання ефективності дозволяє враховувати всі ключові напрями розвитку та трансформації компанії та забезпечує більш повне розуміння досягнутих результатів її життєдіяльності. За таких умов підвищення ефективності досягається не лише за рахунок покращення окремих показників, а й завдяки узгодженому розвитку всіх складових господарської системи.

На думку Т. Косянчук [21, с. 114], ефективність діяльності підприємства слід розглядати як сукупний результат господарювання, що проявляється у фінансовій, операційній, інвестиційній, соціальній та екологічній сферах. При цьому результативність може мати як позитивний, так і негативний характер. У випадку виникнення негативних тенденцій виникає об'єктивна необхідність розроблення та впровадження організаційно-управлінських заходів, спрямованих на покращення отриманих кінцевих результатів і підвищення загального рівня ефективності діяльності. Автор наголошує, що оцінювання результатів функціонування підприємства повинно здійснюватися за допомогою системи взаємопов'язаних показників. Доцільним є використання як узагальнюючих індикаторів, що характеризують загальний рівень ефективності діяльності, так і часткових показників, які відображають результативність використання окремих видів ресурсів. Водночас особливого значення набуває застосування

збалансованої системи показників, що поєднує фінансові та нефінансові критерії оцінювання. Серед таких індикаторів важливе місце відводиться показнику економічної доданої вартості, який дозволяє оцінити реальний приріст вартості, створений компанією у процесі господарської діяльності.

Р. Майстро [22, с. 98] розглядає ефективність як здатність компанії формувати стратегічні та поточні цілі з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, а також досягати їх шляхом раціонального використання наявних ресурсів. У цьому контексті ефективність відображає не лише кінцевий результат діяльності, а й рівень використання потенціалу компанії, якість планування та здатність успішно функціонувати в конкурентному середовищі.

У дослідженнях О. Соколова [23, с. 170] акцентується увага на тому, що забезпечення ефективності діяльності потребує системного підходу. Науковець підкреслює, що важливим є не лише використання окремих економічних, організаційних чи технічних заходів, а й формування цілісного механізму управління, який забезпечує їх узгоджене впровадження. Саме комплексність управлінських рішень створює передумови для досягнення стійких позитивних результатів.

На думку Ю. Уткіної [24, с. 274], одним із ключових завдань компанії є максимізація результату від використання наявних ресурсів. Підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності пов'язується із зростанням продуктивності обладнання, удосконаленням системи технічного обслуговування та забезпеченням оптимального рівня завантаження виробничих потужностей. Водночас вагому роль відіграють інноваційні технології, автоматизація бізнес-процесів, сучасні логістичні рішення, удосконалення маркетингової політики та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

С. Погорєлов [25, с. 77] виділяє три взаємопов'язані напрями забезпечення ефективності діяльності компанії. Перший пов'язаний з оптимізацією витрат та підвищенням продуктивності використання ресурсів. У межах цього напрямку особливе значення мають пріоритетні заходи щодо скорочення матеріалоємності, енергоємності та трудомісткості виробництва. Другий напрям передбачає

модернізацію виробничих процесів, підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг), удосконалення організації праці та розвиток системи мотивації персоналу. Третій напрям стосується вдосконалення системи управління компанією, оскільки саме якість управлінських рішень визначає ефективність реалізації інших заходів у виробничому процесі.

Узагальнення результатів наукових досліджень дозволяє зробити висновок, що ефективність є складною багатовимірною економічною категорією, яка характеризує здатність підприємства досягати поставлених цілей шляхом раціонального використання наявних ресурсів. Її зміст розкривається через співвідношення отриманих результатів і понесених витрат, а також через рівень реалізації потенціалу компанії в конкретних умовах господарювання. Важливою особливістю сучасного підходу є врахування не лише економічних, а й соціальних, організаційних та екологічних аспектів діяльності компанії.

У науковій літературі сформувалося кілька концептуальних підходів до розуміння ефективності господарювання (рис. 1.1). Перший підхід пов'язує ефективність насамперед із продуктивністю праці. Відповідно до цієї концепції рівень ефективності визначається обсягом результату, отриманого за певний проміжок часу або за умови використання конкретного обсягу ресурсів. Разом із тим, такий підхід не враховує повною мірою всі складові ресурсного потенціалу компанії, оскільки зосереджується переважно на поточних витратах праці.

Друга концепція розглядає ефективність як комплексну систему взаємопов'язаних підсистем. У її структурі виділяються техніко-економічна, соціально-економічна, організаційно-економічна та екологічна складові. Кожна з них характеризує окремий аспект функціонування компанії, а їх взаємодія формує загальний рівень ефективності фінансово-господарської діяльності.

Третій концептуальний підхід трактує ефективність як систему економічних відносин, що виникають між підприємством, працівниками та суспільством у процесі використання ресурсів і створення результатів діяльності. У межах цієї концепції ключового значення набуває оцінювання витрат суспільної праці та ступеня їх окупності отриманими результатами.

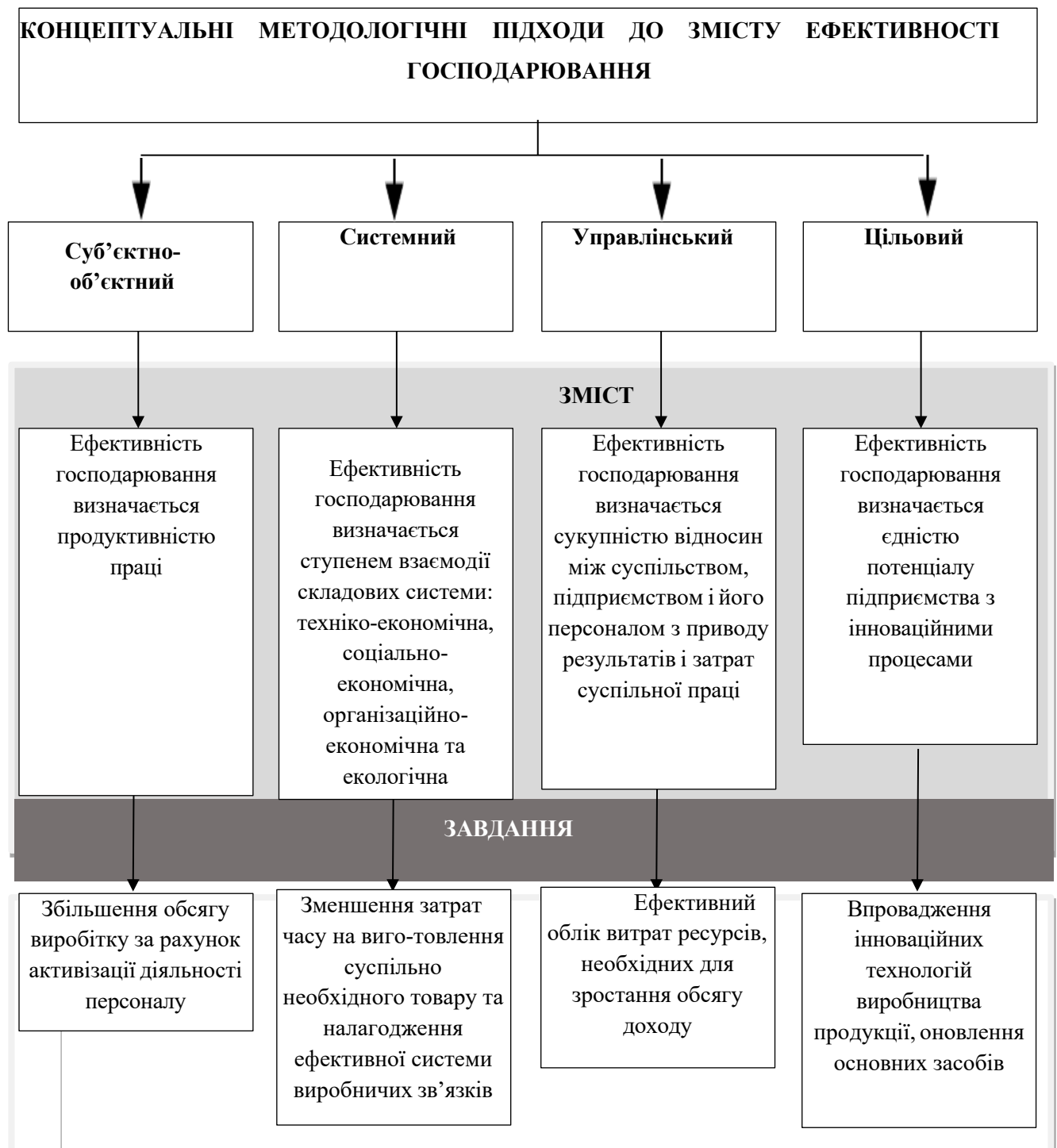


Рис. 1.1. Концептуальні методологічні підходи до змісту ефективності господарювання

Джерело: складено автором за [23–25]

Таким чином, сучасні наукові підходи свідчать про багатогранність категорії ефективності та необхідність її комплексного дослідження з урахуванням економічних, соціальних, організаційних і екологічних чинників.

Четвертий концептуальний підхід пов'язує ефективність господарської діяльності із рівнем реалізації потенціалу підприємства та його здатністю до інноваційного розвитку. У межах цієї концепції ефективність розглядається як

результат раціонального використання економічного, виробничого, кадрового, матеріально-технічного та природно-ресурсного потенціалу. Важливим критерієм виступає здатність підприємства забезпечувати прогресивні зміни, впроваджувати нововведення, задовольняти потреби ринку та формувати стабільний фінансовий результат.

З позицій цільового підходу ефективність господарювання визначається ступенем досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей. За умов обмеженості ресурсів компанія повинна забезпечувати максимально можливий результат від їх використання, що може проявлятися як у зростанні прибутковості, так і в отриманні соціального, екологічного чи іншого суспільно значущого ефекту. Водночас важливе значення має теорія пропорційного розвитку, відповідно до якої ефективність залежить від збалансованого функціонування всіх структурних елементів підприємства. Порушення такої рівноваги може призвести до виникнення внутрішніх диспропорцій, які негативно впливають на підсумкові результати діяльності та знижують рівень конкурентоспроможності [26, с. 165].

Економічна ефективність виступає універсальною характеристикою використання ресурсів та результативності господарських процесів. Вона може застосовуватися для оцінювання як виробничої, так і інноваційної діяльності підприємства. В умовах нестабільного ринкового середовища саме ефективність виробничої діяльності стає одним із визначальних чинників забезпечення стійкого функціонування та довгострокового розвитку компанії. Теоретичне осмислення сутності цієї категорії дозволяє сформулювати науково обґрунтовані напрями підвищення результативності діяльності підприємства, що особливо актуально в умовах загострення конкуренції та активізації інтеграційних процесів на національному й міжнародному ринках.

Аналіз наукових джерел свідчить про наявність різних підходів до трактування поняття «ефективність виробничої діяльності». Найбільш поширеним є підхід, відповідно до якого ефективність визначається через співвідношення досягнутих результатів і використаних ресурсів. Водночас окремі дослідники пропонують ширше бачення цієї категорії.

Так, Л.І. Шваб характеризує ефективність виробництва як економічну категорію, що відображає сутність процесів розширеного відтворення, а її основним критерієм на рівні підприємства вважає отримання максимального прибутку за умови мінімізації витрат ресурсів [27, с. 268]. С.Ф. Покропивний визначає ефективність виробництва як комплексний результат використання засобів праці та трудових ресурсів упродовж певного періоду часу [28, с. 513]. На думку Л.І. Федулової, ефективність виробничої діяльності відображає здатність підприємства забезпечувати високий рівень продуктивності, економічності, конкурентоспроможності, гнучкості, інноваційності та екологічної відповідальності [29, с. 388]. Т.Г. Васильців розглядає ефективність як спроможність підприємства досягати високих результатів діяльності завдяки належному рівню розвитку внутрішнього потенціалу та можливостей системи управління [30, с. 145].

Узагальнення наведених наукових підходів дає підстави стверджувати, що ефективність виробничої діяльності є багатокомпонентною характеристикою функціонування підприємства. Вона відображає рівень використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, здатність досягати поставлених цілей, забезпечувати конкурентні переваги та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Таким чином, ефективність виробничої діяльності доцільно розглядати як інтегральний показник результативності господарювання, що поєднує економічні, організаційні, соціальні та інноваційні аспекти розвитку підприємства.

Для більш ґрунтовного дослідження сутності ефективності виробничої діяльності доцільно здійснити її класифікацію за окремими ознаками. На основі узагальнення наукових підходів, представлених у працях вітчизняних і зарубіжних авторів [31–33], сформовано систематизовану класифікацію видів ефективності, яка наведена в таблиці 1.2.

Особливого значення в системі оцінювання результативності діяльності підприємства набуває класифікація видів ефективності за характером отриманих результатів.

Таблиця 1.2

Класифікація видів ефективності виробничої діяльності компанії

Класифікаційна ознака	Види ефективності
За наслідками отриманих результатів	-Економічна -Соціальна -Екологічна -Інтегральна
За місцем отримання ефекту	-Локальна -Народогосподарська
За ступенем збільшення (повторення)	-Первинна -Мультиплікаційна
За характером витрат	-Ефективність поточних витрат -Ефективність капітальних вкладень
За об'єктом оцінки	-Ефективність виробництва -Ефективність управління -Ефективність інвестиційної діяльності -Ефективність інноваційної діяльності
За рівнем об'єкта господарювання	-Ефективність підприємства в цілому -Ефективність підрозділу -Ефективність виробництва окремого виду продукції
За методом розрахунку	-Абсолютна -Порівняльна
За часовою ознакою	-Статична -Динамічна

Джерело: складено автором на основі [31, с. 218; 32, с. 174; 33, с. 92]

Саме такий підхід дозволяє здійснити комплексний аналіз діяльності суб'єкта господарювання та визначити рівень досягнення поставлених цілей у різних сферах функціонування.

Економічна ефективність характеризує результативність виробничо-господарської діяльності підприємства та відображає ступінь раціональності використання ресурсів. Її рівень визначається співвідношенням отриманого економічного результату до сукупних витрат, понесених для його досягнення. Відповідно, чим більший ефект забезпечується на одиницю використаних ресурсів, тим вищою є економічна ефективність діяльності.

Соціальна ефективність пов'язана із впливом діяльності підприємства на працівників та суспільство загалом. Вона знаходить своє відображення у створенні нових робочих місць, покращенні умов праці, підвищенні рівня соціального захисту персоналу, скороченні тривалості робочого часу, а також у формуванні безпечного виробничого середовища. Соціальні результати значною

мірою залежать від досягнутого рівня економічної ефективності, оскільки саме фінансово стійке підприємство має можливість реалізовувати соціально орієнтовані програми.

Екологічна ефективність відображає ступінь дотримання принципів екологічної відповідальності під час здійснення господарської діяльності. Вона характеризується рівнем зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище, скороченням обсягів шкідливих викидів, впровадженням ресурсозберігаючих технологій та раціональним використанням природних ресурсів.

Важливу роль у сучасних умовах відіграє інтегральна ефективність, яка дозволяє комплексно оцінити результати діяльності підприємства шляхом об'єднання економічних, соціальних та екологічних показників. Використання інтегрального підходу створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку компанії та визначення перспективних напрямів підвищення його конкурентоспроможності.

В умовах посилення глобалізаційних процесів та поступового входження України до світового економічного простору проблема підвищення ефективності виробничої діяльності набуває стратегічного значення. Загострення конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках вимагає від підприємств постійного вдосконалення виробничих процесів, підвищення продуктивності та раціонального використання ресурсного потенціалу.

Значення підвищення ефективності виробничої діяльності проявляється на різних рівнях економічної системи. На рівні компанії досягнення вищих показників ефективності забезпечує збільшення надання послуг без додаткового залучення ресурсів, зниження собівартості продукції та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Крім того, підвищення результативності діяльності сприяє зростанню прибутковості та рентабельності, покращенню фінансової стійкості й інвестиційної привабливості підприємства. Важливим наслідком є також створення додаткових можливостей для матеріального заохочення працівників,

реалізації соціальних програм і забезпечення умов для подальшого розширення діяльності.

На рівні національної економіки підвищення ефективності функціонування компаній сприяє нарощуванню валового внутрішнього продукту, збільшенню обсягів національного доходу та покращенню добробуту населення. Одночасно це позитивно впливає на міжнародну конкурентоспроможність держави, створює передумови для розв'язання соціальних проблем та забезпечення екологічної безпеки.

Особливої актуальності питання підвищення ефективності набуває в контексті концепції сталого розвитку. Сучасні підприємства повинні орієнтуватися не лише на досягнення економічних результатів, а й на забезпечення соціальної відповідальності та дотримання екологічних стандартів. Як справедливо зазначають Л.А. Горошкова та В.П. Волков, ефективна виробнича діяльність має ґрунтуватися на засадах сталого розвитку, що дозволяє одночасно досягати економічних цілей, підтримувати належний рівень соціального захисту та мінімізувати негативний вплив на довкілля [34, с. 72].

1.2. Фактори впливу на ефективність виробничої діяльності компанії та особливості її оцінювання

Формування об'єктивної системи оцінювання ефективності виробничої діяльності потребує використання відповідного комплексу показників, здатних відобразити результати функціонування підприємства та рівень використання його ресурсного потенціалу. На думку О.С. Іванілова, система показників ефективності повинна відповідати низці принципових вимог. Насамперед, вона має забезпечувати взаємозв'язок між критеріями оцінювання та конкретними показниками, комплексно характеризувати використання всіх видів ресурсів, відображати ефективність здійснених витрат і бути придатною для застосування на різних рівнях управління компанією [35, с. 123].

У сучасній економічній науці показники ефективності виробничої діяльності систематизують за різними класифікаційними ознаками, що дає змогу більш повно дослідити окремі аспекти функціонування підприємства та сформулювати комплексне уявлення про результати його діяльності (рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Класифікація показників ефективності виробничої діяльності компанії

Джерело: складено автором на основі [35, с. 128]

Серед усіх груп показників особливе місце належить економічним показникам, оскільки саме вони дозволяють найбільш повно оцінити результативність використання ресурсів та досягнуті фінансово-господарські результати. Як зазначають О.О. Гетьман та В.М. Шаповал, система оцінювання ефективності виробництва повинна включати дві взаємопов'язані групи показників: узагальнюючі та часткові [36, с. 178].

Узагальнюючі показники відображають загальний рівень ефективності діяльності компанії та дають можливість оцінити кінцеві результати господарювання. Часткові показники, своєю чергою, характеризують

ефективність використання окремих видів ресурсів — трудових, матеріальних, фінансових або виробничих. Їх комплексне застосування забезпечує можливість виявлення резервів підвищення ефективності та визначення пріоритетних напрямів удосконалення виробничої діяльності компанії, що наведено в табл. 1.3. Зокрема, для оцінювання реалізації загальноекономічної функції доцільно застосовувати показники рентабельності продажу, темпу зростання доходу та чистої маржі. Темп зростання доходу доцільно визначати наступним чином:

$$T_{зр} = \frac{Дч_1}{Дч_0} \times 100\% \quad T_{зр} = Дч_1 / Дч_0 \times 100\%, \quad (1.1)$$

де $T_{зр}$ — темп зростання доходу, %; $Дч_1$ — чистий дохід у звітному періоді, тис. грн; $Дч_0$ — чистий дохід від реалізації послуг у базовому періоді, тис. грн.

Чиста маржа розраховується за формулою:

$$Чм = \frac{Пч}{Дч} \times 100\% \quad Чм = Пч / Дч \times 100\%, \quad (1.2)$$

де $Чм$ — чиста маржа, %; $Пч$ — чистий прибуток, тис. грн; $Дч$ — чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.

Для оцінювання ресурсної функції доцільно використовувати показники продуктивності праці, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та коефіцієнта поточної ліквідності. Продуктивність праці визначається таким чином:

$$Пп = \frac{Дч}{Ч_{сер}} \quad (1.3)$$

де $Пп$ — продуктивність праці, тис. грн/особу; $Дч$ — чистий дохід, тис. грн; $Ч_{сер}$ — середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Рентабельність активів розраховується за формулою:

$$ROA = \frac{Пч}{А_{сер}} \times 100\% \quad (1.4)$$

де ROA — рентабельність активів, %; $Пч$ — чистий прибуток, тис. грн; $А_{сер}$ — середньорічна вартість активів, тис. грн.

Рентабельність власного капіталу визначається так:

$$ROE = \frac{Пч}{ВК_{сер}} \times 100\% \quad (1.5)$$

де ROE – рентабельність власного капіталу, %; Пч – чистий прибуток, тис. грн; ВКсер – середньорічна величина власного капіталу, тис. грн.

Таблиця 1.3 – Система економічних показників ефективності виробничої діяльності

Група показників	Основні показники	Формула розрахунку	Економічний зміст
Узагальнюючі показники	Рентабельність виробництва (послуг)	$R = \Pi / (OF + OZ) \times 100\%$, де Π – прибуток, OF – середньорічна вартість основних фондів, OZ – середньорічна вартість оборотних засобів	Характеризує ефективність використання виробничих фондів
	Виробництво продукції (надання послуг) на 1 грн витрат	$V = TP / C$, де TP – товарна продукція (послуги), C – собівартість	Показує скільки продукції виробляється на кожну гривню витрат
	Відносна економія ресурсів	$Er = Rb \times Kv - Rf$, де Rb – витрати ресурсів у базовому періоді, Kv – коефіцієнт зміни обсягу виробництва, Rf – витрати ресурсів у звітному періоді	Показує економію або перевитрату ресурсів з урахуванням зміни обсягів виробництва (надання послуг)
Показники ефективності використання праці	Продуктивність праці	$ПП = O / \text{Ч}$, де O – обсяг продукції, Ч – чисельність працівників	Характеризує ефективність використання трудових ресурсів
	Трудомісткість продукції	$Tm = T / O$, де T – витрати робочого часу, O – обсяг продукції	Показує витрати робочого часу на одиницю продукції
Показники ефективності використання основних фондів	Фондовіддача	$Fv = O / OF$, де O – обсяг продукції, OF – середньорічна вартість основних фондів	Характеризує ефективність використання основних фондів
	Фондомісткість	$Fm = OF / O$	Показує вартість основних фондів на одиницю продукції
Показники ефективності використання оборотних коштів	Коефіцієнт оборотності	$Ko = RP / OZ$, де RP – реалізована продукція (послуги), OZ – середній залишок оборотних засобів	Характеризує швидкість обертання оборотних коштів
	Тривалість одного обороту	$To = D / Ko$, де D – кількість днів у періоді	Показує тривалість одного обороту оборотних коштів у днях

Джерело: складено автором на основі [32, с. 178-180].

Коефіцієнт поточної ліквідності обчислюється за формулою:

$$K_{пл} = \frac{OA}{PЗ} \quad (1.6)$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності, рази; OA – оборотні активи, тис. грн; $PЗ$ – поточні зобов'язання, тис. грн.

Для оцінювання соціальної функції доцільним є застосування показника темпу зміни чисельності персоналу:

$$T_{\text{ч}} = \frac{Ч_1}{Ч_0} \times 100\% \quad (1.7)$$

де $T_{\text{ч}}$ – темп зміни чисельності персоналу, %; $Ч_1$ – чисельність персоналу у звітному періоді, осіб; $Ч_0$ – чисельність персоналу у базовому періоді, осіб.

Показник ефективності діяльності з надання логістичних послуг доцільно визначати як співвідношення чистого прибутку до собівартості реалізованих послуг:

$$\text{Елп} = \text{Пч} / \text{Срп} \times 100\%, \quad (1.8)$$

де Елп – ефективність діяльності з надання логістичних послуг, %; Пч – чистий прибуток підприємства, тис. грн; Срп – собівартість реалізованих послуг, тис. грн.

Як зазначає Череп А.В., інтегральний підхід до оцінювання ефективності виробничої діяльності дає змогу сформулювати узагальнену характеристику рівня її результативності та визначити наявні резерви для подальшого підвищення [37, с. 192]. Сальнікова А.В. у своїх дослідженнях пропонує застосовувати інтегральний показник ефективності виробничої діяльності, який визначається за відповідною розрахунковою формулою [38, с. 77].

$$E_{\text{ІНТ}} = \sqrt{(I_{\text{ВП}} \times I_{\text{ПП}} \times I_{\text{ФВ}} \times I_{\text{М}})} \quad (1.9)$$

де $E_{\text{ІНТ}}$ – інтегральний показник ефективності виробничої діяльності;

$I_{\text{ВП}}$ – індекс зміни обсягу виробництва продукції;

$I_{\text{ПП}}$ – індекс зміни продуктивності праці;

$I_{\text{ФВ}}$ – індекс зміни фондівіддачі;

$I_{\text{М}}$ – індекс зміни матеріалівіддачі.

Критерії ефективності виробничої діяльності ($E_{\text{В}}$) розраховується за формулою:

$$E_{\text{В}} = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{\text{П}} + 0,10П, \quad (1.10)$$

де, B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівіддачі;

R_{Π} – відносний показник рентабельності продукції;

Π – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Федулова Л.І. рекомендує здійснювати оцінювання ефективності виробничої діяльності із застосуванням матричного підходу, що полягає у формуванні матриці взаємозв'язків між економічними показниками (див. табл. 1.4) [39, с. 315].

Таблиця 1.4 - Матриця взаємозв'язку показників ефективності виробничої діяльності

Показники	Обсяг продукції	Прибуток	Основні фонди	Оборотні кошти
Обсяг продукції	1	Рентабельність	Фондовіддача	Коефіцієнт оборотності
Чисельність працівників	Продуктивність праці	Прибуток на одного працівника	Фондоозброєність	Коефіцієнт оборотності на одного працівника
Фонд оплати праці	Зарплатовіддача	Прибуток на 1 грн заробітної плати	Фондоозброєність зарплати	Коефіцієнт оборотності на 1 грн зарплати
Матеріальні витрати	Матеріаловіддача	Прибуток на 1 грн матеріальних витрат	Матеріалофондовіддача	Матеріалооборотність

Джерело: побудовано автором на основі [39, с. 317]

На думку Іщук С.О., ефективність виробничої діяльності слід трактувати як комплексну, багатовимірну категорію, що охоплює економічну, соціальну та екологічну складові [40, с. 89]. Такий підхід узгоджується із сучасними концепціями сталого розвитку, які передбачають необхідність всебічного оцінювання результатів діяльності підприємств.

У наукових джерелах представлено різні підходи до систематизації чинників, що впливають на рівень ефективності виробничої діяльності підприємств. Зокрема, Шваб Л.І. пропонує поділяти їх на внутрішні та зовнішні [27, с. 257]. Внутрішні чинники формуються в межах самого підприємства та залежать від його управлінських рішень і організації діяльності, тоді як зовнішні відображають вплив макро- та мікросередовища.

Відповідно до досліджень Семенова В.Ф. та Сіваченка І.Ю. [41, с. 128], сукупність факторів доцільно класифікувати за певними ознаками (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Класифікація факторів ефективності виробничої діяльності

Класифікаційна ознака	Види факторів
За місцем виникнення	Внутрішні (ендогенні), зовнішні (екзогенні)
За характером впливу	Інтенсивні, екстенсивні
За рівнем керованості	Керовані, некеровані
За часом дії	Постійні, тимчасові
За ступенем впливу	Основні, другорядні
За сферою виникнення	Виробничі, технологічні, економічні, соціальні, екологічні
За тенденцією впливу	Позитивні, негативні

Джерело: розроблено автором на основі [41, с. 128]

У свою чергу, Покропивний С.Ф. виділяє три основні групи факторів впливу на ефективність: матеріально-технічні, організаційно-економічні та соціально-психологічні [42, с. 452]. Така систематизація дає змогу більш комплексно проаналізувати вплив різних аспектів на результати виробничої діяльності компанії. Зовнішні фактори формуються поза межами компанії і впливають на його діяльність опосередковано. До основних зовнішніх факторів належать:

До зовнішніх чинників, які визначають рівень ефективності виробничої діяльності компанії, належать фактори макросередовища, що формуються поза межами господарської системи та практично не підлягають безпосередньому контролю з боку керівництва компанії.

Насамперед суттєвий вплив мають макроекономічні умови функціонування держави. До них відносять темпи економічного розвитку країни, рівень інфляційних процесів, стабільність національної валюти, особливості податкової системи та загальний інвестиційний клімат. Як зазначає Л.Г. Мельник [43, с. 189], зміни у сфері податкового регулювання можуть зумовлювати коливання показників ефективності виробничої діяльності сучасних компаній у межах 15–20 %. Не менш важливими є ринкові фактори, які визначають умови взаємодії компанії із зовнішнім середовищем. До цієї групи належать інтенсивність конкурентної боротьби, рівень платоспроможного попиту, забезпеченість ресурсами, а також динаміка цін на сировину та матеріали. За результатами

досліджень В.М. Геєця [44, с. 318], підвищення рівня концентрації ринку на 10 % може спричинити зниження середнього рівня ефективності діяльності компаній галузі приблизно на 7 %.

Окрему групу формують інноваційно-технологічні чинники, які характеризують рівень розвитку науки і техніки, доступність сучасних технологій та можливості їх впровадження у виробничі процеси. Саме вони визначають потенціал компанії щодо модернізації виробництва та підвищення продуктивності праці з надання послуг.

Важливу роль відіграють також соціально-демографічні фактори, пов'язані зі змінами чисельності населення, рівнем освіти, професійною підготовкою кадрів, мобільністю трудових ресурсів і системою суспільних цінностей. Від якості людського капіталу значною мірою залежить ефективність функціонування сучасних компаній.

Серед зовнішніх факторів необхідно виділити інституційні умови господарювання, які охоплюють нормативно-правову базу, державну підтримку бізнесу, якість роботи державних органів та ефективність регуляторної політики. Сукупний вплив зазначених чинників формує загальне середовище функціонування компанії та визначає його можливості щодо досягнення високих результатів діяльності навіть за складних умов господарювання.

На відміну від зовнішніх факторів, внутрішні чинники формуються безпосередньо в межах підприємства і можуть бути об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу. Саме тому їх значення для підвищення ефективності виробничої діяльності є особливо вагомим.

Одним із ключових напрямів впливу виступають техніко-технологічні фактори. Вони охоплюють рівень оснащення виробництва сучасним обладнанням, технічний стан основних засобів, ступінь автоматизації виробничих процесів та використання інноваційних технологій. Дослідження О.С. Федоніна [45, с. 271] свідчать, що підвищення технічного рівня виробництва лише на 5 % забезпечує зростання продуктивності праці на 7–8 %, а рівень рентабельності може зрости на 3–4 %.

Вагоме значення мають організаційно-управлінські фактори, які характеризують ефективність системи управління компанією. До них належать структура управління, якість планування, організація контролю, логістичне забезпечення, координація виробничих процесів та професійний рівень менеджменту. До внутрішніх економічних чинників відносять фінансовий стан підприємства, інвестиційну активність, політику ціноутворення, систему стимулювання персоналу та рівень ефективності використання ресурсного потенціалу. Саме ці фактори значною мірою визначають можливості компанії щодо забезпечення стабільного розвитку та підвищення прибутковості.

Соціально-психологічні фактори охоплюють корпоративну культуру, морально-психологічний клімат у колективі, рівень задоволеності працівників умовами праці, а також систему професійного розвитку персоналу. Сприятливе внутрішнє середовище позитивно впливає на продуктивність праці та якість виконання виробничих завдань з надання послуг.

Окрему групу становлять маркетингові фактори, які характеризують позиції компанії на ринку. До них належать ділова репутація, впізнаваність бренду, якість продукції або послуг, рівень сервісного обслуговування споживачів та ефективність каналів збуту. За результатами досліджень О.Є. Кузьміна [46, с. 156], найбільший вплив на загальний рівень ефективності виробничої діяльності мають техніко-технологічні чинники, частка яких становить близько 30–35 %. Друге місце за значущістю займають організаційно-управлінські фактори, вплив яких оцінюється в межах 25–30 %. Це свідчить про те, що саме модернізація виробництва та вдосконалення системи управління є найбільш перспективними напрямками підвищення ефективності діяльності сучасних компаній.

Узагальнення наведених факторів дозволяє зробити висновок, що ефективність виробничої діяльності формується під впливом складної системи взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх чинників. Їх комплексний аналіз створює підґрунтя для виявлення резервів розвитку підприємства та визначення пріоритетних напрямів удосконалення його діяльності. Результати оцінювання

впливу окремих внутрішніх факторів на ключові показники ефективності виробничої діяльності наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Вплив внутрішніх факторів на показники ефективності виробничої діяльності

Група факторів	Вплив на продуктивність праці	Вплив на фондівіддачу	Вплив на рентабельність	Вплив на якість продукції
Техніко-технологічні	Високий	Високий	Середній	Високий
Організаційно-управлінські	Середній	Середній	Високий	Середній
Економічні	Середній	Низький	Високий	Низький
Соціально-психологічні	Високий	Низький	Низький	Середній
Маркетингові	Низький	Низький	Високий	Високий

Джерело: складено автором на основі [46, с. 159]

Як свідчать дані таблиці 1.6, різні категорії внутрішніх факторів неоднаково впливають на окремі показники ефективності виробничої діяльності. Це підтверджує необхідність застосування системного та комплексного підходу до управління ефективністю виробництва. Водночас слід наголосити, що всі чинники, які визначають результативність діяльності підприємства, перебувають у тісному взаємозв'язку. Така взаємодія має системний характер, тому зміна одного з елементів здатна спричинити трансформацію інших.

Отже, ефективність виробничої діяльності слід розглядати як комплексну характеристику, що відображає рівень використання ресурсного потенціалу компанії та здатність досягати максимальних результатів за мінімальних витрат. Для забезпечення належного рівня ефективності компаніям необхідно здійснювати регулярний моніторинг і аналіз усіх груп факторів, а також впроваджувати організаційно-управлінські рішення, спрямовані на посилення позитивного впливу та нейтралізацію негативних чинників.

Таким чином, система показників оцінювання ефективності виробничої діяльності має бути багаторівневою, збалансованою та комплексною. Її перевага полягає в можливості поєднання фінансових результатів із показниками ресурсної ефективності, якості внутрішніх процесів, рівня клієнтоорієнтованості, соціальної

стабільності та інноваційного розвитку компанії. Саме така розширена система показників доцільна для використання в подальшому аналізі виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта».

1.3. Сучасні підходи до оцінювання ефективності виробничої діяльності на основі діагностики її резервів та напрямів їх використання в логістичній компанії

Проведений аналіз сучасних наукових джерел дає можливість узагальнити основні підходи до підвищення ефективності виробничої діяльності шляхом виявлення та використання внутрішніх резервів компаній логістичного сектору України. Так, у дослідженні Деренської Я. [47] акцентується увага на тому, що аналіз результатів діяльності сучасного підприємства та виявлення тенденцій його розвитку за різними функціональними напрямками створює підґрунтя для формування ефективних управлінських рішень, спрямованих на усунення негативних трендів і посилення позитивних результатів. Автор також розглядає формування системи показників оцінювання ефективності, пропонуючи використовувати індикатори використання основних засобів, оборотного капіталу, трудових і матеріальних ресурсів. Для порівняльної оцінки застосовується рейтинговий підхід, що базується на зіставленні фактичних результатів з еталонними значеннями.

У роботі Клименко В.В. та Лозової Г.М. [48] визначено основні фактори підвищення ефективності логістичних підприємств України. Серед ключових резервів виділено оптимізацію бізнес-процесів, впровадження сучасних логістичних технологій та вдосконалення системи управління ресурсами. Запропоновано багатокomпонентну систему оцінювання ефективності, яка охоплює виробничу, фінансову, кадрову, маркетингову та управлінську складові.

У дослідженнях Самойленко Б.В., Павлова К.В., Павлової О.М. та Сергійчук О.М. [49] підкреслюється, що розвиток ринку логістичних послуг в Україні стримується низкою системних проблем, зокрема недосконалим нормативно-

правовим регулюванням, низькою якістю сервісу, конфліктністю взаємодії учасників ринку та інфраструктурними обмеженнями. При цьому наголошується на важливості координації дій держави, бізнесу та інших учасників ринку в умовах євроінтеграції.

Серед основних бар'єрів розвитку логістичної галузі України також виокремлюють недостатній рівень регуляторної прозорості, слабку конкуренцію, обмежене впровадження інноваційних технологій та недостатню узгодженість між учасниками логістичних ланцюгів [50]. У низці досліджень [51] визначено стратегічні напрями розвитку логістичної сфери, серед яких формування ефективної транспортної системи, інноваційна модернізація галузі, розвиток екологічно безпечного транспорту та активне впровадження цифрових технологій. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню ефективності логістичного ринку та залученню нових міжнародних учасників.

Сучасні методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності ґрунтуються на багаторівневій системі показників, що включає локальні, групові та інтегральні індикатори. Такий підхід забезпечує комплексний аналіз взаємозв'язку між ресурсами, витратами та результатами діяльності підприємства. Важливу роль відіграє також ранжування показників, яке дозволяє визначити їхній вплив на загальну ефективність та сформувати пріоритетні напрями її підвищення [52].

Окремо слід відзначити глобальні тенденції розвитку логістичного ринку, зокрема цифровізацію, поширення аутсорсингових моделей, ускладнення міжнародних ланцюгів постачання та зростання вартості логістичних послуг [53]. Водночас актуальними залишаються проблеми кадрового дефіциту, порушення комунікаційних зв'язків та потреба цифрової трансформації управління [54].

У дослідженні [55] проаналізовано сучасний стан та основні тенденції розвитку світового ринку логістичних послуг. Визначено рейтинг країн за Індексом ефективності логістики з урахуванням позиції України. Також представлено динаміку обсягів ринку, його регіональну структуру, структуру витрат за видами послуг і ключові сегменти споживання. Окремо розглянуто

розвиток 4PL-операторів, їх значення у процесах цифрової трансформації та оптимізації ланцюгів постачання. Окреслено підходи до оцінювання ефективності логістичних систем і наголошено на важливості пошуку резервів управління матеріальними та інформаційними потоками.

Повноцінне оцінювання ефективності логістичної системи можливе за умови розгляду її як цілісного організаційно-управлінського комплексу, основною метою якого є досягнення балансу між рівнем сервісу для клієнтів і величиною логістичних витрат [56].

У низці досліджень підкреслюється роль цифровізації як ключового чинника виявлення та реалізації внутрішніх резервів підвищення ефективності логістичних підприємств. Використання технологій Інтернету речей, штучного інтелекту, блокчейну та Big Data сприяє автоматизації управлінських процесів, покращенню прогнозування попиту та зменшенню впливу людського фактора. У результаті цифрові технології розглядаються як один із головних джерел конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі [57].

Запропоновано також комплексну модель оцінювання ефективності логістичної діяльності, яка дає змогу виявляти резерви підвищення конкурентоспроможності та продуктивності компаній [58]. Окремо визначено основні інструменти цифрової економіки, серед яких Інтернет речей, штучний інтелект, машинне навчання, аналітика даних, хмарні технології та цифрові платформи. Їх застосування формує передумови для оптимізації виробничих та управлінських процесів сучасних компаній [59].

У межах інших досліджень розглянуто алгоритми прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності, а також проаналізовано інформаційні ризики як одну з ключових загроз у сучасній логістиці. Узагальнення результатів здійснено у форматі SWOT-аналізу ефективності управлінських рішень у воєнний період, що дозволяє окреслити стратегічні напрями забезпечення стійкості логістичних систем [60]. Проведено також порівняльну оцінку фінансової ефективності логістичних компаній різних країн із застосуванням методу DEA-

SBM, що дало змогу визначити основні резерви підвищення результативності діяльності [61].

У роботі [62] представлено підхід до відбору, оцінювання та ранжування ключових показників ефективності (КПІ) для складських систем. Запропонований метод спрямований на допомогу управлінцям у визначенні пріоритетних показників, що найбільше відповідають стратегічним цілям підприємства, забезпечуючи тим самим безперервне вдосконалення складських операцій.

Також запропоновано удосконалену методику оцінювання ефективності логістичної галузі, яка дозволяє діагностувати потенційні резерви розвитку як на макро-, так і на мікрорівнях [63].

Досліджено вплив інноваційних процесів, енергетичних факторів та стану інфраструктури на рівень ефективності логістичної сфери. У результаті визначено стратегічні резерви забезпечення її сталого розвитку [64].

Окремої уваги заслуговує класична зарубіжна монографія з управління ланцюгами постачання, в якій систематизовано методи оцінювання ефективності, використання КПІ та підходи до виявлення резервів продуктивності [65]. Крім того, розглянуто сучасні підходи до оптимізації логістичних процесів і використання внутрішнього потенціалу підприємств [66].

У [67] розкрито ключові підходи до трактування логістичної ефективності, управління витратами та підвищення конкурентних переваг підприємств. У [68] наголошується, що сучасна логістична галузь і сфера управління ланцюгами постачання активно трансформуються під впливом інноваційних технологій, зокрема автоматизації, блокчейн-рішень і концепцій сталого розвитку. Водночас зазначається, що в умовах високої нестабільності компаніям важливо не лише забезпечувати стійкість до зовнішніх збоїв, але й адаптуватися до інноваційних змін, які формують нові конкурентні правила на ринку.

На основі комплексного дослідження, проведеного Т.В. Гринько та К.С. Солонською, виокремлено низку основних підходів до оцінювання ефективності [69, с. 89]:

1. Ресурсний підхід — передбачає аналіз результативності використання ресурсної бази підприємства (матеріальної, трудової, фінансової) та пошук шляхів її оптимізації.
2. Витратний підхід — орієнтується на досягнення мінімального рівня витрат при збереженні заданої якості продукції або послуг.
3. Системний підхід — розглядає підприємство як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, де ефективність досягається через збалансовану оптимізацію всіх складових.
4. Процесний підхід — спрямований на вдосконалення та оптимізацію бізнес-процесів, підвищення їх керованості та стандартизації.
5. Інноваційний підхід — базується на впровадженні технологічних, організаційних, маркетингових і продуктових інновацій.

У низці досліджень до зазначеної класифікації також додається функціональний підхід, який передбачає підвищення ефективності через удосконалення основних управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю. Окремо І.М. Петрович та О.М. Семенів виділяють соціально-психологічний підхід, що акцентує увагу на розвитку людського капіталу та формуванні сприятливого організаційного середовища [70, с. 45].

У сучасних умовах господарювання особливого значення набувають інтегровані концепції підвищення ефективності виробничої діяльності. Серед них доцільно виділити наступні.

Концепція ощадливого виробництва (Lean Production) бере свій початок у виробничій системі Toyota і була науково обґрунтована Дж. Вумеком та Д. Джонсом. За визначенням М.А. Коржа, її сутність полягає у виявленні та усуненні всіх видів втрат, які не створюють доданої цінності для споживача, але споживають ресурси компанії [71, с. 76].

До основних інструментів Lean Production належать:

- 5S — організація робочого простору;
- TPM — система обслуговування обладнання;
- SMED — швидке переналагодження виробництва;

- Канбан — система управління потоками;
- Кайдзен — безперервне вдосконалення.

Емпіричні дослідження Ю.В. Овсюченко свідчать, що впровадження інструментів ощадливого виробництва дозволяє знизити витрати на 15–20%, підвищити продуктивність праці на 20–25% та скоротити тривалість виробничого циклу на 30–35% [71, с. 58].

Концепція тотального управління якістю (TQM) орієнтована на безперервне вдосконалення всіх процесів організації. Як зазначають О.І. Гончар та Н.С. Поліщук, TQM є комплексною системою управління, що поєднує підвищення якості, зменшення витрат та забезпечення своєчасності виконання процесів [72, с. 124].

Основними принципами TQM є орієнтація на споживача, лідерство керівництва, залучення персоналу, процесний і системний підхід, постійне вдосконалення, управління на основі фактів та партнерські відносини з постачальниками.

За результатами досліджень В.В. Мартиненко, впровадження TQM забезпечує зростання якості продукції на 25–30%, збільшення ринкової частки на 10–15% та підвищення рентабельності на 15–20% [73, с. 93].

Концепція «Шість сигм» (Six Sigma), розроблена компанією Motorola та впроваджена, зокрема, в General Electric, спрямована на мінімізацію дефектів у бізнес-процесах. Як зазначають П.Г. Перерва та О.П. Косенко, вона є методикою підвищення точності процесів через статистичний контроль та аналіз відхилень [74, с. 57].

Методологія DMAIC включає етапи:

- Define — визначення цілей;
- Measure — вимірювання показників;
- Analyze — аналіз причин відхилень;
- Improve — впровадження покращень;
- Control — контроль результатів.

Згідно з дослідженнями Н.М. Шматько, використання підходу Six Sigma дозволяє знизити рівень дефектів до 3,4 на мільйон операцій та забезпечує економію витрат на рівні 10–15% [75, с. 182].

В умовах четвертої промислової революції (Industry 4.0) цифрові технології стають ключовим драйвером зростання ефективності виробничої діяльності. За визначенням О.І. Пушкар, цифрова трансформація передбачає інтеграцію фізичних виробничих процесів із цифровими моделями, що забезпечує моніторинг і оптимізацію в режимі реального часу [76, с. 45].

Основними технологіями є промисловий Інтернет речей, штучний інтелект, предиктивна аналітика, цифрові двійники та адитивне виробництво.

За даними досліджень В.І. Захарченка та М.М. Меркулова, впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити продуктивність на 40–45%, скоротити витрати на 25–30% та зменшити тривалість розробки нової продукції на 30–35% [77, с. 87]. Окремого значення набувають екологічні підходи до підвищення ефективності виробництва. Як зазначає Л.І. Федулова, екологічна ефективність полягає у зменшенні негативного впливу на довкілля при одночасному забезпеченні доцільності виробничої діяльності [78, с. 135]. Серед ключових екологічно орієнтованих підходів до підвищення ефективності виробництва доцільно виокремити кілька основних концепцій. Передусім, це циркулярна економіка, яка ґрунтується на формуванні замкнених виробничих циклів, у межах яких відходи одного технологічного процесу використовуються як ресурс для іншого. Також важливе місце займає концепція ресурсоефективного та чистого виробництва (RECP), що передбачає оптимізацію використання ресурсів і зменшення утворення відходів у процесі виробничої діяльності.

Окремо слід відзначити систему екологічного менеджменту відповідно до стандарту ISO 14001, яка забезпечує структуроване управління екологічними аспектами діяльності підприємства та спрямована на безперервне покращення екологічних показників.

Для забезпечення результативного управління ефективністю виробничої діяльності компанії доцільно застосовувати системний підхід, що передбачає послідовну реалізацію таких етапів (див. рис. 1.3).

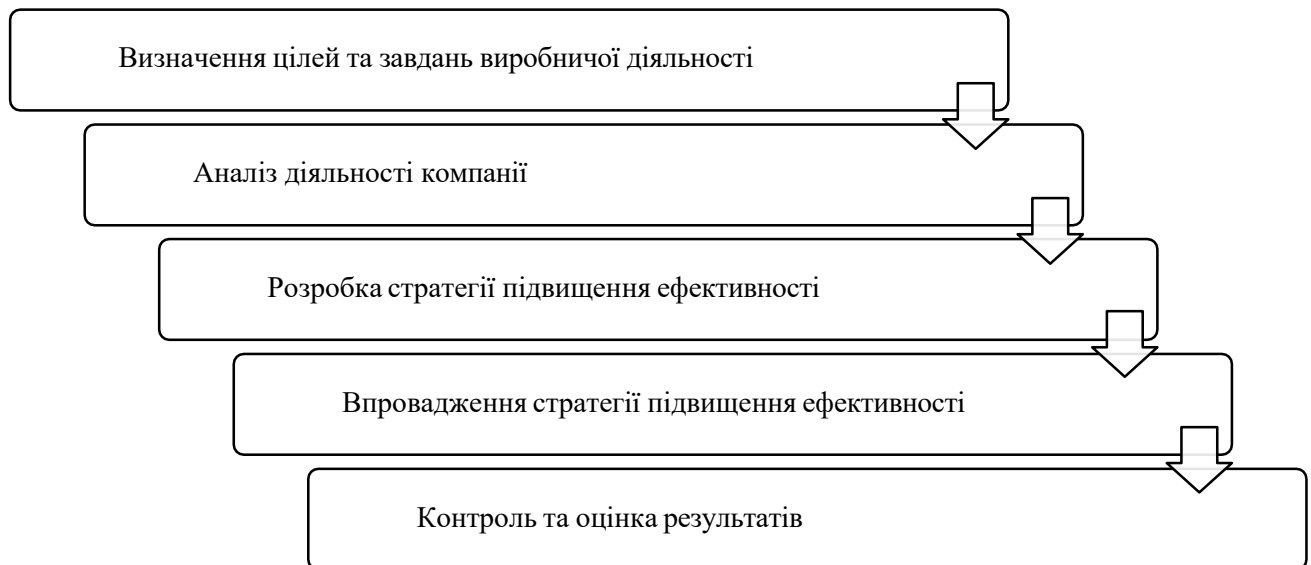


Рис. 1.3 Етапи управління ефективністю виробничої діяльності логістичної компанії на основі її оцінювання

Джерело : [79].

Серед основних підходів у цій сфері виділяють циркулярну економіку, ресурсоефективне та чисте виробництво (RECP), а також системи екологічного менеджменту ISO 14001.

1. *Формування цілей і завдань.* На початковому етапі визначаються стратегічні орієнтири розвитку компанії та конкретизуються завдання, виконання яких забезпечує їх досягнення. При цьому необхідно враховувати економічну, соціальну та екологічну складові діяльності. Постановка цілей повинна відповідати принципам SMART, тобто бути чітко визначеною, вимірюваною, реалістичною, узгодженою з загальною стратегією та обмеженою в часі. Наприклад, замість узагальненого формулювання «підвищити ефективність діяльності» доцільніше використовувати конкретну ціль — «збільшити рентабельність продажів на 10% протягом року».

2. *Аналіз діяльності компанії.* Цей етап передбачає комплексне дослідження внутрішнього стану компанії та умов його функціонування, що дозволяє виявити сильні й слабкі сторони, а також оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на кінцеві результати діяльності.

- SWOT-аналіз використовується для ідентифікації сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Сильні сторони відображають внутрішні переваги компанії, слабкі — обмеження, що знижують її конкурентоспроможність, можливості — потенційні напрями розвитку, а загрози — ризики зовнішнього середовища [80].

- PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив макросередовища через політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Його використання сприяє розумінню загальних умов функціонування підприємства та ідентифікації можливих ризиків і перспектив розвитку [81].

- Аналіз конкурентного середовища спрямований на вивчення позицій основних конкурентів, їх стратегій, сильних і слабких сторін, що дає змогу визначити власні конкурентні переваги та сформулювати ефективну ринкову стратегію.

- Аналіз фінансового стану передбачає оцінку результативності діяльності компанії на основі фінансових показників, зокрема рентабельності, ліквідності, платоспроможності та оборотності активів.

3. *Формування стратегії підвищення ефективності.* На основі результатів аналітичного етапу розробляється стратегія підвищення ефективності виробничої діяльності компанії. Вона визначає ключові напрями розвитку, систему показників (KPI) та інструменти їх досягнення. Стратегія має відповідати принципам SMART та враховувати як внутрішні можливості компанії, так і вплив зовнішнього середовища, включаючи його сильні й слабкі сторони.

4. *Реалізація заходів підвищення ефективності.* На цьому етапі здійснюється впровадження практичних заходів, спрямованих на реалізацію розробленої стратегії. Це може включати вдосконалення організаційної структури, впровадження інноваційних технологій, розвиток персоналу, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення якості продукції або послуг. Важливою умовою є належна координація дій та системний контроль виконання запланованих заходів.

Моніторинг та оцінювання результатів. Завершальний етап передбачає контроль реалізації стратегічних заходів та оцінку досягнутих результатів. Для цього застосовується широкий спектр інструментів, зокрема аналіз фінансових показників, збалансована система показників (BSC), KPI-аналіз, бенчмаркінг та експертні методи оцінювання. Вибір конкретного інструментарію залежить від особливостей діяльності підприємства, його цілей та доступної інформаційної бази (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Методи оцінювання ефективності виробничої діяльності логістичної компанії

Метод	Опис	Приклади
Аналіз фінансових показників	Оцінка фінансового стану та ефективності діяльності за допомогою таких показників, як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність активів тощо.	Горизонтальний аналіз, що порівнює фінансові показники за кілька періодів. Вертикальний аналіз, який оцінює структуру активів чи пасивів. Коефіцієнтний та факторний аналіз.
Аналіз ключових показників ефективності (KPI)	Оцінка досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою вимірюваних, досяжних та релевантних показників.	Обсяг продажів. Середній чек. Кількість клієнтів. Рівень задоволеності клієнтів.
Бенчмаркінг	Порівняння ефективності діяльності з іншими підприємствами, які є лідерами у своїй галузі, для виявлення "кращих практик".	Внутрішній бенчмаркінг, що порівнює підрозділи. Конкурентний бенчмаркінг, який зіставляє результати з конкурентами. Функціональний та загальний бенчмаркінг для аналізу галузевих практик.
Експертні оцінки	Використання внутрішніх чи зовнішніх експертів для оцінки різних аспектів діяльності логістичної компанії	Оцінка ефективності управління. Аналіз конкурентоспроможності. Визначення інноваційного потенціалу

Джерело: [82].

Аналіз фінансових показників є інструментом, що дає змогу комплексно оцінити фінансовий стан компанії та результативність її діяльності на основі таких характеристик, як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність

активів та інші. Для його здійснення застосовуються різні аналітичні підходи, зокрема горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний та факторний аналіз.

5. Горизонтальний аналіз передбачає дослідження динаміки фінансових показників у часі шляхом їх порівняння за кілька звітних періодів, що дозволяє виявити основні тенденції змін. Вертикальний аналіз орієнтований на визначення структури фінансових показників, наприклад активів або зобов'язань компанії.

6. Коефіцієнтний підхід базується на розрахунку системи фінансових коефіцієнтів, які характеризують різні аспекти фінансової стійкості та ефективності діяльності. Факторний аналіз, у свою чергу, спрямований на визначення чинників, що зумовили зміну відповідних показників.

Окремим інструментом оцінювання виступає аналіз ключових показників ефективності (КРІ), який дає можливість визначити рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства через систему вимірюваних індикаторів. КРІ повинні бути узгоджені зі стратегічними орієнтирами логістичної компанії, бути вимірюваними, досяжними та релевантними. Наприклад, у сфері торгівлі такими показниками можуть бути обсяг реалізації, середній чек, кількість клієнтів та рівень їхньої задоволеності. Метод бенчмаркінгу використовується для порівняння ефективності діяльності компанії з провідними компаніями галузі. Його застосування дозволяє виявити найкращі практики та адаптувати їх у власній діяльності.

Розрізняють внутрішній бенчмаркінг, який передбачає порівняння підрозділів однієї компанії; конкурентний — порівняння з прямими конкурентами; функціональний — зіставлення окремих функцій із компаніями інших галузей; а також загальний, що базується на аналізі підприємницьких організацій із різних сфер економіки.

Метод експертних оцінок ґрунтується на залученні фахівців для визначення рівня ефективності діяльності компанії. Експертами можуть виступати як внутрішні працівники, так і зовнішні консультанти або науковці. Даний підхід застосовується для оцінювання управлінської ефективності, конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу та інших якісних

характеристик. Застосування комплексу зазначених методів забезпечує більш об'єктивну та всебічну оцінку ефективності діяльності логістичної компанії, а також створює основу для розроблення заходів щодо її підвищення.

Варто підкреслити, що ефективність діяльності компанії є динамічною категорією, яка постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Тому управління ефективністю має безперервний характер і передбачає регулярний моніторинг результатів, виявлення проблем та пошук шляхів їх усунення з метою забезпечення сталого розвитку.

У сучасних умовах особливого значення набуває цифрова трансформація бізнесу. Використання технологій штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей, блокчейну та хмарних сервісів сприяє оптимізації бізнес-процесів, зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці, покращенню якості послуг та формуванню нових бізнес-моделей. Це є ключовим фактором зростання конкурентоспроможності логістичних компаній у довгостроковій перспективі.

Важливу роль у забезпеченні ефективності відіграє людський капітал. Інвестиції в розвиток персоналу, формування сприятливого організаційного середовища та дієві системи мотивації сприяють підвищенню продуктивності праці, утриманню кваліфікованих кадрів та розвитку інноваційної активності. В умовах технологічних змін саме людські ресурси стають одним із визначальних чинників успіху компанії.

Ефективність діяльності компанії повинна оцінюватися не лише з економічної, а й із соціальної та екологічної позицій. Сучасні організації зобов'язані мінімізувати негативний вплив на довкілля, впроваджувати екологічно безпечні технології та дотримуватися принципів сталого розвитку. Соціальна та екологічна відповідальність дедалі більше впливає на конкурентні позиції підприємства та його інвестиційну привабливість.

Компанії, орієнтовані на довгостроковий розвиток, мають забезпечувати баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін — працівників, споживачів, інвесторів, держави та суспільства загалом.

Для комплексного оцінювання ефективності виробничої діяльності логістичних компаній зазвичай застосовують три основні групи показників:

1. показники, що відображають кінцеві результати діяльності (прибуток, рентабельність, виручка, обсяг надання послуг, якість послуг тощо);
2. показники продуктивності та результативності праці (продуктивність, темпи її зростання, втрати робочого часу, рівень браку, чисельність персоналу тощо);
3. показники, пов'язані з управлінням персоналом (плинність кадрів, рівень кваліфікації, дисципліна, структура персоналу, витрати на працівника, соціально-психологічний клімат).

Такий підхід дозволяє оцінити як економічні, так і соціальні аспекти діяльності компанії через співвідношення результатів і витрат на їх досягнення.

У контексті оцінювання соціально-економічного розвитку компанії важливо враховувати роль працівників у досягненні результатів. Економічна складова може відображатися через рівень оплати праці, умови роботи та ступінь соціальної рівності, які кількісно вимірюються за допомогою показників продуктивності праці, ефективності витрат на оплату праці та співвідношення рівнів заробітної плати. Екологічний аспект передбачає врахування впливу господарської діяльності на довкілля та включення відповідних показників до системи оцінювання соціально-економічного розвитку підприємства.

Таким чином, вибір методологічних підходів до підвищення ефективності виробничої діяльності має здійснюватися з урахуванням галузевої специфіки, масштабів компанії, наявних ресурсів, а також стратегічних орієнтирів її розвитку. У цих умовах найбільш доцільним є застосування комплексного підходу, що передбачає поєднання різних методологій і концепцій із врахуванням впливу воєнного стану в Україні, який триває протягом останніх 4 років.

Висновки до розділу I

Ефективність виробничої діяльності є комплексною характеристикою функціонування компанії, що відображає рівень використання ресурсного

потенціалу та ступінь досягнення поставлених цілей. Вона не зводиться лише до співвідношення результатів і витрат, а є інтегральним показником здатності компанії забезпечувати максимальний ефект за умов раціонального використання наявних ресурсів. У сучасних умовах господарювання ефективність виробництва виступає базовою передумовою конкурентоспроможності та забезпечення економічної стійкості суб'єктів господарювання.

Проведене дослідження засвідчило, що ефективність виробничої діяльності має багатовимірний характер і включає технологічну, економічну, соціальну та екологічну складові. Технологічна складова характеризує рівень використання виробничих потужностей і ступінь прогресивності технологій. Економічна складова відображає фінансові результати діяльності та ефективність використання ресурсів. Соціальна складова визначає рівень досягнення соціальних цілей щодо працівників і суспільства. Екологічна складова характеризує вплив виробничої діяльності на довкілля та відповідність екологічним вимогам.

У роботі систематизовано показники оцінювання ефективності виробничої діяльності, які поділяються на узагальнюючі та часткові. До узагальнюючих показників відносять рентабельність виробництва, рентабельність продукції та капіталу, фондівіддачу, матеріаловіддачу, продуктивність праці, витрати на одиницю продукції тощо. Часткові показники деталізують ефективність використання окремих видів ресурсів: трудових (продуктивність праці, трудомісткість), матеріальних (матеріаломісткість, матеріаловіддача) та фінансових (оборотність оборотних коштів, тривалість операційного циклу). Комплексне застосування зазначених показників забезпечує всебічну оцінку ефективності виробничої діяльності та дає змогу виявити резерви її підвищення.

Особливу увагу приділено аналізу факторів впливу на ефективність виробництва. Встановлено доцільність їх поділу за рівнем впливу (зовнішні та внутрішні), характером дії (екстенсивні та інтенсивні) та змістом (техніко-технологічні, організаційно-управлінські, соціально-економічні та екологічні). До зовнішніх факторів належать державна економічна політика, ринкова

кон'юнктура, науково-технічний прогрес, а також соціально-політичні та екологічні умови. Внутрішні фактори охоплюють технічний рівень виробництва, організацію бізнес-процесів, систему управління персоналом, інноваційну активність, маркетингову політику та фінансовий менеджмент.

Аналіз показав, що в сучасних умовах ключовими детермінантами ефективності виробництва виступають інноваційна активність компанії, рівень розвитку інтелектуального капіталу, якість внутрішніх комунікацій та ступінь інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. У контексті цифрової трансформації особливої ваги набувають рівень цифровізації бізнес-процесів, гнучкість організаційної структури та здатність компаній адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Огляд наукових джерел свідчить, що сучасні дослідження у сфері підвищення ефективності виробничої діяльності зосереджені на таких напрямках: удосконалення систем управління компаніями; впровадження концепції ощадливого виробництва (Lean Management); оптимізація використання ресурсів; цифровізація та автоматизація виробничих процесів; застосування predictive maintenance (прогнозного обслуговування транспортних засобів, складського обладнання та логістичних систем); а також підвищення енергоефективності.

Більшість дослідників розглядають резерви підвищення ефективності як сукупність внутрішніх можливостей компанії, реалізація яких забезпечує зростання продуктивності праці, зниження витрат, підвищення якості продукції (послуг) та зміцнення конкурентних позицій. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної діагностики таких резервів в умовах цифрової трансформації та нестабільного економічного середовища, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз методологічних підходів до підвищення ефективності виробництва дозволив виокремити три основні групи: ресурсний, процесний і цільовий підхід. Ресурсний підхід орієнтований на оптимізацію структури та використання ресурсів компанії. Процесний підхід передбачає вдосконалення бізнес-процесів, усунення втрат і підвищення якості результатів діяльності. Цільовий підхід

спрямований на досягнення стратегічних цілей через узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін.

Найбільш перспективними сучасними концепціями підвищення ефективності виробничої діяльності є Lean Production, Total Quality Management (TQM), Six Sigma, Theory of Constraints (TOC), бенчмаркінг, збалансована система показників (BSC) та реінжиніринг бізнес-процесів. Їх інтеграція дає змогу сформувати комплексну систему управління ефективністю підприємства, що забезпечує безперервне вдосконалення всіх напрямів його діяльності.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що забезпечення сталого зростання ефективності виробничої діяльності потребує системного підходу, який включає: постійний моніторинг ключових показників ефективності; впровадження інноваційних технологій; оптимізацію організаційної структури та бізнес-процесів; розвиток людського капіталу; удосконалення системи мотивації персоналу; а також адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, ефективність виробничої діяльності є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії у довгостроковій перспективі. Системне врахування всіх її складових і послідовна реалізація заходів щодо підвищення ефективності створюють передумови для досягнення стратегічних цілей та зміцнення ринкових позицій компанії в умовах зростаючої конкуренції та глобальних викликів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ СЕРЕДОВИЩА на прикладі ТОВ «Нова пошта»

2.1 Аналіз передумов формування системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» в умовах динамічності середовища

ТОВ «Нова пошта» є однією із провідних компаній у сфері поштово-логістичних послуг України, яке було засноване у 2001 році. Компанія надає кур'єрські та логістичні послуги як фізичним, так і юридичним особам, забезпечуючи широкий спектр сервісів доставки. Група компаній «Нова пошта» об'єднує низку структурних підрозділів та пов'язаних підприємств, серед яких «Нова пошта», ПП «Логістик», «ПОСТ ФІНАНС», а також «Нова Пошта Інтернешнл» [84].

Загалом група компаній орієнтована на комплексне надання логістичних, фінансових та міжнародних послуг. Зокрема, до її складу входять такі ключові структурні одиниці, як «Нова Пошта», NovaPay та Nova Poshta Global [58]. NovaPay функціонує як небанківська фінансова установа та розвиває власну платіжну систему, що забезпечує здійснення грошових переказів у межах логістичних операцій. У свою чергу, Nova Poshta Global відповідає за розвиток міжнародної партнерської мережі та забезпечення експрес-доставки як на території України, так і за її межами.

«Нова пошта» є лідером ринку експрес-доставки в Україні, забезпечуючи швидке та зручне транспортування вантажів і документів, у тому числі доставку «до дверей» та через розгалужену мережу відділень і логістичних хабів. Компанія демонструє стабільне зростання операційних показників та масштабування діяльності, що підтверджується динамікою розвитку бізнесу в попередні роки.

Окремі функції логістичної інфраструктури виконують структурні підрозділи групи. Зокрема, ТОВ «Логістик» спеціалізується на наданні послуг із

«Нова Пошта Інтернешнл» забезпечує розвиток міжнародного напряму діяльності, розширюючи географію послуг експрес-доставки та інтегруючи компанію у глобальні логістичні ланцюги. Діяльність ТОВ «Нова пошта» здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України. Станом на початок 2023 року чисельність персоналу компанії становила близько 33 795 осіб, що свідчить про значний масштаб її операційної діяльності.

Одним із ключових показників розвитку компанії є розширення мережі відділень, яка охоплює всі регіони України, що забезпечує високий рівень доступності логістичних послуг (рис. 2.1).



Джерело: [84].

Аналіз сучасного стану ринку послуг поштового зв'язку в Україні свідчить, що дана галузь відіграє важливу роль не лише у соціальній інфраструктурі, але й в економічному розвитку країни загалом. Посилення конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг зумовлене активним розвитком інформаційних технологій та стрімким зростанням електронної комерції. Зокрема, постійне збільшення обсягів онлайн-замовлень безпосередньо стимулює зростання попиту на послуги доставки поштових відправлень.

Водночас однією з ключових проблем галузі залишається недостатній рівень якості надання послуг у віддалених та сільських населених пунктах. З метою вирішення зазначених проблем запроваджуються та вдосконалюються нормативно-правові акти, спрямовані на регулювання діяльності у сфері поштового зв'язку та забезпечення дотримання чинних стандартів. Окрему увагу приділено системі моніторингу якості послуг, яка має функціонувати відповідно до встановлених вимог і нормативів. Слід також розглянути основні тенденції розвитку ринку поштових послуг та перспективні напрями його трансформації (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Тренди на ринку поштових послуг в Україні

Джерело: розроблено автором.

Одним із ключових трендів, що суттєво впливає на розвиток вітчизняного ринку експрес-доставки, є електронна комерція, яка виступає основним драйвером зростання даної галузі та визначає її подальшу динаміку.

Отже, на ринку поштових послуг України сформувався ряд ключових тенденцій, які визначають його поточну динаміку та перспективи подальшого розвитку. Зокрема, стрімке зростання електронної комерції зумовлює збільшення обсягів поштових відправлень, що, у свою чергу, потребує розширення та модернізації існуючої логістичної інфраструктури.

Важливою тенденцією є активне впровадження та розвиток мережі поштоматів, що сприяє підвищенню зручності, доступності та оперативності отримання послуг для клієнтів і відповідає їхнім зростаючим вимогам щодо швидкості обслуговування.

Крім того, спостерігається зростання частки малогабаритних відправлень, а також посилення конкуренції в сегменті локальної доставки, що стимулює операторів до постійного вдосконалення сервісів та оптимізації тарифної політики.

Окремо слід відзначити розширення діяльності українських операторів на міжнародних ринках, що відкриває нові можливості для масштабування бізнесу та підвищення їхньої конкурентоспроможності у глобальному логістичному середовищі.

Станом на 2024 рік основними учасниками ринку поштового зв'язку України є такі оператори, як «Нова пошта», «Укрпошта», «Міст Експрес» та «Делівері» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оператори поштового зв'язку України станом на 2024р.

Оператор	Кількість відділень	Частка ринку
Нова пошта	11460	42,85
Укрпошта	11000	41,13
Міст Експрес	4000	14,15
Делівері	281	1,05
Всього	26741	100%

Джерело: розроблено автором на основі даних [84; 85; 86; 87].

З таблиці 2.1 випливає, що на ринку поштових послуг України домінуючі позиції займають два основні оператори — «Нова пошта» та «Укрпошта», сукупна частка яких перевищує 83% ринку. Це свідчить про високий рівень концентрації ринку та формування олігополістичної структури в даному сегменті.

Зокрема, «Нова пошта» має незначну перевагу за кількістю відділень порівняно з «Укрпоштою» (рис. 2.3), що забезпечує їй вищий рівень фізичної доступності послуг та оперативності обслуговування клієнтів.

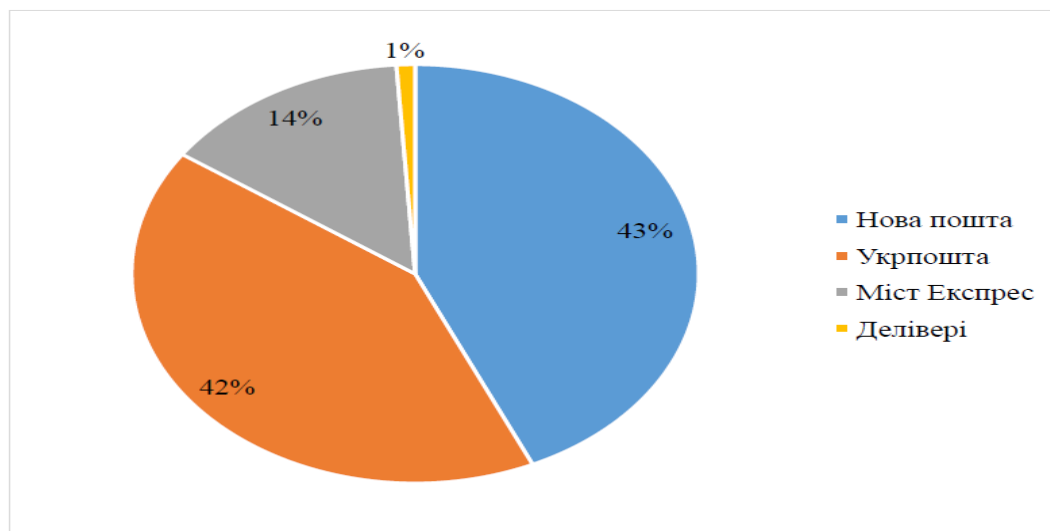


Рис. 2.3. Структура ринку поштових послуг за частками логістичних компаній

Джерело: розроблено автором.

Відомо, що конкуренція між двома провідними операторами ринку поштових послуг України є надзвичайно інтенсивною та суттєво впливає на розвиток усього сектору. ТОВ «Нова пошта» є провідною українською приватною логістичною компанією та лідером ринку експрес-доставки. Товариство було засноване 13 лютого 2001 року в місті Полтава. Компанія надає послуги швидкої, зручної та надійної доставки документів, посилок і вантажів як для фізичних, так і для юридичних осіб на території України та за її межами [84].

АТ «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України та забезпечує покриття 100% території держави, охоплюючи понад 27 000 населених пунктів (за винятком тимчасово окупованих територій). Компанія надає широкий

спектр послуг, включаючи поштові, логістичні, фінансові та торговельні сервіси для приватних і корпоративних клієнтів [85].

ТОВ «Делівері» здійснює діяльність на ринку транспортно-логістичних послуг з 2001 року, орієнтуючись переважно на сегмент B2B. Компанія має розгалужену мережу, що включає понад 430 складів по всій території України, та обслуговує понад 500 000 клієнтів щомісяця [87].

ТОВ «Міст Експрес» є міжнародною логістичною групою, яка функціонує з 1989 року та надає поштово-логістичні послуги у багатьох країнах світу. Представництво в Україні працює з 2005 року. Компанія входить до складу міжнародної корпорації Meest Corporation Inc. (Торонто, Канада) та спеціалізується на доставці відправлень за принципом «в руки» [86].

Порівняльна характеристика основних операторів ринку поштових послуг наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика основних представників ринку поштових послуг

Характеристика	«Нова Пошта»	«Укрпошта»	«Міст Експрес»	«Делівері»
Термін доставки по Україні	1-2 дні	1-6 днів	1-3 дні	1-3 дні
Наявність мобільного додатку	+	+	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+	+
Перевезення крупно-габаритних вантажів	+	+	+	+
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-	+

Джерело: розроблено автором на основі [84; 85; 86; 87].

За наведеними характеристиками можна зробити такі узагальнюючі висновки. ТОВ «Нова пошта» вирізняється найкоротшими термінами доставки по території України — у середньому від 1 до 2 днів, тоді як для АТ «Укрпошта» цей показник становить від 1 до 6 днів. Компанії «Міст Експрес» та «Делівері» також

забезпечують оперативну доставку, яка в більшості випадків здійснюється протягом кількох днів залежно від маршруту та умов транспортування.

Усі чотири оператори ринку надають сучасні цифрові сервіси, зокрема мобільні застосунки, а також послуги міжнародної доставки та перевезення великогабаритних вантажів. Водночас лише ТОВ «Нова пошта» пропонує додаткову послугу доставки із зазначенням часових інтервалів, що підвищує рівень зручності для клієнтів і може бути важливим конкурентним перевагою.

Аналіз результатів порівняння свідчить, що за базовими технічними характеристиками поштові оператори є відносно подібними, оскільки забезпечують схожий спектр послуг, включаючи доставку, міжнародні перевезення та цифрові сервіси. Проте конкурентні переваги формуються переважно за рахунок маркетингової активності, рівня інвестицій у розвиток інфраструктури, інновацій та якості клієнтського сервісу.

Наступним етапом доцільно здійснити аналіз вартості поштових послуг в Україні у 2024 році (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вартість поштових послуг в Україні станом на 2024 році

Тип вантажу	Нова пошта	Укрпошта	Міст Експрес	Делівері
Документи	55 грн	40 грн	30-40 грн	30-35грн
Посилка до 10 кг	до 2 кг – 70 грн, до 10 кг – 100 грн	25-50 грн (Стандарт) 35-60 грн (Експрес)	35-75 грн	30-60 грн
Посилки 10-30 кг	120 грн	75-100 грн (Стандарт) 100-120 грн (Експрес)	95-115 грн	45-100 грн
Вантажі від 30 кг	4-8 грн за кожний кілограм	Розраховується на основі багатьох показників	3-6 грн за кожний кілограм	Розраховується на основі багатьох показників

Джерело: розроблено автором на основі [84; 85; 86; 87]

На початку 2023 року ТОВ «Нова пошта» здійснило коригування тарифної політики у відповідь на зростання витрат на паливо та інші операційні ресурси. У середньому вартість окремих послуг була підвищена на 5–15 грн, при цьому для окремих сервісів спостерігалось навіть зниження тарифів [84]. Зокрема, компанія скасувала додаткову плату за повернення товару відправнику після перевірки у

відділенні, зробивши дану послугу безкоштовною, хоча раніше її вартість дорівнювала стандартному тарифу на доставку.

АТ «Укрпошта» востаннє переглядала тарифну політику у липні 2022 року у зв'язку зі зростанням логістичних витрат. Зокрема, тарифи за послугою «Укрпошта Стандарт» зросли в середньому на 14% у межах України та на 13% у межах областей. Так, вартість відправлення вагою до 1 кг збільшилася з 31 до 35 грн, а доставка посылки вагою до 15 кг — з 65 до 75 грн. Для послуги «Укрпошта Експрес» підвищення становило близько 14% для внутрішньообласних відправлень та до 16% у межах України.

Згідно з тарифною сіткою станом на 28 березня 2023 року, відправлення документів між відділеннями компанії «Міст Експрес» у межах міста коштує близько 30 грн, тоді як доставка по Україні — 40 грн. Вартість перевезення посилок вагою 10–30 кг становить орієнтовно 95–115 грн залежно від маршруту. Додатково слід враховувати витрати на адресний забір або доставку таких відправлень, які складають близько 30 грн. Для вантажів, що перевищують 30 кг, плата за адресний забір/доставку розраховується додатково у розмірі 40 грн за кожні 50 кг.

Компанія ТОВ «Делівері» у листопаді 2022 року також оновила тарифну політику, запровадивши нові підходи до розрахунку вартості перевезень залежно від ваги, об'єму вантажу (кг/м³) та палетного формату. У порівнянні з попереднім періодом, вартість послуг зросла в середньому на 5–30 грн залежно від параметрів відправлення.

Загалом аналіз тарифів поштових операторів України станом на 2024 рік свідчить про суттєву диференціацію вартості послуг та умов їх надання. Кожна з компаній адаптує тарифну політику до змін ринкового середовища та зростання витрат. При цьому спостерігається загальна тенденція до підвищення вартості послуг як у ТОВ «Нова пошта», так і в АТ «Укрпошта», хоча в окремих сегментах ТОВ «Нова пошта» застосовує зниження тарифів з метою підвищення конкурентоспроможності.

Окрім цього, для оцінювання зовнішнього середовища функціонування компаній було проведено PEST-аналіз, що дозволяє визначити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

PEST–аналіз ринку поштових послуг

ПОЛІТИЧНІ ЧИННИКИ	ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ
– Воєнні дії та окупація частини українських територій ; – Тиск на підприємців з боку контролюючого органу НКРЗІ через впровадження нових законів щодо RPOs і кешбеку, зміна лімітів безмитного імпорту, а також підвищений рівень відповідальності за порушення вагових обмежень.	– Інфляція, боротьба з незаконним ввезенням вантажу, сірий імпорт; – Збільшення розміру мінімальної заробітної плати, а також монополізованість ринку послуг; – Розвиток безготівкової системи оплати, доступ до зарубіжних торговельних платформ (eBay, Amazon, Aliexpress); – Падіння ВВП
СОЦІАЛЬНІ ЧИННИКИ	ТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ
– Демографічна криза: еміграція, зменшення народжуваності; – Велика частка міленіалів, які активно залучають цифрові технології до усіх сфер життя; – Рівень урбанізації – 70%, внутрішня міграція з сіл у міста; – Прагнення до здорового, зеленішим і більш технологічним способом життя.	– Доступ до мережі Інтернет 70–80% країни; – Розвиток мобільного Інтернету, перехід з 4G до 5G та цифровізація; – Впровадження стартапів, що надають послуги з доставки: UberEats, Glovo, Bolt, а також скорочення часу доставки; – Використання Data Science для обслуговування великої кількості даних; – Енергоефективна логістика на основі електричних транспортних засобів.

Джерело: розроблено автором.

У політичному аспекті ринок поштових послуг України функціонує в умовах підвищеної нестабільності, зумовленої воєнними діями та тимчасовою окупацією частини території держави. Додатковим чинником впливу є регуляторний тиск з боку державних органів, зокрема Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері електронних комунікацій, радіочастотного спектра та поштових послуг (НКЕК). Запровадження нових нормативно-правових актів, зокрема щодо RPOs та механізмів кешбеку, також суттєво впливає на діяльність учасників ринку.

У соціальному вимірі розвиток ринку поштових послуг визначається демографічними тенденціями, зокрема скороченням населення, зниженням рівня народжуваності та міграційними процесами. Водночас спостерігається посилення впливу покоління мілленіалів, які активно використовують цифрові технології та формують нові вимоги до швидкості й якості сервісу. Додатково відзначається зростання рівня урбанізації та поширення трендів здорового способу життя, що опосередковано впливає на структуру споживчого попиту.

У технологічному аспекті ключовими драйверами трансформації ринку є розвиток мобільного інтернету, поява інноваційних стартапів у сфері доставки, а також широке застосування технологій обробки великих даних (Data Science) для оптимізації логістичних процесів та підвищення ефективності управління операціями. У сукупності ці фактори сприяють цифровій трансформації ринку поштових послуг та підвищенню рівня його технологічної зрілості.

На основі результатів PEST-аналізу доцільним є подальше дослідження конкурентного середовища ринку поштових послуг із використанням моделі п'яти сил Портера (табл. 2.5).

Модель п'яти конкурентних сил Портера включає п'ять ключових факторів впливу, кожен із яких може оцінюватися за рівнем загрози: низьким, середнім або високим. Для кожної сили також визначаються її сутність, характеристика впливу та можливі управлінські заходи щодо мінімізації негативного ефекту.

Загроза з боку товарів-замінників оцінюється як висока. Вона полягає у потенційній втраті частки ринку внаслідок появи альтернативних сервісів доставки, зокрема рішень великих інтернет-компаній та спеціалізованих логістичних сервісів. Для зниження впливу даної загрози доцільним є впровадження програм лояльності, а також розробка спеціальних тарифних пропозицій для сегменту електронної комерції.

Загроза внутрішньогалузевої конкуренції оцінюється як середня. Незважаючи на наявність відносно обмеженої кількості основних представників, ринок характеризується домінуванням одного лідера та меншою часткою інших операторів, що формує помірний рівень конкурентного тиску.

Таблиця 2.5

Аналіз ринку поштових послуг за допомогою моделі Портера

ПАРАМЕТР	ОПИС	НАПРЯМ ПОКРАЩЕННЯ
Загроза зі сторони товарозамінників (Високий)	Перед поштовими службами стоїть загроза створення доставок інтернет-гігантів, це вже впровадили Rozetka, Makeup, Allo та інші. Необхідність створення власних каналів полягає у зниженні витрат на доставку. Окрім цього, з'являються сегментні сервіси: LIKI24, Glovo, Uber Eats	Розробити програму лояльності або спеціальні пропозиції для електронної комерції
Загроза внутрішньо-галузевої конкуренції (Середній)	Ринок не є насиченим, отже має вираженого лідера ринку, а інші гравці займають частки в рази менше. АТ «Укрпошта» тримає фокус на доставці товарів з зарубіжжя, при цьому компанія заявляє про бажання продати свої акції, а також привести в Україну Amazon і AliExpress.	Посилення конкурентних переваг: скорочування термінів доставки, покращення сервісу, оптимізація процесів для зниження собівартості перевезень.
Загроза з боку нових гравців (Середній)	Бар'єри входу на ринок невисокі, компанії мають необхідні ресурси в Україні	
Загроза нестабільності постачальників (Низький)	Посилення фінансового контролю призводить до втрат фінансових ліцензій на перекази коштів	
Загроза внутрішньо-галузевої конкуренції (Середній)	Постійне підвищення тарифів на послуги без поліпшення якості та сервісу, введення обмежень і правил для клієнта, які значно ускладнюють процес ведення бізнесу.	Створення запасу національних партнерів

Джерело: розроблено автором

Загроза входу нових гравців також визначається як середня. Бар'єри входу на ринок залишаються відносно низькими, що створює потенційні умови для появи нових учасників та посилення конкуренції у перспективі.

Загроза з боку постачальників оцінюється як низька. Водночас існують окремі ризики, пов'язані з регуляторними обмеженнями, зокрема можливістю посилення фінансового контролю та ризиком втрати ліцензій на здійснення фінансових операцій (переказів коштів).

Загроза з боку споживачів також характеризується як середня, однак у тексті вона частково перетинається з внутрішньогалузевою конкуренцією, що потребує узгодження формулювання. Основним ризиком у цьому контексті є підвищення

тарифів без відповідного зростання якості послуг. Для зниження даної загрози доцільним є розширення партнерської мережі та зміцнення довгострокових відносин із ключовими клієнтами.

Ключовими факторами успіху на ринку поштових послуг України, згідно з результатами дослідження, є підвищення якості сервісу, скорочення часу доставки, а також цифровізація та автоматизація логістичних процесів.

До основних напрямів удосконалення діяльності операторів ринку належать: збільшення обсягів внутрішніх і міжнародних відправлень; впровадження інноваційних технологій; розвиток партнерських відносин із великими інтернет-ритейлерами; систематичний моніторинг рівня задоволеності клієнтів; підвищення якості сервісу; автоматизація бізнес-процесів; також розвиток фахових компетенцій та підвищення кваліфікації персоналу.

Таким чином, на сучасному ринку поштових послуг України спостерігається інтенсивна конкурентна взаємодія між основними операторами — АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова пошта», «Міст Експрес» та ТОВ «Делівері». АТ «Укрпошта», як національний оператор, забезпечує найбільш широке територіальне покриття, що формує її сильні позиції на ринку. Водночас приватні оператори, насамперед ТОВ «Нова пошта», вирізняються ширшим спектром послуг, високою швидкістю доставки та орієнтацією на клієнтський сервіс.

Однією з ключових тенденцій розвитку ринку є стрімке зростання сегмента електронної комерції, що зумовлює суттєве збільшення обсягів поштових відправлень. Це відкриває нові можливості для розвитку учасників ринку, але одночасно посилює вимоги щодо ефективності, швидкості та якості обслуговування. У відповідь на ці виклики оператори впроваджують інноваційні технології, зокрема автоматизовані пункти видачі, цифрові сервіси та сучасні логістичні рішення.

Формування системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» відбувається в умовах складного та динамічного зовнішнього середовища. Компанія, заснована у 2001 році, зайняла провідні позиції на українському ринку експрес-доставки завдяки інноваційному підходу до організації логістичних

процесів, високій швидкості обслуговування та клієнтоорієнтованій стратегії розвитку.

Однією з ключових передумов формування системи оцінювання є зростання конкуренції у сфері поштово-логістичних послуг, яке значною мірою стимулюється розвитком електронної комерції. Зростання попиту на швидку та якісну доставку формує нові вимоги до ефективності діяльності операторів ринку.

Зовнішнє середовище функціонування компанії характеризується високою мінливістю, що зумовлено впливом воєнних дій, інфляційних процесів, демографічних змін, а також прискореним розвитком цифрових технологій і розширенням доступу до інтернету. У відповідь на ці виклики «Нова пошта» здійснює розширення мережі відділень, модернізацію логістичної інфраструктури та автоматизацію операційних процесів.

Додатковою передумовою є активний розвиток e-commerce, який стимулює попит на доставку малогабаритних відправлень. Це потребує постійної оптимізації операційної діяльності, скорочення часу доставки та підвищення рівня якості обслуговування.

Водночас компанія стикається з ризиками з боку товарів-замінників, зокрема доставки, що здійснюється власними логістичними системами великих онлайн-ритейлерів, а також із посиленням конкуренції з боку інших операторів ринку.

Важливим напрямом розвитку є цифрова трансформація та впровадження інноваційних технологій. Використання автоматизованих систем управління логістикою, мобільних додатків і аналітики великих даних (Data Science) дозволяє підвищувати ефективність операційної діяльності та формувати інструменти для оцінювання ключових показників ефективності.

Таким чином, формування системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» зумовлене як внутрішніми потребами оптимізації бізнес-процесів, так і зовнішніми викликами ринкового середовища. Комплексний підхід до оцінювання ефективності дозволяє компанії не лише адаптуватися до змін, але й утримувати лідируючі позиції на ринку поштово-логістичних послуг України.

2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»

У сучасних умовах функціонування логістичних компаній в Україні, що характеризуються макроекономічною нестабільністю, посиленням конкурентного тиску, впливом воєнних ризиків, зростанням витрат та обмеженістю фінансових ресурсів, особливої актуальності набуває забезпечення стійкого фінансового стану суб'єктів господарювання. Фінансовий стан підприємства відображає рівень його платоспроможності, ліквідності, ділової активності, рентабельності та фінансової стійкості, а також визначає здатність своєчасно виконувати зобов'язання та забезпечувати безперервність операційної діяльності.

За таких умов ключовим завданням є не лише аналіз поточних фінансових результатів, а й своєчасне виявлення тенденцій можливого погіршення фінансового стану та ризиків зниження фінансової стійкості логістичної компанії.

Відповідно до внутрішньої стратегічної документації, місія ТОВ «Нова пошта» визначається як забезпечення «легкості доставки для життя та бізнесу». Стратегічна модель компанії орієнтована не лише на транспортне переміщення відправлень, а на формування комплексного клієнтського сервісу, що включає мережу відділень, поштоматів, адресну доставку, міжнародні логістичні рішення, фулфілмент, фінансові сервіси та цифрові інструменти для бізнес-клієнтів. Це свідчить про сервісно-інфраструктурний та платформний характер діяльності підприємства, яке функціонує як багатопрофільний логістичний оператор із розвиненою системою створення доданої вартості для різних сегментів споживачів [89].

Організаційний розвиток ТОВ «Нова пошта» характеризується поступовою трансформацією від класичної поштово-логістичної компанії до складної мережевої екосистеми, у якій інтегровано фізичну інфраструктуру, інформаційні технології, сортувальні хаби, партнерські канали та цифрові сервіси самообслуговування. Згідно зі звітністю про управління, компанія пройшла етапи становлення, масштабування, структурної диверсифікації та технологічної модернізації. Уже у 2015 році мережа охоплювала близько 1000 населених пунктів

та налічувала понад 2200 відділень, 1400 поштоматів і 37 сортувальних терміналів.

У 2021 році кількість точок контакту з клієнтами перевищила 20 000, серед яких близько 10 000 становили відділення та 13 000 — поштомати. Станом на 2025 рік, за офіційними даними групи NOVA, мережа компанії в Україні зросла до понад 50 003 точок обслуговування, у тому числі 15 817 відділень та 34 186 поштоматів. Така динаміка свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на масштабування, територіальне розширення, наближення до клієнта та розвиток інфраструктурної щільності.

Аналіз даних, наведених у табл. 2.6, підтверджує значне зростання масштабів діяльності логістичної компанії.

Таблиця 2.6

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024-2021	Темп росту, %
Кількість персоналу, осіб	29790	27819	26327	27509	-2281	92,34
Дохід, тис. грн	20843502	23687034	36468879	44779857	23936355	214,84
Чистий прибуток, тис. грн	2600320	2135960	3967156	2500331	-99989	96,15
Активи, тис. грн	13498127	15754920	23101706	31466583	17968456	233,12
Власний капітал, тис. грн	4491224	6516072	9508308	11588379	7097155	258,02
Продуктивність праці, тис. грн/особу	700,1	851,9	1385,1	1627,1	927,0	232,41
Рентабельність активів (ROA), %	19,26%	13,56%	17,17%	7,95%	-11,31 в.п.	41,28
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	77,88%	38,81%	49,51%	23,70%	-54,18 в.п.	30,43
Чиста маржа, %	12,48%	9,02%	10,88%	5,58%	-6,90 в.п.	44,71

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» (Додаток А-Г).

Зокрема, дохід за 2021–2024 рр. збільшився на 23 936 355 тис. грн, або у 2,15 раз. Вартість активів зросла на 17 968 456 тис. грн, а власний капітал — на 7 097

155 тис. грн. Водночас чистий прибуток у 2024 році виявився нижчим порівняно з 2021 роком на 99 989 тис. грн, що свідчить про зростання витратного навантаження та певне зниження відносної прибутковості підприємства на тлі масштабування бізнесу.

За даними табл. 2.7 фінансовий стан компанії характеризується одночасним зміцненням ресурсної бази та зростанням обсягу зобов'язань.

Таблиця 2.7

Показники фінансового стану та фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2024 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024-2021	Темп росту, %
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	827839	673522	1079267	2659570	1831731	321,27
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	3897300	3787630	5337000	9130389	5233089	234,27
Поточні зобов'язання, тис. грн	5109603	5451218	8256398	10747815	5638212	210,35
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	101,63%	63,03%	52,47%	65,48%	-36,15 в.п.	64,43
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	16,20%	13,70%	13,12%	27,84%	11,64 в.п.	171,85
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	96,99%	55,28%	47,46%	61,77%	-35,22 в.п.	63,69
Коефіцієнт автономії, %	33,27%	41,36%	41,16%	36,83%	3,56 в.п.	110,70
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %	54,08%	52,89%	50,66%	47,44%	-6,64 в.п.	87,72
Коефіцієнт заборгованості, %	37,85%	34,60%	35,74%	34,16%	-3,69 в.п.	90,25

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» (Додаток А-Г).

Так, обсяг грошових коштів збільшився у 3,21 раза, що свідчить про підвищення ліквідної складової активів. Водночас довгострокові зобов'язання зросли у 2,34 раза, а поточні зобов'язання — у 2,10 раза, що відображає розширення залучених джерел фінансування.

Коефіцієнт автономії у 2024 році становив 36,83%, що перевищує рівень 2021 року, однак показники поточної та швидкої ліквідності залишалися нижчими за базові значення початку аналізованого періоду. Це свідчить про певні дисбаланси у структурі ліквідності, попри загальне зростання фінансового потенціалу підприємства.

Аналіз даних табл. 2.8 показує, що у 2021–2024 рр. операційні витрати ТОВ «Нова пошта» зросли з 19435141 тис. грн до 41157521 тис. грн, тобто у 2,12 раза.

Таблиця 2.8

Склад операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» в абсолютних величинах за 2021–2024 роки, тис. грн

Елемент операційних витрат	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна, 2024-2021	Темп росту, %
Матеріальні затрати	2133966	3790551	3522561	2647314	513348	124,06
Витрати на оплату праці	5742731	5345909	8491614	10085098	4342367	175,62
Відрахування на соціальні заходи	1213180	1131262	1724662	2036899	823719	167,90
Амортизація	1406127	1769538	2317382	2983431	1577304	212,18
Інші операційні витрати	8939137	9815525	17185591	23404779	14465642	261,82
Операційні витрати разом	19435141	21852785	33241810	41157521	21722380	211,77

Джерело: складено автором на основі приміток до фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» (Додаток А-Г).

Найбільший абсолютний приріст припав на інші операційні витрати, які збільшилися на 14465642 тис. грн, що відображає суттєве зростання витратного навантаження на логістичну, інфраструктурну та сервісну діяльність компанії.

Водночас витрати на оплату праці зросли на 4342367 тис. грн, а амортизаційні витрати — на 1 577 304 тис. грн, що підтверджує трудомісткий і капіталомісткий характер діяльності ТОВ «Нова пошта» та високий рівень інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази.

Матеріальні витрати зросли менш суттєво, а у 2024 році навіть були нижчими, ніж у 2022–2023 рр., що може свідчити про зміну структури витрат, оптимізацію матеріального забезпечення або перерозподіл витрат у бік інших

операційних складових. Їхня питома вага збільшилася з 45,99% у 2021 році до 56,87% у 2024 році, тобто на 10,88 %. Це свідчить про те, що основне витратне навантаження компанії поступово зміщується від матеріальних витрат і оплати праці до більш комплексних операційних витрат, пов'язаних із функціонуванням масштабної логістичної інфраструктури, сервісних процесів, партнерської взаємодії та забезпечення безперервності операційної діяльності.

Водночас частка витрат на оплату праці знизилася з 29,55% до 24,50%, хоча в абсолютному вираженні відповідні витрати демонструють суттєве зростання, що вказує на зміну структури витрат компанії на користь інших операційних напрямів.

Аналіз даних табл. 2.9 свідчить, що у 2021–2024 рр. відбулася зміна структури операційних витрат ТОВ «Нова пошта» у бік зростання питомої ваги інших операційних витрат.

Таблиця 2.9

Структура операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2024 роки, %

Елемент операційних витрат	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Матеріальні затрати	10,98	17,35	10,60	6,43
Витрати на оплату праці	29,55	24,46	25,54	24,50
Відрахування на соціальні заходи	6,24	5,18	5,19	4,95
Амортизація	7,23	8,10	6,97	7,25
Інші операційні витрати	45,99	44,92	51,70	56,87
Операційні витрати разом	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.8.

Частка амортизаційних витрат залишалася відносно стабільною протягом аналізованого періоду, що підтверджує сталість ролі інфраструктурної складової в операційній моделі компанії. Таким чином, оновлена структура витрат більш адекватно відображає реальний економічний зміст діяльності ТОВ «Нова пошта» (рис. 2.4–2.7) порівняно з попереднім варіантом, сформованим за функціональними статтями витрат.

Подані графіки підтверджують, що основною тенденцією у 2021–2024 рр. є швидке масштабування доходів, активів і власного капіталу за одночасного зниження відносної прибутковості.

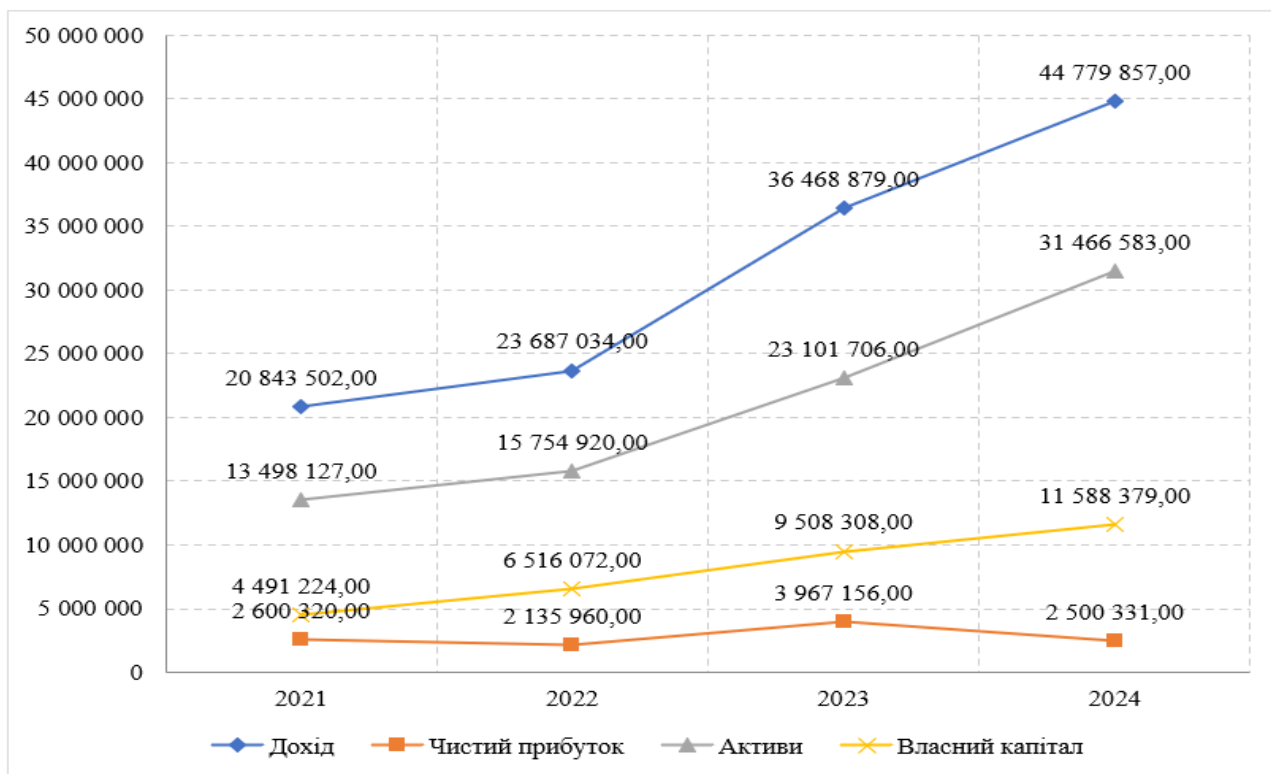


Рис. 2.4 Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 роки
Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 роки.

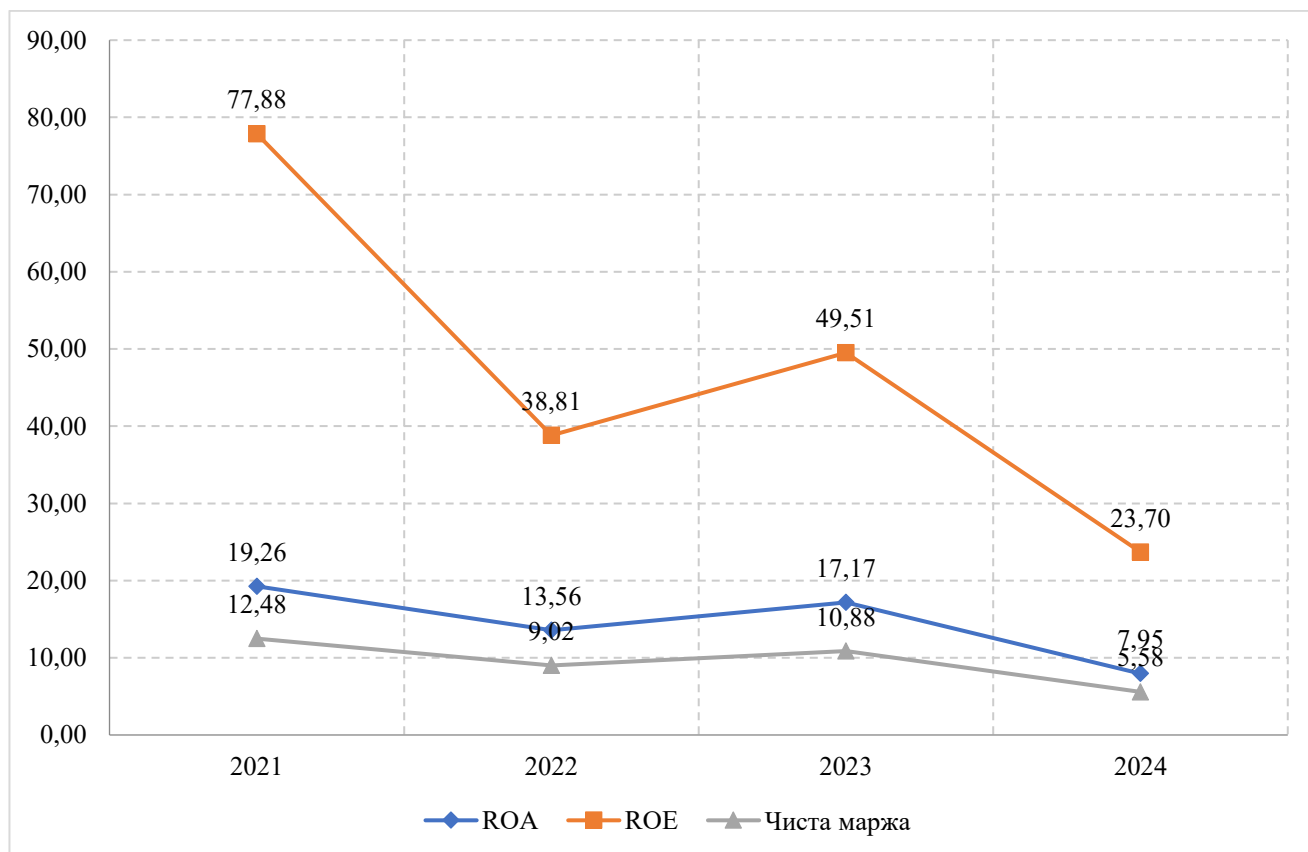


Рис. 2.5. Динаміка показників прибутковості ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 роки
Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 роки.

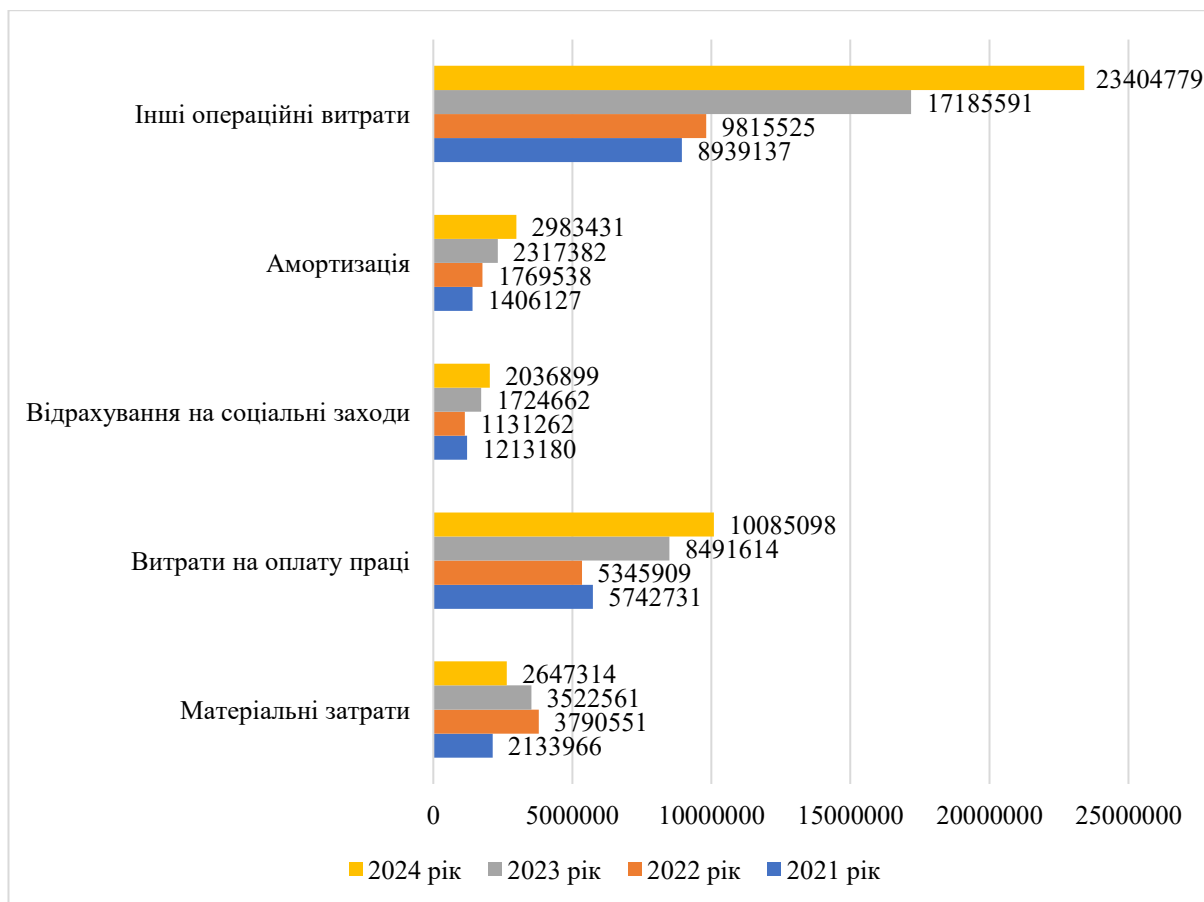


Рис. 2.6. Динаміка операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за елементами у 2021-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 роки.

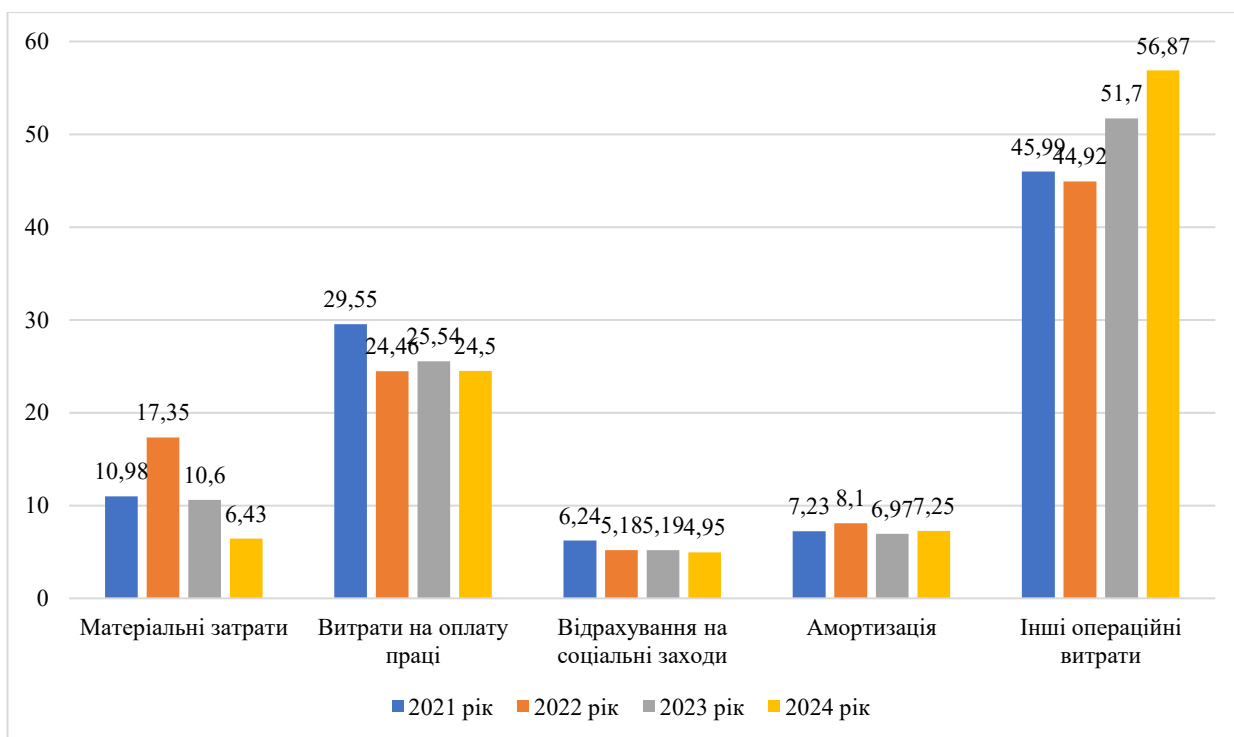


Рис. 2.7. Структура операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за елементами у 2021-2024 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 роки.

У зв'язку з цим для подальшого вдосконалення підприємницької моделі компанії ключового значення набуває не лише нарощення обсягів діяльності, але й підвищення ефективності витрат та рівня віддачі від сформованої інфраструктурної бази.

З позиції організаційної архітектури слід зазначити, що діяльність ТОВ «Нова пошта» не обмежується внутрішнім ринком. Згідно з інформацією для інвесторів, компанія публікує річну, квартальну та консолідовану фінансову звітність, що свідчить про відносно високий рівень корпоративної прозорості для приватного бізнесу в Україні. У консолідованому звіті про управління за 2024 рік зазначено, що компанія була представлена у 16 країнах Європи, мала 128 власних відділень Nova Post та близько 87000 партнерських точок видачі відправлень. Інвестиційна активність у дочірні структури в Німеччині, Франції, Іспанії, Чехії, Нідерландах, Канаді та країнах Балтії свідчить про поступову трансформацію компанії у міжнародну сервісно-логістичну групу при збереженні позицій лідера на внутрішньому ринку.

Підприємницька діяльність ТОВ «Нова пошта» має багатофункціональний характер і охоплює сегменти B2C, C2C та B2B. Компанія інтегрує логістичні, фінансові, складські та цифрові сервіси, пропонує рішення для e-commerce, фулфілмент, міжнародну доставку, API-інтеграції та сервіси управління відправленнями. Така модель не є лінійною і базується на поєднанні фізичної інфраструктури, цифрових платформ, сервісної персоналізації та постійного оновлення клієнтських рішень. Це дозволяє компанії одночасно реалізовувати економічну, організаційну, ресурсну та інноваційну функції підприємництва, формуючи модель логістики як комплексного сервісу, а не лише транспортування.

Особливості діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2022–2025 рр. значною мірою визначалися умовами воєнного стану, підвищеними безпековими ризиками, руйнуванням інфраструктури та необхідністю адаптації логістичних маршрутів. У фінансовій звітності за 2024 рік зафіксовано витрати на благодійність у розмірі 1043882 тис. грн, списання активів унаслідок бойових дій на суму 25447 тис. грн та формування резервів під активи на тимчасово окупованих територіях. Водночас

компанія продовжувала розширення мережі, у тому числі на прифронтових територіях, та реалізовувала спеціальні логістичні рішення для військовослужбовців і гуманітарних відправлень. Це свідчить про функціонування підприємства в умовах постійної адаптації до воєнно-економічних шоків.

Важливим аспектом сучасного розвитку є управлінська трансформація компанії. Зокрема, у 2025 році було оголошено про зміну генерального директора, що свідчить про поступовий перехід до нового етапу управління за збереження наступності стратегічного курсу. Того ж року компанія заявила про лідерство в Європі за кількістю поштоматів в одній країні та подальше розширення мережі до понад 50000 точок сервісу. У сукупності з фінансовими результатами та міжнародною експансією це дозволяє охарактеризувати ТОВ «Нова пошта» як зрілу, масштабовану та високодинамічну логістичну систему.

Отже, ТОВ «Нова пошта» є великою українською сервісно-логістичною компанією з розвиненою організаційною структурою, значним кадровим потенціалом, масштабною мережею фізичних та цифрових каналів обслуговування, стійкими фінансовими результатами та чіткою орієнтацією на міжнародний розвиток. Специфіка її діяльності полягає в інтеграції логістики, фінансових сервісів, цифрових технологій та e-commerce рішень у єдину бізнес-модель. У 2022–2025 рр. ця модель продемонструвала високу адаптивність до кризових умов, забезпечивши операційну безперервність, розвиток мережі навіть у ризикових та прифронтових регіонах та поєднання ефективності виробничої діяльності із соціальною значущістю.

Динамічне зростання доходів у сегментах e-commerce та фінансових сервісів підтверджує ефективне використання компанією можливостей цифрової економіки. Водночас зростання витрат, зокрема на оплату праці та операційну діяльність, зумовлене масштабуванням бізнесу, інвестиціями в інфраструктуру та підвищенням стандартів обслуговування. Попри це, позитивна динаміка прибуткових показників свідчить про відносно ефективне управління витратами та збереження фінансової стійкості.

Загалом ТОВ «Нова пошта» демонструє стабільний розвиток, послідовне підвищення операційної ефективності та зміцнення конкурентних позицій. Завдяки збалансованій стратегії зростання та інновацій компанія має потенціал для подальшого розширення та утвердження статусу лідера на ринку поштово-логістичних послуг України.

2.3. Аналіз існуючої системи оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» в умовах сучасних викликів

ТОВ «Нова пошта» є однією з найбільших логістичних компаній в Україні, яка демонструє високий рівень ефективності завдяки багаторівневій та функціонально диференційованій системі управління. Організаційна структура компанії охоплює кілька рівнів управління: від вищого керівництва (Генеральний директор, заступники з логістики та фінансів) до функціональних підрозділів, що забезпечують реалізацію ключових бізнес-процесів.

Функціональні департаменти відповідають за основні напрями діяльності товариства, зокрема логістику, розвиток, маркетинг, управління персоналом, інформаційні технології, продажі, клієнтський сервіс, фінанси та юридичний супровід. Регіональні підрозділи забезпечують координацію діяльності мережі у різних областях України та підтримання єдиних стандартів обслуговування.

Окремі операційні підрозділи виконують спеціалізовані функції: відділ продажів відповідає за залучення клієнтів і розширення клієнтської бази; відділ якості здійснює контроль стандартів надання послуг; складські підрозділи забезпечують зберігання та обробку вантажів; логістичні служби відповідають за своєчасну доставку відправлень; відділ міжнародних операцій координує транскордонні перевезення та інтеграцію компанії у глобальні логістичні мережі.

Мережа ТОВ «Нова пошта» охоплює тисячі відділень, сортувальних центрів і пунктів видачі по всій території України. Управління цією мережею здійснюється через централізовану систему та регіональні дирекції. Важливим

елементом операційної моделі є активне впровадження цифрових технологій, зокрема мобільних застосунків, автоматизованих систем управління доставкою та онлайн-сервісів для клієнтів.

Щорічно компанія підтверджує лідерські позиції на ринку логістичних послуг України, що супроводжується визнанням у вигляді галузевих нагород та високих ринкових оцінок [89]. Діяльність компанії здійснюється під корпоративним гаслом: «Ми там, де вам зручно!», а система корпоративних цінностей наведена у додатку Д.

Як велика компанія, ТОВ «Нова пошта» має розвинений кодекс корпоративної етики, який регламентує стандарти поведінки працівників та забезпечує належний рівень якості обслуговування клієнтів. Водночас діяльність компанії враховує аспекти соціальної та екологічної відповідальності, оскільки зростання економічної активності та урбанізаційних процесів може спричиняти підвищене навантаження на довкілля. У цьому контексті ефективне використання ресурсів, зниження рівня забруднення та впровадження екологічних стандартів є важливими складовими сталого розвитку компанії.

Діяльність компанії регулюється комплексом нормативно-правових актів, які визначають умови функціонування логістичних операторів, правила надання послуг, вимоги щодо захисту персональних даних, прав споживачів, а також податкові, фінансові та міжнародні аспекти діяльності (додаток А).

Важливою конкурентною перевагою ТОВ «Нова пошта» є розгалужена мережа відділень і логістичної інфраструктури, що охоплює всю територію України. Це забезпечує високу швидкість та надійність доставки, що є одним із ключових чинників ринкового успіху компанії. Орієнтація на потреби клієнтів зумовлює активне впровадження інноваційних сервісів, зокрема онлайн-оформлення відправлень та систем відстеження доставки в реальному часі.

Застосування сучасних технологій у логістиці та управлінні дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати операційну ефективність та відповідати зростаючим очікуванням клієнтів. Стратегічний розвиток компанії

передбачає подальше розширення мережі, вдосконалення якості послуг та впровадження інноваційних рішень, що забезпечує її лідерські позиції на ринку.

Для оцінювання економічного потенціалу ТОВ «Нова пошта» доцільно провести аналіз фінансових результатів діяльності. Зокрема, показники прибутковості за 2021–2023 рр. наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз прибутковості ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 роки, млн грн

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення			
				абсолютне, +,-		відносне, %	
				2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10,515	13,453	16,687	2,938	3,234	27,94	24,04
Валовий прибуток	1,964	2,948	3,410	0,984	0,462	50,10	15,67
Прибуток від операційної діяльності	493,7	1,024	1,168	530,3	144	104,41	14,06
Прибуток до оподаткування	510,6	868,3	1176,3	357,7	308	70,05	35,47
Чистий прибуток	452,6	782,9	987,367	330,3	204,467	72,98	26,1

Джерело: складено автором за даними додатку А-Г.

Чистий прибуток компанії у 2023 році становив 987367 тис. грн, що перевищує показник попереднього періоду на 204467 тис. грн. Операційний прибуток у 2022 році становив 1 024 000 тис. грн, тоді як валовий прибуток зріс з 1965000 тис. грн до 3410000 тис. грн.

Загалом наведені показники свідчать про позитивну динаміку фінансових результатів, а також про здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та здійснювати елементи антикризового управління.

Показники абсолютного та відносного відхилення ключових фінансових результатів ТОВ «Нова пошта» свідчать про позитивну динаміку розвитку компанії протягом останніх трьох років. Особливо помітним є зростання чистого доходу, що відображає ефективність комерційної діяльності та збільшення обсягів реалізації послуг.

Абсолютне відхилення чистого доходу за період 2021–2023 рр. становить 2938 млн грн, тоді як за період 2022–2023 рр. — 3234 млн грн, що відповідає темпам зростання на рівні 27,94% та 24,04% відповідно.

Наступним етапом доцільно здійснити аналіз структури формування доходів ТОВ «Нова пошта» за 2021–2023 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз доходів ТОВ «Нова пошта» від наданих послуг за 2021–2023 рр. тис грн

Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Письмова кореспонденція	2755531	3215410	4326339
Грошові перекази	1350358	1625277	2082382
Посилки	3025480	3948234	4839842
Періодичні видання	1042275	924111	862227
Доставка з Інтернет- магазинів	3542213	4886445	5674664
Торговельна діяльність	802531	964512	1122227
Послуги електрозв'язку	78402	93203	104101
Інші послуги	204224	26937	336201
Загальна сума	13453318	16902857	20843502

Джерело: [84].

Динаміка доходів ТОВ «Нова пошта» за період 2021–2023 рр. демонструє загальне зростання у всіх ключових сегментах послуг. Найбільш суттєве підвищення спостерігається у сегменті доставки з інтернет-магазинів, що свідчить про зростання обсягів електронної комерції та відповідне збільшення попиту на логістичні послуги.

Водночас значне зростання доходів простежується також у сегментах письмової кореспонденції та грошових переказів, що підтверджує стабільний попит на традиційні поштові та фінансові сервіси. Натомість сегмент періодичних видань демонструє спад, що пояснюється поступовою цифровізацією інформаційного простору та переходом споживачів до електронних джерел інформації. Загалом наведена динаміка підтверджує ефективність бізнес-моделі ТОВ «Нова пошта», яка характеризується здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища та трансформації споживчих потреб.

Ефективність виробничої діяльності компанії є одним із ключових чинників її успішного функціонування в умовах ринкової економіки. Вона відображає здатність суб'єкта господарювання досягати поставлених цілей за умов раціонального використання наявних ресурсів. Оцінювання ефективності є складним багатокomпонентним процесом, що потребує комплексного підходу та врахування різних аспектів діяльності компанії.

У межах даного підрозділу здійснюється аналіз ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова пошта» на основі фінансової звітності за 2021–2023 рр. Компанія є одним із лідерів ринку експрес-доставки в Україні, характеризується динамічним розвитком, постійним розширенням спектра послуг та географії діяльності. Для оцінювання ефективності застосовуються методи фінансового аналізу, які дозволяють визначити тенденції розвитку та ключові фактори впливу на результати діяльності.

У процесі дослідження використано такі методи:– вертикальний аналіз балансу, що дає змогу визначити структуру активів і пасивів та їх питому вагу у валюті балансу; – горизонтальний аналіз балансу, який дозволяє оцінити динаміку змін статей балансу за три роки та виявити основні тенденції розвитку підприємства;– аналіз фінансових коефіцієнтів, що використовується для оцінювання ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості.

Вертикальний аналіз балансу дозволяє визначити структуру активів і пасивів підприємства на певну дату шляхом розрахунку питомої ваги кожної

статті у загальному підсумку балансу. Основну частку активів ТОВ «Нова пошта» становлять необоротні активи (80,4%), що є характерним для логістичних компаній із розвиненою матеріально-технічною базою (транспорт, сортувальні центри, обладнання тощо).

Найбільшу питому вагу серед необоротних активів займають основні засоби (65,1%), що свідчить про значні інвестиції у розвиток інфраструктури підприємства. У структурі оборотних активів домінують дебіторська заборгованість (8,3%) та грошові кошти і їх еквіваленти (8,4%), що вказує на високий рівень ліквідності оборотних ресурсів та активне використання грошових потоків у господарській діяльності.

Горизонтальний аналіз балансу є методом дослідження фінансової звітності, що дозволяє оцінити динаміку змін її статей за певний період. Результати горизонтального аналізу балансу ТОВ «Нова пошта» за 2021–2023 рр. наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Горизонтальний аналіз балансу логістичної компанії

Стаття балансу	2021	2022	2023	Темп зростання, % (2022/2021)	Темп зростання, % (2023/2022)
Активи					
Необоротні активи	4583693	8305491	12319191	81,2	48,3
в т.ч. основні засоби	3351500	6171683	9327238	84,2	51,2
Оборотні активи	2716690	5192636	3435729	91,2	-33,8
в т.ч. дебіторська заборгованість	678593	968844	1138305	42,8	17,5
в т.ч. гроші та їх еквіваленти	917065	827839	1079267	-9,7	30,4
Пасиви					
Власний капітал	2186904	4491224	6516072	105,4	45,1
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1638422	3897300	5337000	138,1	36,9
Поточні зобов'язання і забезпечення	3475057	5109603	5451218	47,0	6,7

Джерело: складено автором за даними додатків А-Г

Спостерігається суттєве зростання необоротних активів: на 81,2 % у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 48,3 % у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це свідчить про активну інвестиційну політику компанії та розширення матеріально-технічної бази, зокрема основних засобів. Водночас оборотні активи також демонстрували зростання у 2022 році (на 91,2 %), проте у 2023 році відбулося їх зменшення (на 33,8 %). Така динаміка може бути зумовлена оптимізацією структури активів та зміною підходів до фінансування операційної діяльності.

Власний капітал підприємства за аналізований період мав стійку позитивну динаміку: його приріст становив 105,4 % у 2022 році та 45,1 % у 2023 році. Це є ознакою зміцнення фінансової стійкості та підвищення внутрішньої капіталізації компанії. Довгострокові зобов'язання також зросли (на 138,1 % та 36,9 % відповідно), що може бути пов'язано із залученням додаткових довгострокових фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів та розвитку інфраструктури. Поточні зобов'язання збільшилися у 2022 році на 47,0 %, тоді як у 2023 році темпи їх зростання уповільнилися до 6,7 %, що може свідчити про певну стабілізацію короткострокової заборгованості.

Ліквідність підприємства характеризує його здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання, тоді як платоспроможність відображає загальну спроможність компанії погашати всі свої зобов'язання у довгостроковій перспективі. Для більш комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» доцільно розрахувати систему фінансових коефіцієнтів, які наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз ліквідності та платоспроможності

Коефіцієнт	Формула розрахунку	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,78	0,98	0,63
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання	0,75	0,93	0,59
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Гроші та їх еквіваленти + Короткострокові фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	0,26	0,16	0,20

Джерело: складено автором за даними додатів А-Г.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2021 та 2023 роках є нижчим за рекомендоване значення (1,5–2). Це свідчить про потенційні труднощі підприємства з погашенням короткострокових зобов'язань за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності також не відповідає нормативному діапазону (1,0–1,5), що вказує на підвищену залежність компанії від реалізації запасів та інших менш ліквідних активів для покриття поточних боргів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є значно нижчим за рекомендовані межі (0,2–0,5), що свідчить про недостатній обсяг найбільш ліквідних активів для негайного погашення зобов'язань.

Фінансова стійкість компанії характеризує його здатність функціонувати в умовах невизначеності та ризику, зберігаючи платоспроможність і стабільність фінансового стану (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз фінансової стійкості логістичної компанії					
Коефіцієнт	Формула розрахунку	2021	2022	2023	
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,30	0,30	0,35	
Коефіцієнт фінансової залежності	Позиковий капітал / Власний капітал	2,30	1,55	1,28	
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	(Власний капітал - Необоротні активи) / Оборотні активи	-0,84	-0,67	-2,88	

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт автономії є нижчим за нормативне значення (0,5), що свідчить про значну залежність компанії від позикового капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності, відповідно, має високі значення, що підтверджує домінування залучених джерел фінансування у структурі капіталу компанії. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами має від'ємне значення, що вказує на нестачу власного оборотного капіталу для фінансування поточної операційної діяльності.

Пряме комерційне кредитування в банківських установах України в сучасних умовах 2026 року залишається досить дорогим джерелом фінансування через високу вартість грошових ресурсів на фінансовому ринку. З метою мінімізації середньозваженої вартості капіталу (WACC) та оптимізації структури

балансу ТОВ «Нова Пошта» доцільно впровадити комплекс стратегічних заходів підвищення ефективності діяльності у коротко- та середньостроковій перспективі (рис. 2.8).

Максимізація ефекту фінтех-екосистеми NovaPay. ТОВ «Нова Пошта» має унікальну конкурентну перевагу у вигляді власної небанківської фінансової установи NovaPay, яка обслуговує значну частку грошових переказів і платежів у мережі відділень. Подальше розширення безготівкових розрахунків, стимулювання клієнтів до відкриття платіжних карток NovaPay та акумулювання



коштів у межах екосистеми дозволить прискорити оборотність оборотного

Рис. 2.8. Напрями та засоби посилення фінансової стійкості логістичних компаній в умовах кризи Джерело: авторська розробка.

капіталу, зменшити ризики касових розривів та скоротити витрати на зовнішній банківський еквайринг.

Диверсифікація портфеля запозичень через емісію корпоративних облігацій. ТОВ «Нова Пошта» має позитивний досвід залучення фінансування шляхом випуску корпоративних облігацій різних серій (зокрема С, D, Е тощо). У 2026 році доцільним є здійснення нового масштабного випуску корпоративних облігацій на внутрішньому фондовому ринку. Високий рівень довіри інвесторів до бренду компанії створює передумови для залучення фінансових ресурсів під нижчу процентну ставку порівняно з довгостроковим банківським кредитуванням.

Використання фінансового лізингу для оновлення автопарку. Замість одноразового значного вилучення грошових коштів з операційного обороту на придбання вантажного та кур'єрського транспорту, компанії доцільно розширювати застосування фінансового лізингу. Це дозволить зменшити разове інвестиційне навантаження на бюджет підприємства та рівномірно розподілити витрати у часі, забезпечуючи стабільність грошових потоків.

Рентабельність є узагальнюючим показником, що характеризує ефективність використання ресурсів підприємства та рівень його прибутковості. Розрахунок показників рентабельності наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Аналіз рентабельності виробничої діяльності логістичної компанії

Коефіцієнт	Формула розрахунку	2021	2022	2023
Рентабельність продажів	Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації продукції	0,13	0,09	0,11
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	0,07	0,08	0,11
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	0,21	0,24	0,32

Джерело: розраховано автором.

Рентабельність продажів і рентабельність активів перебувають на низькому рівні, що свідчить про недостатню ефективність операційної та загальної діяльності компанії. Рентабельність власного капіталу є вищою порівняно з

іншими показниками, однак також не досягає рівня, який би свідчив про високоефективне використання інвестованого капіталу.

За результатами аналізу фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» встановлено, що компанія має певні проблеми з ліквідністю, платоспроможністю та фінансовою стійкістю. Крім того, показники рентабельності виробничо-господарської діяльності залишаються на дещо недостатньому рівні, що вказує на необхідність підвищення ефективності управління витратами та оптимізації структури капіталу.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» дозволив виявити низку факторів, що негативно впливають на ефективність виробничо-господарської діяльності компанії. Насамперед, це висока частка позикового капіталу у структурі фінансування, що підвищує фінансові ризики та може ускладнити доступ до додаткових джерел залучення капіталу в майбутньому. По-друге, спостерігається недостатня ефективність використання оборотних активів, що проявляється у зниженому рівні ліквідності та значному обсязі дебіторської заборгованості. По-третє, відносно низькі показники рентабельності продажів і активів свідчать про необхідність підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізації витрат.

Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» базується на дотриманні вимог національного трудового законодавства, принципів Глобального договору ООН, а також міжнародних стандартів соціальної відповідальності, зокрема SA 8000 та ISO 26000. Політика спрямована на забезпечення рівних можливостей у сфері праці та охоплює такі ключові напрями: рівність в оплаті праці незалежно від статі, віку, національності, релігії чи інших ознак; забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників; дотримання свободи об'єднань; гарантування безпечних умов праці; недопущення дискримінації за будь-якими ознаками; а також повну заборону дитячої та примусової праці.

Основною метою кадрової політики є формування єдиних принципів рівності та недискримінації серед працівників, клієнтів і контрагентів компанії. Для її досягнення реалізуються такі заходи: формування усвідомлення принципів

рівності та різноманітності; підвищення рівня обізнаності персоналу щодо їх значення; запобігання дискримінаційним практикам у трудових відносинах; а також забезпечення обов’язкового дотримання працівниками внутрішніх політик компанії та вимог чинного законодавства.

Оцінка системи стимулювання персоналу ТОВ «Нова Пошта» передбачає аналіз ефективності заходів, спрямованих на підвищення мотивації працівників та їхнього внеску в результати діяльності компанії. Це дозволяє визначити дієвість застосованих механізмів матеріального та нематеріального стимулювання, а також їх вплив на продуктивність праці. За результатами такого аналізу можуть бути виявлені напрями вдосконалення системи мотивації, що сприятиме підвищенню ефективності виробничої діяльності компанії в цілому (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Оцінка продуктивності праці ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 рр., тис грн

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютні відхилення, 2023/2021 рр., +/-	Відносні відхилення, 2023/2022 рр., %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	27,632	29,975	30,870	+3,238	111,7
Відпрацьовано одним працівником за рік, днів	215	214	214	-1	-0,46
Середня тривалість робочого дня, год	7,95	7,98	7,97	+0,02	100,2
Середньорічна виручка на одного працівника, тис.грн.	357,50	362,08	642,75	+285,25	179,7

Джерело: розраховано автором.

За даними таблиці, яка охоплює період 2021–2023 років, можна виділити низку ключових тенденцій щодо ефективності управління персоналом та фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта». Насамперед спостерігається зростання чисельності персоналу на 3238 осіб, або на 11,7 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності компанії та зростання попиту на її послуги.

З точки зору продуктивності праці, кількість відпрацьованих днів залишилася майже стабільною, з незначним зниженням на 0,46 %, що вказує на відносну сталість організації робочих процесів. Середня тривалість робочого дня також практично не змінилася, збільшившись лише на 0,2 %, що може свідчити про незначне зростання навантаження на персонал. Водночас найбільш суттєвим є зростання середньорічної виручки на одного працівника — на 179,7 %, до 642,75 тис. грн у 2023 році. Це є позитивним індикатором підвищення ефективності використання трудових ресурсів та зростання продуктивності праці. Подібна динаміка також підтверджується зростанням показників виручки в розрахунку на один відпрацьований день та годину.

Окрему увагу в оцінці ефективності системи стимулювання персоналу ТОВ «Нова Пошта» доцільно приділяти показникам плинності кадрів. Даний індикатор дозволяє оцінити результативність заходів із мотивації та утримання працівників. Високий рівень плинності персоналу, як правило, свідчить про недоліки в системі стимулювання та недостатній рівень задоволеності умовами праці. Оцінка ефективності системи стимулювання здійснюється на основі аналізу частки працівників, які звільнилися за власним бажанням, у загальній чисельності персоналу. Це дає змогу визначити ефективність матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації та їх вплив на стабільність кадрового складу.

Згідно з результатами аналізу (табл. 2.17), найвищий рівень плинності персоналу характерний для робітничого та обслуговуючого персоналу, що частково пояснюється віковою структурою цієї категорії працівників (18–27 років), для якої притаманна більша мобільність та схильність до зміни місця роботи. Крім того, значна частина цих працівників зайнята на трудомістких ділянках або виконує роботу в умовах відкритого середовища та тривалих робочих змін, що також може впливати на їхнє рішення щодо зміни місця роботи. Таким чином, незважаючи на позитивні результати щодо зростання продуктивності праці та підвищення ефективності окремих підрозділів, існує потреба у більш детальному аналізі та вдосконаленні системи управління

персоналом, зокрема в частині утримання працівників та підвищення загальної ефективності кадрової політики.

Таблиця 2.17

Оцінка плинності персоналу праці ТОВ «Нова Пошта»

Категорія персоналу	Показник плинності персоналу, %
Робочий персонал (водії, вантажники, кур'єри)	30-50
Обслуговуючий персонал	20-30
Офісний персонал	5-20
Керівники середньої ланки	8-10
Керівники вищої ланки (топ-менеджмент)	0-2

Джерело: розраховано автором.

Наступним етапом доцільно проаналізувати рівень заробітної плати працівників ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2022 роки (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Динаміка заробітної плати працівників ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютні відхилення, 2021/2023 рр., +/-
Середньооблікова чисельність персоналу, чол	27,632	29,975	30,870	+3,238
Середньорічна виручка на одного працівника, тис. грн	357,50	362,08	642,75	+285,25

Джерело: розраховано автором.

Аналіз даних табл. 2.19 дозволяє узагальнити тенденції ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2021–2024 рр. та оцінити прогностичні значення на 2026 рік. У цілому спостерігається збереження позитивної динаміки ключових результативних показників, що підтверджує стійкість бізнес-моделі компанії в умовах високої ринкової турбулентності та воєнно-економічних ризиків. Зокрема, узагальнені показники ефективності демонструють поступове зростання результативності операційної діяльності, що проявляється у збільшенні доходності, розширенні обсягів наданих логістичних послуг та підвищенні

продуктивності використання ресурсної бази. Водночас динаміка окремих відносних показників свідчить про неоднорідність ефективності: поряд із покращенням масштабних фінансових результатів зберігаються виклики щодо рентабельності та оптимізації витратної частини.

Таблиця 2.19

Динаміка ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» з надання логістичних послуг у 2021-2024 рр. та прогноз на 2026 рік

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2026 рік, прогноз
Чистий прибуток, тис. грн	2600320	2135960	3967156	2500331	3059360
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	16441004	1,9E+07	2,9E+07	3,5E+07	4E+07
Ефективність діяльності з надання логістичних послуг, %	15,82	11,08	13,86	7,09	7,74

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2024 рр. та прогнозних розрахунків автора.

Прогнозні розрахунки на 2026 рік відображають очікуване подальше зростання ключових фінансово-економічних показників за умови збереження поточних темпів розвитку компанії та продовження інвестицій у цифровізацію, автоматизацію логістичних процесів і розширення інфраструктури. При цьому прогноз також опосередковано підтверджує, що стратегія масштабування залишається основним драйвером розвитку підприємства.

Окремо слід відзначити, що підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» значною мірою залежить не лише від зростання доходів, а й від здатності компанії контролювати витратну частину, зменшувати вплив зовнішніх ризиків та підвищувати віддачу від наявних активів. У цьому контексті особливого значення набуває оптимізація логістичних маршрутів, впровадження автоматизованих сортувальних систем, розвиток цифрових сервісів та вдосконалення управління персоналом в умовах продовження воєнного стану.

Висновки до другого розділу

Підсумовуючи результати аналізу системи оцінювання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що вона базується на поєднанні фінансових, операційних та ресурсних показників, які

дозволяють комплексно оцінити стан підприємства. Водночас існуюча система потребує подальшого вдосконалення в частині більш глибокого врахування факторів ризику, показників якості сервісу та ефективності використання цифрових технологій.

Отже, проведений аналіз підтверджує, що ТОВ «Нова Пошта» залишається лідером ринку логістичних та поштових послуг України, однак подальше підвищення ефективності виробничої діяльності потребує переходу від моделі екстенсивного зростання до більш збалансованої моделі, орієнтованої на оптимізацію витрат, підвищення рентабельності послуг та зміцнення фінансової стійкості.

Аналіз системи оцінювання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» в умовах динамічного ринкового середовища дозволив виявити низку ключових закономірностей, що визначають сучасні результати функціонування компанії. Встановлено, що висока конкуренція на ринку логістичних послуг, стрімкий розвиток електронної комерції та активна цифровізація бізнес-процесів формують складне та мінливе середовище, в якому компанія продовжує зберігати провідні позиції.

Дослідження фінансових показників за 2021–2024 роки засвідчило стабільне зростання чистого доходу, активів і прибутку, що підтверджує ефективність реалізації стратегічних рішень компанії. Найбільш динамічним джерелом зростання виступає сегмент доставки товарів з інтернет-магазинів, який відображає загальносвітовий тренд розвитку e-commerce. Водночас виявлено посилення фінансових ризиків, пов'язаних із недостатнім рівнем ліквідності та високою часткою позикового капіталу, що може обмежувати фінансову гнучкість підприємства.

PEST-аналіз показав значний вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, серед яких ключовими є воєнні ризики, інфляційні процеси, демографічні зміни та технологічна трансформація ринку. Модель п'яти сил Портера засвідчила середній рівень галузевої конкуренції за умов суттєвого тиску з боку товарозамінників і потенційних нових гравців. У цих умовах

конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта» формуються за рахунок інноваційності, швидкості доставки та розвитку цифрових сервісів, зокрема автоматизованих пунктів видачі та доставки за часовими інтервалами.

Аналіз фінансової звітності підтвердив зростання операційних результатів компанії, однак одночасно виявив проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю, що потребують посилення управління оборотним капіталом. Показники рентабельності свідчать про загалом позитивну динаміку ефективності використання ресурсів, хоча її рівень залишається нестабільним.

Окремо встановлено, що компанія активно впроваджує цифрові технології, автоматизацію логістичних процесів і клієнтські платформи, що дозволяє підвищувати якість сервісу та формувати систему моніторингу ключових показників ефективності. Важливим чинником залишається орієнтація на клієнтоцентричну модель розвитку як основу утримання конкурентних позицій.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що ТОВ «Нова Пошта» демонструє стійку динаміку розвитку та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Подальше вдосконалення системи оцінювання ефективності діяльності має бути спрямоване на підвищення фінансової стійкості, оптимізацію структури витрат, покращення ліквідності та розвиток механізмів утримання персоналу, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність компанії.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

3.1 Напрями підвищення ефективності виробничої діяльності компанії з урахуванням механізму регулювання ринку логістичних послуг

Проведений аналіз у попередньому розділі засвідчив, що ТОВ «Нова Пошта» сформувало масштабовану та високодинамічну модель виробничої діяльності, яка забезпечує стабільне зростання ключових фінансових показників, розширення логістичної інфраструктури та високу адаптивність до умов воєнно-економічної нестабільності.

Водночас виявлені проблеми, зокрема зниження рівня рентабельності, обмежена ліквідність та зростання витратного навантаження, формують необхідність розробки системних напрямів підвищення ефективності виробничої діяльності компанії з урахуванням сучасних механізмів регулювання ринку логістичних послуг (рис. 3.1). Одним із ключових напрямів підвищення ефективності є оптимізація структури операційних витрат. З огляду на зростання масштабів діяльності компанії, особливого значення набуває впровадження системи наскрізного контролю витрат у розрізі логістичних маршрутів, сортувальних центрів та регіональних підрозділів. Це дозволить забезпечити більш точну ідентифікацію витратних центрів та знизити рівень непродуктивних витрат без втрати якості сервісу.

Другим важливим напрямом виступає підвищення ефективності управління оборотним капіталом. З урахуванням виявлених проблем ліквідності доцільним є посилення контролю за дебіторською заборгованістю, оптимізація строків розрахунків із контрагентами та розширення використання цифрових фінансових інструментів. У цьому контексті значний потенціал має подальший розвиток

фінтех-екосистеми NovaPay як внутрішнього механізму прискорення грошових потоків і зниження транзакційних витрат.

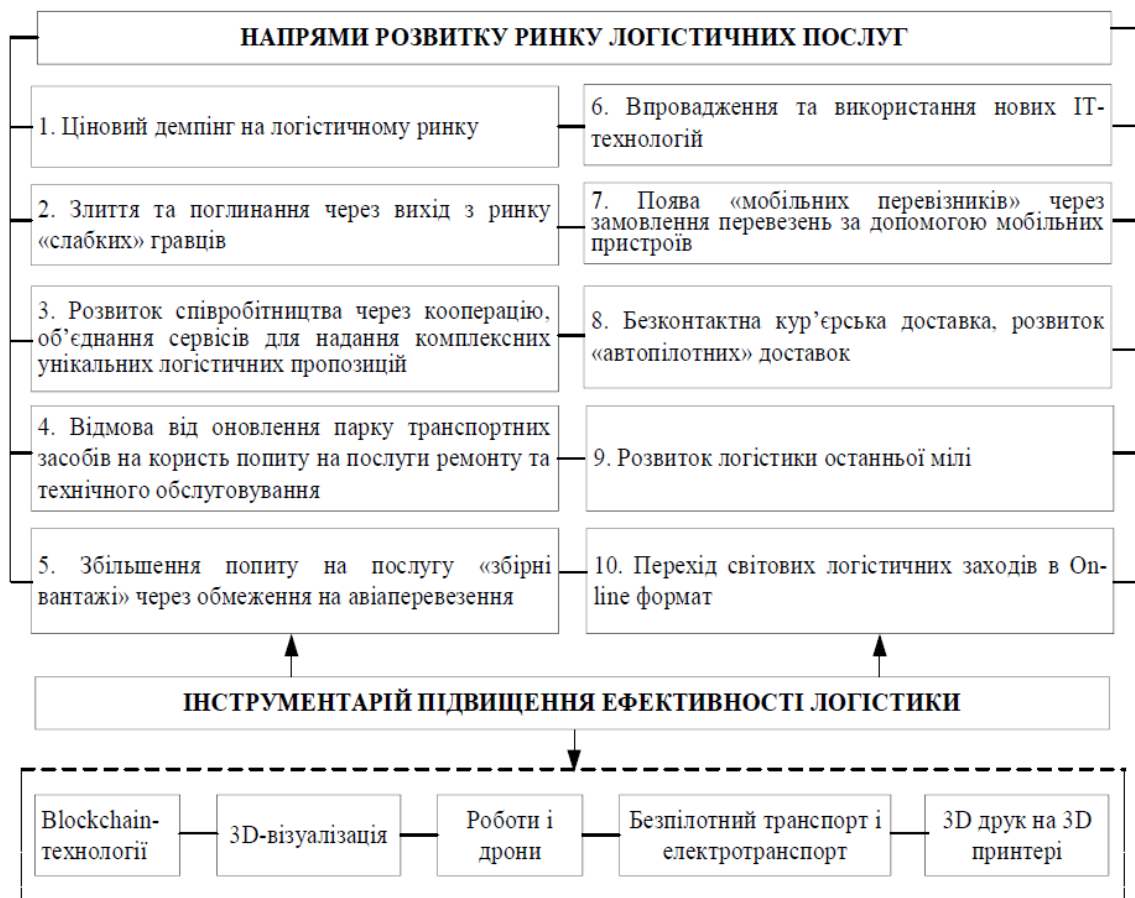


Рис. 3.1. Напрями розвитку ринку логістичних послуг

Третім напрямом є підвищення ефективності логістичних процесів шляхом цифровізації та автоматизації. Використання систем штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів доставки та управління складськими запасами дозволяє зменшити операційні витрати та підвищити швидкість обслуговування клієнтів. Додатково впровадження роботизованих систем сортування та автоматизованих логістичних хабів сприяє зменшенню впливу людського фактора та підвищенню продуктивності.

Четвертим напрямом є вдосконалення механізмів управління персоналом. З урахуванням виявленої високої плинності кадрів доцільним є впровадження диференційованої системи мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Важливим є також розвиток внутрішніх програм навчання, кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації працівників, що сприятиме підвищенню стабільності кадрового складу та продуктивності праці.

Окремим стратегічним напрямом є розвиток міжнародної логістичної присутності та диверсифікація ринків збуту. Розширення діяльності на європейських ринках дозволяє зменшити залежність від внутрішньої економічної кон'юнктури та сформуванати додаткові джерела доходів. Водночас це потребує адаптації бізнес-моделі до вимог різних регуляторних середовищ, що підвищує роль державного та міжнародного регулювання у сфері логістики.

З урахуванням механізму регулювання ринку логістичних послуг важливим є також дотримання нормативних вимог у сфері поштового зв'язку, фінансових операцій та захисту прав споживачів. Посилення регуляторного контролю стимулює компанію до підвищення прозорості діяльності, впровадження стандартів якості та розвитку системи внутрішнього аудиту ефективності.

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише підвищити рівень операційної та фінансової ефективності, але й зміцнити свої конкурентні позиції в умовах зростаючої конкуренції та посилення регуляторного впливу на ринку логістичних послуг. Водночас динаміка фінансових результатів засвідчила, що на тлі суттєвого зростання доходу, активів і власного капіталу у компанії простежується тенденція до зниження відносних показників ефективності, зокрема рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та чистої маржі. Додатково спостерігається зростання фінансового навантаження на систему забезпечення діяльності підприємства, що зумовлено масштабуванням операційної інфраструктури та підвищенням витрат на її утримання. У цих умовах удосконалення функцій і моделі виробничо-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» має бути спрямоване не на радикальну трансформацію вже сформованої ефективної бізнес-системи, а на її якісну оптимізацію. Пріоритетними напрямками виступають підвищення маржинальності операцій, зростання ресурсної віддачі, зміцнення фінансової стійкості та підвищення адаптивності до ризиків зовнішнього середовища.

Запропоновані удосконалення повинні враховувати специфіку формування цінності логістичної компанії, критерії оцінювання рівня розвитку логістичних систем, а також елементи механізму регулювання ринку логістичних послуг (рис.

3.2–3.4), що дозволяє забезпечити комплексність підходу до підвищення ефективності виробничої діяльності компанії.



Рис. 3.2. Процес і фактори формування цінності логістичної компанії

Стабільність та ефективність функціонування логістичних процесів в умовах мінливого економічного середовища забезпечується через дію механізму регулювання ринку логістичних послуг (рис. 3.5). Результативність цього механізму визначається рівнем його здатності інтегрувати економічні, організаційні та нормативно-правові інструменти впливу, а також забезпечувати збалансування інтересів усіх учасників ринку поштових і логістичних послуг.

Стабільність та ефективність функціонування логістичних процесів в умовах змінюваного економічного середовища забезпечує механізм регулювання ринку логістичних послуг (рис. 3.5). Його результативність визначається тим, наскільки успішно він інтегрує різні інструменти та відповідає потребам і інтересам всіх учасників ринку поштових послуг. У сучасних умовах розвитку ринку логістичних послуг особливого значення набуває підвищення ефективності використання вже сформованого ресурсного потенціалу компанії. Це питання є закономірним, оскільки за підсумками 2025 року компанія досягла понад 54 млрд грн доходу, забезпечила функціонування понад 50003 точок сервісу в Україні,

продовжила інвестиційне розширення та водночас діяла в умовах тривалої воєнної нестабільності, що об'єктивно посилює вимоги до ефективності її діяльності.

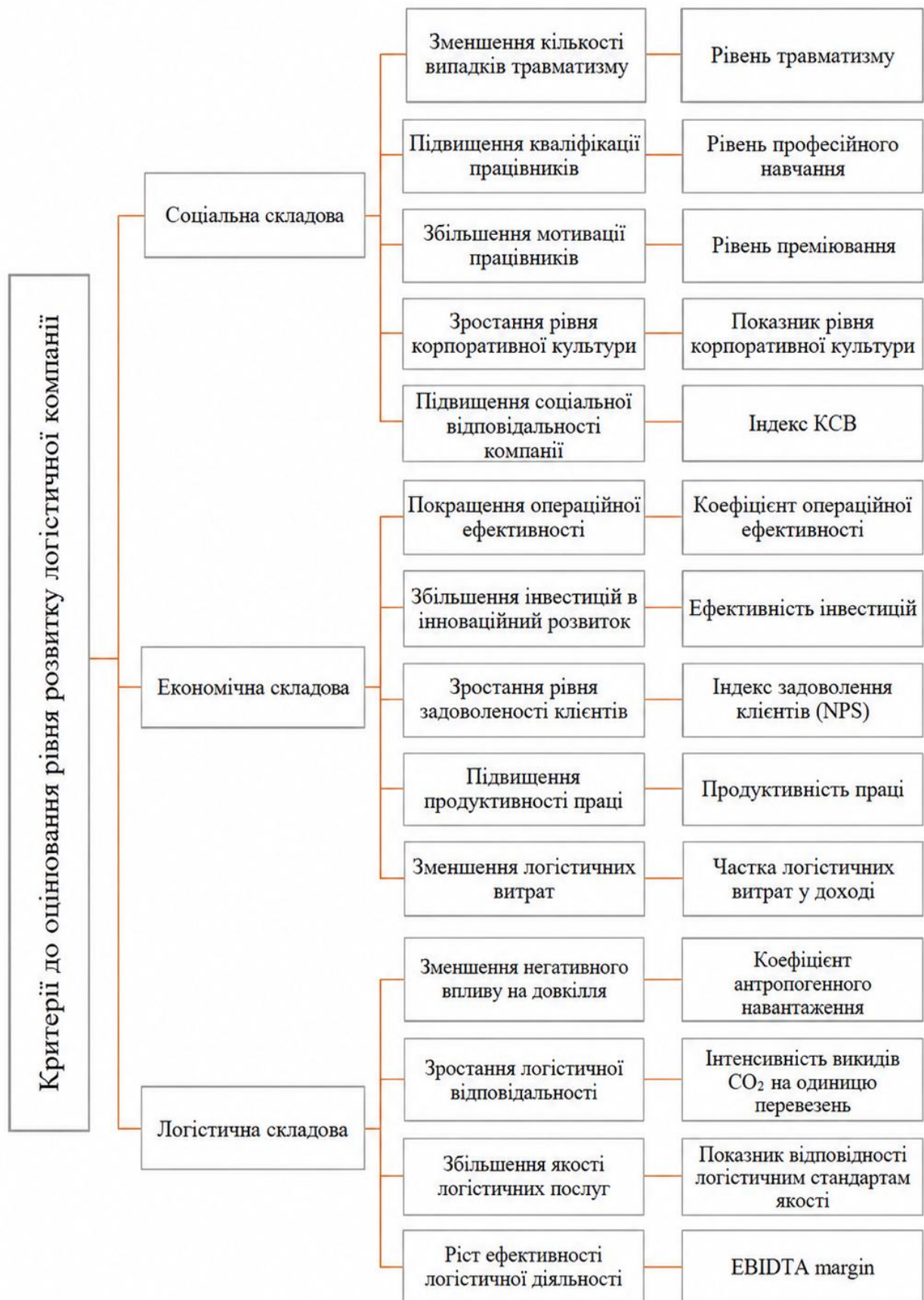


Рис. 3.3 Критерії до оцінювання рівня розвитку логістичної компанії



Рис. 3.4. Модель механізму регулювання ринку логістичних послуг

З позиції реалізації загальноекономічної функції виробничої діяльності ключовим резервом удосконалення є перехід від переважно екстенсивного зростання до якісного структурування доходів.

Попри доведену здатність ТОВ «Нова Пошта» до масштабування, сам по собі приріст виручки не забезпечує пропорційного зростання фінансової віддачі. У цьому контексті доцільним є посилення ролі високорентабельних напрямів діяльності, які формують підвищену додану вартість на одиницю ресурсу, зокрема міжнародної доставки, договірного обслуговування бізнес-клієнтів, фулфілменту, інтегрованих рішень для e-commerce, адресної доставки та цифрових сервісів для корпоративного сегмента. Стратегічний акцент має зміщуватися не на розширення



Рис. 3.5 – Складові механізму регулювання ринку логістичних послуг

переліку послуг, а на збільшення їх питомої ваги у структурі доходів підприємства, що сприятиме підвищенню загальної маржинальності.

Не менш важливим є вдосконалення ресурсної функції виробничої діяльності. Компанія демонструє високий рівень мобілізації ресурсів, що підтверджується зростанням активів, власного капіталу та масштабуванням інфраструктури. Водночас така модель розвитку є капіталомісткою та потребує постійного підвищення віддачі від уже сформованої матеріально-технічної та цифрової бази. У зв'язку з цим пріоритетом має стати інтенсифікація використання наявної інфраструктури замість її подальшого екстенсивного розширення. Подальше впровадження цифрових рішень для управління маршрутами, завантаженням терміналів і транспортними потоками дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та знизити операційні витрати.

Удосконалення організаційної функції доцільно пов'язувати з розвитком омніканальної та платформної моделі обслуговування. Конкурентною перевагою компанії є інтеграція фізичної інфраструктури, цифрових сервісів і стандартизованих бізнес-процесів, що формує єдину сервісну екосистему. Подальший розвиток має ґрунтуватися на поглибленні інтеграції каналів взаємодії з клієнтами (відділення, поштомати, мобільні застосунки, бізнес-кабінети, API-рішення), а також на скороченні часу операцій, автоматизації процесів і використанні даних для управління навантаженням мережі.

Соціальна функція діяльності підприємства має значний суспільний ефект, однак потребує переходу до системної моделі соціальної стійкості. Подальший розвиток має бути спрямований на інтеграцію соціальних ініціатив у кадрову політику, розвиток людського капіталу, підвищення безпеки праці та зниження плинності персоналу. Умови інтенсивного навантаження в логістичній сфері зумовлюють необхідність забезпечення стабільності кадрового складу, професійної адаптації працівників та підвищення рівня їх цифрової підготовки.

Інноваційна функція є ключовим драйвером подальшого зростання ефективності. Компанія вже має ознаки цифрово інтегрованої платформи, однак подальший розвиток має передбачати поглиблення цифровізації бізнес-моделі,

розширення аналітичних можливостей, автоматизацію управлінських рішень та персоналізацію сервісів. Це дозволить не лише підвищити якість обслуговування, а й оптимізувати витрати, покращити прогнозування попиту та ефективність використання інфраструктури.

Окремо слід відзначити необхідність подальшого розвитку бізнес-моделі підприємства. Сучасна модель ТОВ «Нова Пошта» має сервісно-логістичний, мережевий і платформний характер та забезпечує високу адаптивність до кризових умов. Водночас її подальша еволюція повинна бути спрямована на збалансування масштабування та прибутковості. Це передбачає перехід від моделі екстенсивного розширення до моделі ефективної монетизації сервісної екосистеми через сегментацію клієнтів, розвиток додаткових сервісів та підвищення рентабельності кожного напрямку діяльності.

У розвиток зазначеного підходу до оцінювання резильєнтності бізнес-моделі доцільним є застосування SWOT-аналізу як інструменту узагальнення внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на діяльність ТОВ «Нова Пошта» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» в умовах воєнного стану та нестабільності ринку послуг

Сильні сторони	Слабкі сторони
розвинена мережа відділень і поштоматів; сильний бренд; цифрові канали обслуговування; висока операційна гнучкість; досвід роботи в кризових умовах	зниження чистої маржі; висока капіталомісткість інфраструктури; значне витратне навантаження; залежність від безпеки логістичних маршрутів; потреба в постійному технологічному оновленні
Можливості	Загрози
розширення міжнародної доставки; розвиток фулфілменту та e-commerce-рішень; поглиблення автоматизації маршрутів; монетизація цифрових сервісів для бізнесу; посилення партнерських моделей	воєнні ризики і пошкодження інфраструктури; подорожчання пального та енергії; коливання попиту; кадровий дефіцит; посилення конкуренції на ринку доставки та логістики

Джерело: власна розробка автора на основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Його використання дозволяє систематизувати результати попереднього фінансово-економічного та організаційного аналізу та перейти від описової

оцінки до структурованого визначення стратегічних орієнтирів розвитку компанії в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Для ТОВ «Нова Пошта» SWOT-аналіз є особливо релевантним, оскільки діяльність товариства одночасно залежить від інфраструктурних, фінансових, технологічних та безпекових факторів. У межах сильних сторін (Strengths) доцільно виокремити масштабну логістичну мережу, високу щільність покриття території України, розвинену цифрову екосистему сервісів, інтеграцію фінансових рішень через власні платіжні сервіси, а також здатність забезпечувати операційну безперервність навіть в умовах високих ризиків. Додатковою сильною стороною є сформований бренд та високий рівень довіри з боку клієнтів, що забезпечує стабільний попит на послуги.

До слабких сторін (Weaknesses) належать висока капіталомісткість бізнес-моделі, значна залежність від позикового фінансування, зниження відносних показників рентабельності, а також підвищене навантаження на операційні витрати внаслідок утримання масштабної інфраструктури. Окремо слід враховувати наявні виклики у сфері ліквідності та потребу в подальшій оптимізації оборотного капіталу.

Можливості (Opportunities) пов'язані насамперед із розвитком електронної комерції, розширенням міжнародної присутності, поглибленням інтеграції з бізнес-клієнтами через B2B-рішення, масштабуванням фулфілмент-сервісів, автоматизацією логістичних процесів, а також зростанням попиту на швидку доставку в країнах Європи. Додатковим напрямом є посилення монетизації цифрових сервісів та розвиток фінтех-напрямку як джерела підвищення маржинальності.

Загрози (Threats) включають воєнні ризики та руйнування інфраструктури, макроекономічну нестабільність, інфляційний тиск, коливання вартості пального та енергоресурсів, посилення конкуренції на ринку логістичних послуг, а також потенційні обмеження у міжнародній логістиці. Окремо слід враховувати ризики кадрового дефіциту та зростання вартості робочої сили.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу дозволяє сформулювати підґрунтя для подальшого обґрунтування системи заходів удосконалення оцінювання ефективності діяльності компанії. Зокрема, акцент зміщується на необхідність підвищення фінансової стійкості, оптимізації структури витрат, посилення ролі цифрових інструментів управління, а також розвитку резильєнтних механізмів функціонування логістичної мережі. Це створює логічний перехід до формування конкретних рекомендацій щодо впровадження удосконаленої системи оцінювання ефективності діяльності в наступних підрозділах роботи.

Можна стверджувати, що стратегічна перевага ТОВ «Нова Пошта» формується передусім завдяки масштабній логістичній мережі, високому рівню технологічності операційних процесів та стійкому рівню довіри з боку клієнтів. Водночас подальший розвиток компанії в умовах зростаючої невизначеності та воєнно-економічних ризиків потребує посиленої уваги до питань контролю витрат, підвищення маржинальності бізнесу, а також формування ефективних резервних та адаптивних механізмів функціонування операційної системи.

У цьому контексті важливим є врахування впливу макросередовища, оскільки підприємницька модель логістичного оператора є чутливою до змін політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників. Саме ці фактори визначають динаміку попиту на логістичні послуги, рівень витратності операцій, доступність інвестиційних ресурсів та швидкість технологічного оновлення галузі. Відповідно, оцінювання ефективності діяльності компанії повинно базуватися не лише на внутрішніх фінансових показниках, а й на системному аналізі зовнішніх умов функціонування.

З огляду на це, доцільним є застосування PEST-аналізу як інструменту структурованої оцінки макросередовища, що дозволяє визначити ключові можливості та загрози для розвитку компанії, а також узгодити їх із напрямками підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» (табл. 3.2). Такий підхід забезпечує більш комплексне обґрунтування управлінських рішень і формує основу для подальшої розробки удосконаленої системи оцінювання ефективності виробничої діяльності компанії.

Таблиця 3.2 – Напрями підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова пошта»

Напрями підвищення	Характеристика напрямку
Технологічна інтеграція	Використання інноваційних технологій також може зіграти значну роль у підвищенні операційної продуктивності. Впровадження вдосконалених систем програмного забезпечення, інструментів автоматизації та аналітики даних може допомогти оптимізувати роботу, покращити процес прийняття рішень і підвищити загальну ефективність в компанії
Оптимізація процесів	Одним із способів підвищення ефективності діяльності є оптимізація процесів і усунення будь-яких вузьких місць або неефективності, які можуть бути присутніми. Проводячи ретельний аналіз поточних процесів і визначити області для вдосконалення, компанія може зменшити відходи, підвищити продуктивність послуг та знизити витрати
Управління ланцюгом поставок	Ефективне управління ланцюгом поставок має вирішальне значення для будь-якої компанії, яка прагне досягти економічної ефективності. Оптимізуючи рівень запасів, покращуючи відносини з постачальниками та скорочуючи терміни виконання послуг, ТОВ «Нова пошта», може мінімізувати витрати та підвищити продуктивність послуг
Навчання та розвиток працівників	Інвестування в навчання та розвиток працівників також може значно вплинути на економічну ефективність компанії. Добре навчені співробітники є більш продуктивними, сприяють створенню позитивного робочого середовища та можуть сприяти інноваціям і постійному вдосконаленню в компанії
Вимірювання та моніторинг ефективності	Встановлення ключових показників ефективності і регулярний моніторинг показників ефективності є важливими для оцінки економічної ефективності операційних ініціатив. Відстежуючи прогрес щодо встановлених цілей, ТОВ «Нова пошта» може

Виявлені обмеження чинної практики оцінювання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчать про необхідність переходу від фрагментарного аналізу окремих показників до формування цілісної, багаторівневої системи моніторингу. Така система має охоплювати не лише фінансові результати, але й операційні, ресурсні, клієнтські та інноваційні

параметри та потенційні резерви виробничої діяльності компанії, що дозволить забезпечити більш об'єктивну оцінку ефективності використання всіх видів ресурсів (табл. 3.3).

**Таблиця 3.3 Резерви можливого підвищення ефективності виробничої діяльності
ТОВ «Нова пошта»**

Категорія	Підхід	Опис
Скорочення витрат	Екстенсивний підхід	Зниження витрат через пряме скорочення ресурсів (персоналу, орендованих площ, обсягів діяльності). Має тимчасовий ефект і обмежує розвиток.
	Інтенсивний підхід	Оптимізація процесів через впровадження новітніх технологій, автоматизацію сортувальних центрів, цифровізацію логістичних операцій.
		Використання роботизованих систем для обробки посилок, що скорочує витрати часу і підвищує продуктивність праці.
Модернізація бізнес-процесів	Автоматизація процесів	Впровадження автоматизованих систем для відстеження посилок, що зменшує час реагування на запити клієнтів.
	Оптимізація логістики	Застосування аналітичних інструментів для планування маршрутів, що знижує витрати на транспортування.
	Прискорення операцій	Використання штучного інтелекту і систем моніторингу для підвищення швидкості виконання операцій на сортувальних центрах.
		Забезпечення високої якості операцій, що сприяє підвищенню клієнтської лояльності.
Зміни в організаційній системі	Удосконалення структури управління	Впровадження гнучких і децентралізованих управлінських систем для швидшого прийняття рішень і адаптації до змін.
	Покращення комунікацій	Використання сучасних платформ, таких як чат-боти і CRM-системи, для оперативної обробки клієнтських запитів.
	Робота з клієнтами	Персоналізація обслуговування за допомогою аналітики даних, автоматизованих повідомлень та програм лояльності.

3.2 Обґрунтування пропозицій щодо покращення показників ефективності виробничої діяльності логістичної компанії

Ключовим недоліком існуючого підходу є відсутність єдиного інтегрального інструменту, який би забезпечував узгоджене оцінювання ефективності на різних рівнях управління — від операційного до стратегічного (табл. 3.4). Це ускладнює своєчасне виявлення дисбалансів у витратах, зниження рентабельності окремих напрямів діяльності та не дозволяє повною мірою оцінити вплив інвестицій у інфраструктуру та цифрові технології на кінцеві фінансові результати.

Таблиця 3.4 – Чинники, які впливають на ефективність функціонування виробничої діяльності в сучасних компаніях

Фактори зовнішнього середовища {OF}		Одиниця виміру
Фактори зовнішнього середовища прямого впливу (OI)	Постачальники	Умови, що пропонують постачальники
	Конкуренти	Наявність пропозиції аналогічних послуг, їх якість та вартість
	Споживачі	Попит і вимоги споживачів
	Посередники	Якість та вартість послуг з аутсорсингу
	Ринкові умови	Темпи зростання ринку, чутливість цін, кон'юнктура ринку
Фактори зовнішнього середовища опосередкованого впливу (II)	Міжнародні і локальні події	Безпекова стабільність в країні або масштабність подій, що відбуваються
	Політичні фактори	Сприятливість політики, державна підтримка
	Соціально-демографічні фактори	Склад та чисельність населення, рівень життя
	Економічні чинники	ВВП, процентна ставка, темпи інфляції, ціни на сировину та енергоносії, валютні курси
	Правові чинники	Законодавчі вимоги, стабільність правового поля держави
	Географічні умови	Наявність ресурсної бази, сприятливість умов для ведення логістичної діяльності
Фактори внутрішнього середовища {IF}		Одиниця виміру
Інформаційно-комунікативні фактори		Рівень інформаційного забезпечення, швидкість обміну та обробки інформації, відносини з громадськістю
Фінансові чинники		Структура і ліквідність активів, забезпеченість власними оборотними засобами, рівень рентабельності, основні фонди, витрати і прибутки
Організаційно-управлінські чинники		Якість планування та прийняття рішень, організаційна структура, стратегічне планування
Фактори, які відносяться як до внутрішніх, так і зовнішніх {MF}		Одиниця виміру
Трудові ресурси		Рівень кваліфікації робочої сили, навчання та мотивування персоналу
Інфраструктура		Розвиненість логістичної інфраструктури
Інноваційно-інвестиційна спроможність		Рівень інвестиційної привабливості країни, логістичної компанії
Екологічні фактори		Ступінь забрудненості екосистеми, рівень впливу логістичної діяльності на навколишнє середовище, екологічні обмеження
Технологічні фактори		Науково-технічний прогрес в країні, рівень автоматизації в логістичній компанії

Відтак, формування удосконаленої системи оцінювання ефективності виробничої діяльності повинно базуватися на принципах комплексності, багатокритеріальності та ієрархічності. Її впровадження дасть змогу не лише підвищити якість управлінських рішень, але й забезпечити оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати структуру витрат і підвищити загальну результативність виробничої діяльності компанії.

У цьому контексті подальший аналіз доцільно спрямувати на обґрунтування структурної моделі такої системи та визначення її ключових елементів, що наведено на рис. 3.6–3.7 з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників.

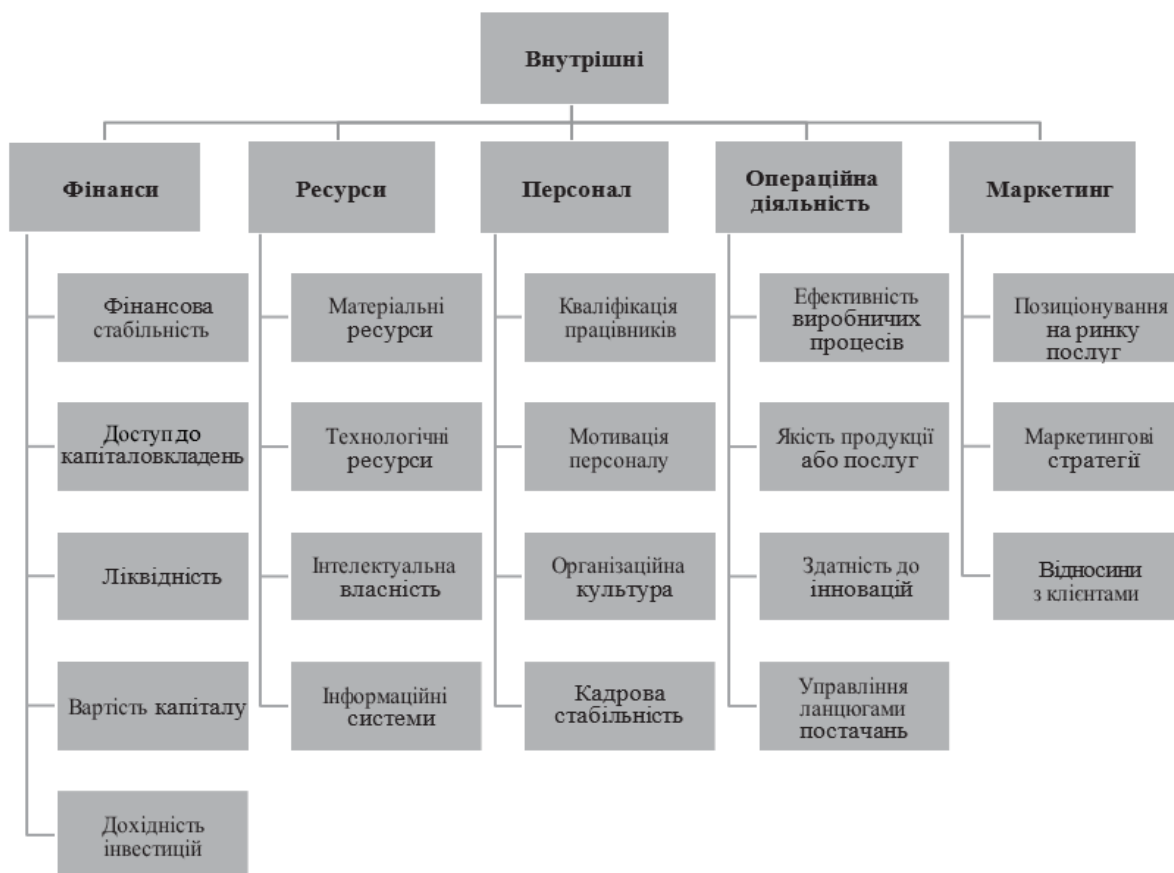


Рис. 3.6 Внутрішні фактори, що формують ефективність виробничої діяльності логістичної компанії

Примітка: систематизовано автором

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного управління ефективністю, який дозволяє

трансформувати місію та стратегічні цілі підприємства у систему взаємопов'язаних показників результативності.

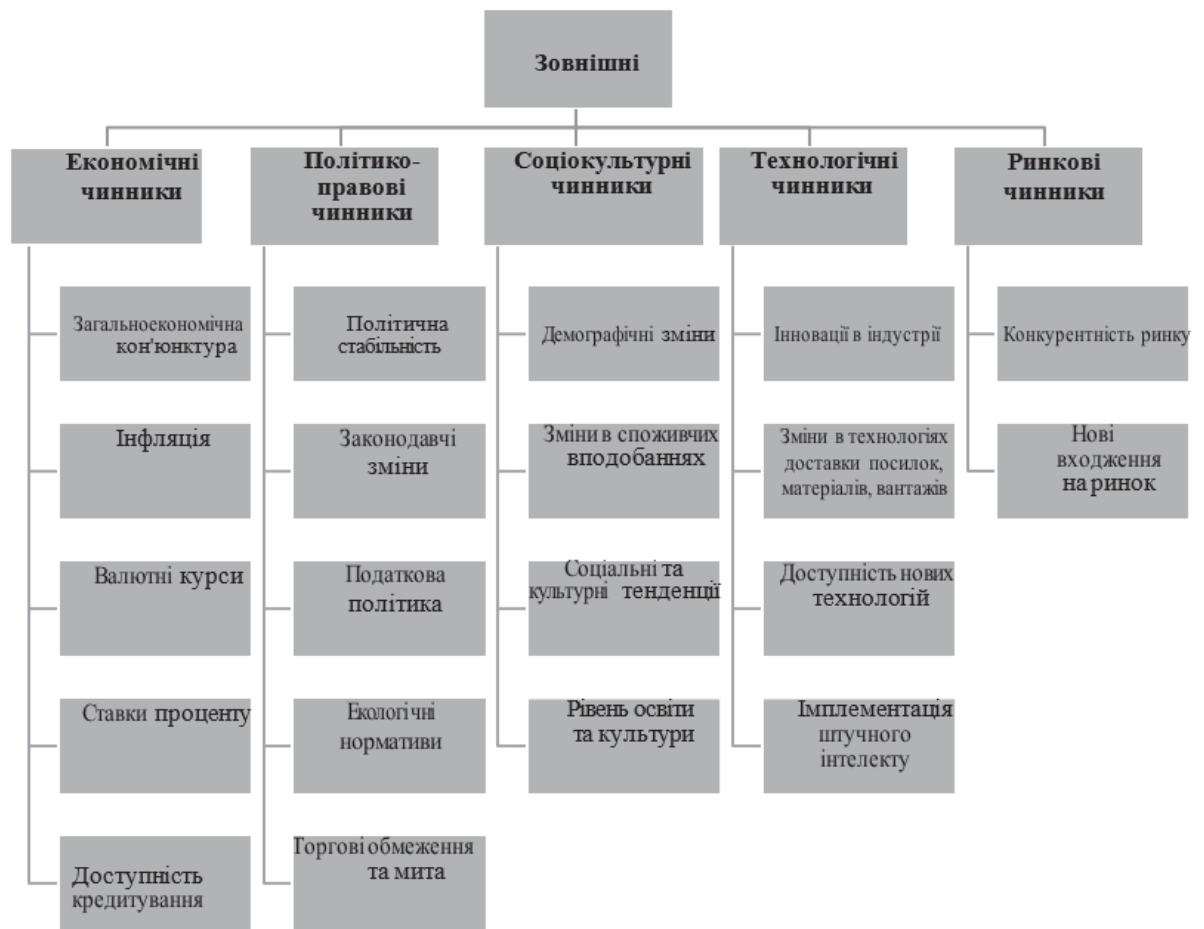


Рис. 3.7 Зовнішні чинники, що формують ефективність виробничої діяльності логістичної компанії

Примітка: систематизовано автором

У контексті виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» її застосування є особливо доцільним, оскільки компанія функціонує одночасно у кількох вимірах — фінансовому, операційному, клієнтському та інноваційно-технологічному.

Система збалансованих показників дозволяє уникнути однобічної оцінки ефективності, коли акцент робиться виключно на фінансових результатах. Натомість вона формує комплексне бачення діяльності підприємства, де фінансові індикатори доповнюються показниками якості сервісу, рівня задоволеності клієнтів, ефективності внутрішніх процесів та здатності до інноваційного розвитку. Таким чином забезпечується баланс між короткостроковими результатами та довгостроковою стратегічною стійкістю бізнесу.

У структурному розрізі система збалансованих показників ґрунтується на взаємодії чотирьох ключових перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Фінансова перспектива відображає здатність підприємства генерувати прибуток і забезпечувати зростання вартості бізнесу. Клієнтська перспектива характеризує рівень задоволеності споживачів, лояльність та ринкову позицію компанії. Перспектива внутрішніх процесів дозволяє оцінити ефективність логістичних, операційних і управлінських процедур. Перспектива навчання та розвитку відображає потенціал підприємства до інновацій, цифрової трансформації та підвищення кваліфікації персоналу.

Таким чином, система збалансованих показників забезпечує перехід від традиційного фінансового аналізу до стратегічно орієнтованої моделі управління ефективністю, що є особливо актуальним для логістичних компаній з високим рівнем складності операцій та значною залежністю від технологічних і організаційних інновацій.

Система збалансованих показників (СЗП) є одним із найбільш ефективних сучасних інструментів стратегічного управління результативністю підприємства, який дає змогу оцінювати діяльність компанії з урахуванням взаємозв'язку фінансових і нефінансових показників. У контексті діяльності ТОВ «Нова Пошта» її використання є особливо актуальним, оскільки компанія функціонує в умовах складної логістичної мережі, високої операційної інтенсивності та необхідності постійної адаптації до змін ринкового середовища.

Ключовою перевагою СЗП є її здатність забезпечувати інтеграцію стратегічних цілей підприємства з оперативною діяльністю структурних підрозділів. Це дозволяє перетворити загальну стратегію компанії на систему конкретних вимірюваних показників, зрозумілих для всіх рівнів управління. У результаті працівники отримують чітке уявлення про свій внесок у досягнення корпоративних цілей, що підвищує узгодженість дій та ефективність внутрішньої координації.

До основних переваг СЗП належить її комплексність, оскільки система охоплює не лише фінансові результати, але й показники якості обслуговування

клієнтів, ефективності внутрішніх бізнес-процесів, інноваційного розвитку та управління персоналом. Завдяки цьому керівництво отримує можливість своєчасно виявляти проблемні зони, оцінювати ефективність використання ресурсів та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Додатковою перевагою є підвищення прозорості управління та формування системи відповідальності за досягнення ключових показників діяльності.

Водночас впровадження СЗП пов'язане з певними обмеженнями. Зокрема, система потребує значних організаційних і ресурсних витрат на етапі розробки та імплементації, а також високої якості інформаційного забезпечення. Недостатня достовірність або несвоєчасність даних може суттєво знизити ефективність прийняття управлінських рішень. Крім того, надмірна кількість показників може ускладнити систему моніторингу та знизити її практичну ефективність. Також слід враховувати необхідність адаптації СЗП до специфіки конкретного підприємства, що потребує глибокого аналізу його бізнес-моделі.

Попри зазначені обмеження, впровадження системи збалансованих показників у діяльність ТОВ «Нова Пошта» має значний потенціал для підвищення ефективності управління та забезпечення стратегічного розвитку. Зокрема, це дозволить підсилити контроль за ключовими параметрами діяльності, покращити координацію бізнес-процесів, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити більш гнучку адаптацію до змін ринкового середовища (табл. 3.5–3.6).

Окремо варто зазначити, що ефективність СЗП значною мірою залежить від рівня організації бізнес-процесів на підприємстві. Під бізнес-процесом розуміють сукупність взаємопов'язаних і послідовно виконуваних операцій, спрямованих на досягнення конкретного результату, що забезпечує створення цінності для клієнта. У логістичних компаніях, до яких належить ТОВ «Нова Пошта», ефективність бізнес-процесів безпосередньо впливає на швидкість доставки, якість сервісу, рівень витрат та загальну конкурентоспроможність, що робить їх удосконалення одним із ключових напрямів підвищення ефективності виробничої діяльності.

Таблиця 3.5

Модель розробки збалансованої системи показників виробничої діяльності для ТОВ «Нова Пошта»

Етап моделі	Опис етапу	Приклад реалізації для ТОВ «Нова Пошта»
Формалізація стратегії	Визначення ключових стратегічних цілей компанії Для досягнення довгострокового розвитку.	Розширення частки ринку експрес-доставки до 60%. Скорочення часу доставки до 1 дня. Оптимізація витрат на 15%.
Визначення проєкцій	Розподіл стратегічних цілей на чотири основні перспективи: фінансова, клієнтська, внутрішні процеси, навчання та розвиток персоналу.	Фінансова перспектива: забезпечення зростання доходів. Клієнтська перспектива: підвищення задоволеності клієнтів. Внутрішні процеси: автоматизація обробки посилок. Навчання та розвиток: підвищення кваліфікації працівників.
Формування цілей для проєкцій	Визначення вимірюваних цілей для кожної перспективи, які підтримують реалізацію стратегії.	У фінансах – досягнення рентабельності активів (ROA) на рівні 15 %. У клієнтській перспективі – підвищення NPS до 90 %. У внутрішніх процесах – скорочення часу обробки замовлень на 20 %. У навчанні та розвитку – забезпечення регулярного навчання для 95% співробітників.
Розробка індикаторів досягнення цілей	Визначення ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу прогресу у виконанні цілей.	У фінансах: чистий прибуток, ROA, ROE. У клієнтській перспективі: відсоток своєчасних доставок, NPS. У внутрішніх процесах: середній час обробки посилок, частка автоматизованих операцій. У навчанні та розвитку: кількість проведених тренінгів, коефіцієнт плинності кадрів.
Встановлення цільових значень KPI	Визначення конкретних кількісних показників для кожного KPI, які служать орієнтирами досягнення результатів.	Чистий прибуток - 1,5 млрд грн. Відсоток своєчасних доставок - 98%. Скорочення середнього часу обробки посылки до 1 години. У навчанні - 90% працівників щорічно проходять тренінги.
Інтеграція з бюджетом і мотивацією	Інтеграція цілей СЗП у процес бюджетування компанії та розробка системи мотивації співробітників для узгодження фінансових і нематеріальних ресурсів.	Включення фінансування автоматизації процесів у бюджет (закупівля роботизованих сортувальних ліній). Впровадження преміальних програм для працівників, які перевищують встановлені KPI.

Джерело : розроблено автором.

Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема Big Data, систем бізнес-аналітики (Business Intelligence) та інструментів бізнес-планування, є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств.

Таблиця 3.6

Збалансована система показників діяльності ТОВ «Нова пошта» в складних умовах господарювання

Стратегічна карта		Збалансована система показників		План дій
Аспект	Стратегічні цілі	Показники результативності	Цільове значення	Ініціативи
Вектор - Фінанси	Збереження фінансової стійкості підприємства	Прибуток компанії для можливості сплачувати податки та виплачувати заробітні плати	Більше 0	Зменшення витрат, пошук нових ніш, методів ведення бізнесу
	-оптимізація витрат компанії	Витрати на одиницю послуг, тис. грн	Зменшення	Перегляд структури, пошук нових ресурсів.
	-зменшення витрат на енергоносії	Витрати на опалення та електрику, % від попереднього періоду	50%	Використання альтернативних джерел
	Збільшення рентабельності продукції	Середньогалузевий показник рентабельності	20%	Зменшення витрат, збільшення обсягу послуг доставки посилок, документів, вантажів
Вектор - Клієнти	Пошук нових (розширення представлення міжнародних) ринків	Частка ринку, %	До 30%	Вихід на ринки з дистанційним оформленням замовлення
	Підвищення лояльності існуючих клієнтів	Показник задоволеності, %	До 90 %	Збільшити якість послуг доставки та суміжних наданих послуг
	Прозоре ціноутворення при індивідуальних замовленнях	Ступінь розуміння клієнтами обґрунтування ціни на логістичні послуги, %	Від 50%	Використання онлайн калькулятора для обрахунку вартості замовлення
Вектор- Бізнес-процеси	Використання інновацій в діяльності компанії	Позиціонування як інноваційної та перспективної компанії. Використання інновацій, одиниць на рік.	Від 5	Використання онлайн замовлень та обрахунку вартості замовлення
	Покращення якості послуг	Рейтинг задоволення клієнтів, 80% респондентів по шкалі від 1 до 10, середній бал	8	Збільшення кількості нових супутніх послуг – онлайн дизайну, прорахунку замовлення, гарантійного обслуговування тощо
	Покращення якості сервісу надання послуг	Впровадження нових видів сервісу, кількість	Від 3	Покращення якості сервісу надання послуг (скорочення термінів доставки матеріалів)
Вектор- Персонал	Підвищення кваліфікації працівників	Кількість працівників які пройшли навчання, осіб.	на 15%	Онлайн навчання працівників
	Підвищення продуктивності праці	Валовий прибуток на одного працівника, %	45%	Вдосконалення компенсаційного пакету

У контексті функціонування ТОВ «Нова Пошта» такі технології забезпечують автоматизацію та оптимізацію бізнес-процесів, що проявляється у зростанні продуктивності праці, скороченні операційних витрат та підвищенні оперативної гнучкості компанії в умовах динамічного та конкурентного ринку логістичних послуг.

Незважаючи на різноманітність підходів до визначення поняття «бізнес-процес», їх об'єднує процесний підхід до управління, який передбачає розгляд діяльності підприємства як системи взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення кінцевої цінності для клієнта. На відміну від традиційного функціонального підходу, процесний підхід орієнтований не на ізольоване виконання завдань окремими підрозділами, а на досягнення спільного результату через наскрізну взаємодію всіх елементів організаційної структури.

Функціональний підхід, який тривалий час домінував в управлінській практиці, виявив низку обмежень, зокрема затримки в обміні інформацією між підрозділами, дублювання управлінських функцій та орієнтацію на локальні, а не загальноорганізаційні цілі. Натомість процесний підхід дозволяє мінімізувати ці недоліки шляхом інтеграції бізнес-процесів, підвищення прозорості взаємодії між підрозділами та забезпечення більш швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті доцільним є використання порівняльного аналізу переваг і недоліків функціонального та процесного підходів, наведеного в табл. 3.7.

У сучасних умовах цифрової трансформації особливого значення набуває впровадження автоматизованих інформаційних систем управління підприємством. Такі рішення, як ERP-платформи, зокрема Base ERP, забезпечують інтегроване управління ресурсами підприємства, дозволяючи обробляти значні обсяги як структурованих, так і неструктурованих даних. Для ТОВ «Нова Пошта» використання подібних систем є особливо актуальним, оскільки дозволяє підвищити ефективність логістичного планування, оптимізувати маршрути доставки, вдосконалити управління складськими операціями та підвищити якість клієнтського сервісу (табл. 3.8).

Таблиця 3.7

Переваги та недоліки процесного і функціонального підходів до ефективного управління ТОВ

«Нова пошта»

Критерій	Процесний підхід	Функціональний підхід
Орієнтація	Спрямованість на загальний результат підприємства.	Зосередженість на досягненні результатів окремого підрозділу.
Взаємодія між підрозділами	Забезпечує наскрізну взаємодію між усіма рівнями логістичної компанії.	Недостатній рівень комунікації між структурними підрозділами.
Гнучкість	Висока гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.	Повільна адаптація до змін через розмежованість функцій.
Швидкість обміну інформацією	Швидкий обмін інформацією між різними учасниками процесу.	Сповільнений обмін інформацією між підрозділами.
Ефективність	Підвищена ефективність завдяки інтеграції процесів та оптимізації ресурсів.	Втрата загальної ефективності через зосередженість на окремих функціях.
Підхід до управління	Орієнтований на наскрізні процеси, які проходять через усі рівні логістичної компанії.	Орієнтований на окремі функції та підрозділи.
Проблеми відповідальності	Забезпечує чітку відповідальність за результат у межах усього процесу.	Нечітка відповідальність, оскільки підрозділи часто передають завдання один одному.
Інноваційність	Сприяє впровадженню інновацій та автоматизації бізнес-процесів.	Ускладнює впровадження інновацій через бюрократичність і розділеність функцій.
Орієнтація на клієнта	Висока орієнтація на клієнта завдяки інтеграції процесів і оптимізації надання послуг	Обмежена орієнтація на клієнта через акцент на внутрішні функції.

Робота з великими масивами даних (Big Data) створює додаткові можливості для підвищення якості управлінських рішень. Зокрема, вона забезпечує більш точне прогнозування попиту на логістичні послуги, глибший аналіз поведінки клієнтів, оптимізацію взаємодії з партнерами та постачальниками, а також скорочення часу прийняття управлінських рішень. Крім того, використання аналітичних систем сприяє підвищенню ефективності планування нових проєктів, зниженню рівня операційних ризиків та прискоренню адаптації бізнес-процесів до змін ринкового середовища.

Кожна сучасна компанія має власну систему бізнес-процесів, і не існує універсального стандартного їх переліку, оскільки він визначається специфікою

Таблиця 3.8 – Рекомендоване програмне забезпечення для покращення інформаційного забезпечення процесу підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова пошта»

Напрямок	Програмне забезпечення	Опис
Збір інформації	CRM-система	Збирає та зберігає інформацію про клієнтів, контрагентів, співробітників та інші важливі для підприємства дані.
Обробка інформації	BI-система	Дозволяє аналізувати дані, отримані з різних джерел, та отримувати візуальні звіти та діаграми.
Аналіз інформації	Data mining-система	Дозволяє виявляти приховані закономірності та тенденції в даних.
Прийняття рішень	Система підтримки прийняття рішень	Допомагає менеджерам приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу даних.

виробничої діяльності, її масштабом та галузевою належністю. Зазвичай організація функціонує на основі до 20 ключових бізнес-процесів, від ефективності яких безпосередньо залежить її конкурентоспроможність і успішність на ринку.

Водночас загальна кількість бізнес-процесів у межах великої компанії може досягати сотень, охоплюючи як основні, так і допоміжні та управлінські процеси.

Спільною характеристикою всіх бізнес-процесів є їх безперервний характер і чітка структурованість. Кожен процес має визначені вхідні ресурси (матеріальні, фінансові, інформаційні або трудові), які трансформуються у результат діяльності — продукт або послугу, що створює цінність для споживача та задовольняє його потреби. Такий підхід дозволяє розглядати виробничу діяльність компанії як цілісну систему взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на досягнення кінцевого економічного та клієнтоорієнтованого результату.

У сучасних умовах не існує універсального алгоритму побудови ефективної системи управління бізнесом, однак у практиці менеджменту сформовано низку поширених підходів до оптимізації бізнес-процесів. Серед них варто виділити методи, що базуються на власному досвіді компанії; методи бенчмаркінгу, які передбачають аналіз і впровадження найкращих практик успішних компаній; а також підходи, засновані на командній роботі, креативності та інноваційному мисленні.

Водночас значна частина вітчизняних компаній і надалі використовує функціональний підхід до управління, що обмежує їхню конкурентоспроможність. Така модель призводить до низки проблем, серед яких невідповідність управлінських планів реальним потребам ринку послуг, дублювання функцій, уповільнене прийняття управлінських рішень та недостатня адаптація до динамічних змін зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим в умовах цифровізації економіки ключовим завданням стає своєчасна оптимізація бізнес-процесів. Найбільш дієвим інструментом у цьому контексті виступає реінжиніринг бізнес-процесів, який передбачає їх радикальне переосмислення та перебудову. Практичний досвід провідних компаній свідчить про суттєві переваги цього підходу, зокрема: зростання продуктивності праці навіть за умов скорочення чисельності персоналу; скорочення тривалості бізнес-процесів у кілька разів (до 10 разів); зниження витрат і рівня помилок на 25–59 %; підвищення загальної результативності діяльності на 50–90 % [93].

Разом із тим у науковій і практичній літературі недостатньо уваги приділяється конкретним інструментам реалізації таких змін. До найбільш поширених цифрових рішень належать технології Workflow, ERP-системи та CRM-системи, які забезпечують автоматизацію, інтеграцію та підвищення ефективності взаємодії між учасниками бізнес-процесів [94]. Використання цих систем дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність за рахунок скорочення витрат часу та ресурсів.

Технологія Workflow спрямована на моделювання, аналіз та автоматизацію бізнес-процесів. Вона включає інструменти управління часом виконання операцій, контролю якості, забезпечення своєчасності виконання завдань та електронного документообігу. Завдяки цьому створюється безперервний інформаційний потік, мінімізуються непродуктивні витрати та підвищується гнучкість підприємства.

Крім того, Workflow дозволяє виявляти приховані проблеми у бізнес-процесах, забезпечує інтеграцію між персоналом і технологічними системами та дає змогу формалізувати процеси з високим рівнем деталізації. Це, у свою чергу,

сприяє суттєвому підвищенню ефективності діяльності підприємства на всіх рівнях управління.

На основі змодельованих бізнес-процесів формуються технічні завдання для ІТ-фахівців, здійснюється аналіз наявного програмного забезпечення або вибір нових рішень для його підтримки. Сучасний ринок інформаційних технологій пропонує широкий спектр програмних продуктів, зокрема ERP-системи для управління ресурсами, WMS-системи для автоматизації складської логістики, TMS-системи для управління транспортними потоками та CRM-системи для роботи з клієнтською базою.

Вибір програмного забезпечення є комплексним завданням, оскільки ринок ІТ-рішень характеризується високою різноманітністю. Підприємства можуть впроваджувати як стандартні готові рішення, так і індивідуально розроблені системи, адаптовані до специфіки їх діяльності. Кожен із підходів має власні переваги та обмеження, тому остаточне рішення повинно ґрунтуватися на стратегічних цілях і операційних потребах компанії.

Застосування сучасних методів оптимізації бізнес-процесів та цифрових технологій дозволяє підприємствам повніше реалізовувати свій економічний потенціал. Це сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, підвищенню ефективності діяльності та адаптації до складних і динамічних умов ринку.

У сучасному конкурентному середовищі ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від його здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. ТОВ «Нова Пошта» має значний потенціал для підвищення ефективності за рахунок впровадження сучасних підходів до оптимізації бізнес-процесів, зокрема реінжинірингу, автоматизації та цифровізації. Використання ERP-, CRM-, WMS- і TMS-систем дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й підвищити швидкість та якість обслуговування клієнтів, забезпечуючи високу операційну гнучкість компанії.

Особливу увагу доцільно приділити впровадженню збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка є ефективним інструментом оцінювання результативності виробничої діяльності. Вона дозволяє інтегрувати стратегічні

цілі з операційними завданнями та забезпечує комплексну оцінку фінансових, виробничих, маркетингових і кадрових показників. Завдяки прозорості та структурованості система забезпечує можливість своєчасного виявлення проблемних зон і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Її інтеграція з системами бюджетування та мотивації сприяє узгодженості дій персоналу відповідно до стратегічних пріоритетів компанії.

Важливим інструментом підвищення ефективності також є технології Workflow, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, скорочення витрат часу та підвищення продуктивності праці. Вони дозволяють моделювати та оптимізувати процеси з високим рівнем точності, забезпечуючи ефективну взаємодію між співробітниками та інформаційними системами.

Узагальнюючи, поєднання сучасних цифрових технологій (Workflow, ERP-систем) із впровадженням збалансованої системи показників формує комплексну основу для стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта». Це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити конкурентні позиції, покращити якість сервісу та забезпечити довгострокову стійкість компанії на ринку логістичних послуг.

3.3. Впровадження удосконаленої системи оцінювання ефективності діяльності логістичної компанії на основі виявлених резервів та напрямів їх використання

Оцінка реалізації функцій підприємницької діяльності ТОВ «Нова Пошта» дає підстави стверджувати, що компанія протягом 2021–2024 рр. не лише зберегла масштаб і стабільність операційної діяльності, а й суттєво посилила здатність до створення економічної цінності в умовах воєнно-економічної нестабільності. Це підтверджується динамікою ключових показників: дохід зріс з 20843502 тис. грн у 2021 р. до 44779857 тис. грн у 2024 р., активи — з 13498127 тис. грн до 31466583 тис. грн, власний капітал — з 4491224 тис. грн до 11588379 тис. грн, а продуктивність праці — з 700,1 тис. грн/особу до 1627,1 тис. грн/особу. У 2025

році компанія також декларувала понад 54 млрд грн виручки, 2,6 млрд грн прибутку, понад 522 млн доставлених відправлень і розгалужену мережу з понад 50 000 точок сервісу. Наведені дані свідчать про високий рівень реалізації загальноекономічної функції підприємства, що проявляється у здатності генерувати значні обсяги послуг і масштабувати діяльність.

Водночас внутрішня структура економічної результативності є неоднорідною. Попри зростання доходу, чистий прибуток у 2024 р. залишився близьким до рівня 2021 р., а показники рентабельності активів, власного капіталу та чистої маржі продемонстрували тенденцію до зниження. Це означає, що загальноекономічна функція реалізується переважно через масштабування діяльності, однак менш ефективно — через прибутковість одиниці доходу та капіталу. Така динаміка пояснюється комплексом факторів: активним розширенням мережі, зростанням операційних витрат, інвестиціями в інфраструктуру, підвищенням витрат на безпеку та соціальні ініціативи, а також впливом воєнного стану. Зокрема, у фінансовій звітності компанії відображені витрати на благодійність (понад 1 млрд грн), списання активів унаслідок бойових дій і формування резервів під знецінення активів на окупованих територіях.

Ресурсна функція виробничої діяльності реалізується на досить високому рівні. Компанія демонструє здатність ефективно залучати фінансові, матеріальні та трудові ресурси й трансформувати їх у зростання операційного масштабу. Зростання продуктивності праці на 927 тис. грн/особу за 2021–2024 рр. при відносній оптимізації чисельності персоналу свідчить про підвищення інтенсивності використання трудового потенціалу. Збільшення обсягу грошових коштів і їх еквівалентів, а також зростання власного капіталу більш ніж у 2,5 рази підтверджують зміцнення фінансової бази. Водночас зростання довгострокових і поточних зобов'язань вказує на активне використання зовнішніх джерел фінансування, що підвищує залежність від вартості капіталу та фінансових ризиків.

Організаційна функція ТОВ «Нова Пошта» є однією з ключових конкурентних переваг компанії. Мережа, що перевищує 50 тис. точок сервісу

(зокрема відділення, поштомати та партнерські пункти), демонструє здатність до управління складною територіально розгалуженою системою. Організаційна модель ґрунтується на багатоканальності обслуговування: «відділення—відділення», «відділення—адреса», «адреса—адреса», а також цифрових каналах — мобільному застосунку, бізнес-кабінеті, API та партнерських інтеграціях. Таким чином, організаційна функція реалізується через інтеграцію фізичної інфраструктури та цифрових сервісів у єдину екосистему, що забезпечує стандартизацію, масштабованість і швидкість обслуговування.

Соціальна функція підприємства має внутрішній і зовнішній виміри. У внутрішньому вимірі компанія виступає одним із найбільших роботодавців (понад 27,5 тис. працівників у 2024 р.). У зовнішньому — виконує важливу суспільну роль, забезпечуючи доступність логістичних послуг у всіх регіонах України, включно з прифронтовими територіями. У 2025 р. компанія задекларувала понад 1 млрд грн благодійних витрат та понад 2,7 млн гуманітарних відправлень, що свідчить про інтеграцію соціальної функції в бізнес-модель. Це підсилює репутаційну стійкість компанії та її роль як соціально відповідального бізнесу.

Інноваційна функція реалізується через розвиток цифрової інфраструктури та технологічну модернізацію операційної діяльності. Компанія активно впроваджує поштоматні мережі, мобільні сервіси, API-рішення для бізнесу, автоматизовані сортувальні комплекси та інтегровані логістичні платформи. Важливо, що інновації спрямовані не лише на розширення сервісів, а й на підвищення ефективності операцій — скорочення витрат, оптимізацію маршрутів, підвищення точності прогнозування та управління навантаженням інфраструктури.

Модель бізнесу ТОВ «Нова Пошта» має комплексний характер. Вона одночасно є сервісно-логістичною, мережевою, омніканальною та платформно-сервісною. Її ключова характеристика — здатність до масштабування та стійкість до зовнішніх шоків, що дозволяє віднести її до резильєнтних і антикризових моделей. У центрі моделі знаходиться створення цінності через швидку та зручну доставку, інтегровану з цифровими та фінансовими сервісами.

Ціннісна пропозиція компанії базується на поєднанні швидкості, доступності, технологічності та багатоканальності. Для B2C-сегмента це простота та зручність логістичних операцій, для B2B — комплексні інтегровані рішення, включаючи фулфілмент, міжнародну доставку та API-сервіси. Така структура забезпечує диверсифікацію доходів і підвищує стійкість бізнесу.

Водночас модель має і певні обмеження: високу капіталомісткість, зростання операційних витрат, залежність від зовнішнього фінансування та чутливість до безпекових ризиків. Це зумовлює тенденцію до зниження відносної рентабельності в умовах масштабування. Відтак подальший розвиток підприємства має базуватися на поєднанні зростання та підвищення ефективності використання ресурсів.

Загалом ТОВ «Нова Пошта» демонструє високий рівень бізнес-резильєнтності та адаптивності до умов воєнно-економічної нестабільності, що створює передумови для подальшого вдосконалення системи оцінювання ефективності на основі поєднання фінансових, операційних, соціальних та інноваційних показників.

Компанія продовжувала розширювати мережу в Україні, включно з прифронтовими територіями, інвестувала в логістичну інфраструктуру, підтримувала гуманітарні та військові напрями доставки і водночас зберігала позитивний фінансовий результат. Це свідчить, що бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта» має не лише прибуткову, а й адаптивну природу, тобто здатна забезпечувати безперервність функціонування в умовах екстремальної зовнішньої невизначеності та високих ризиків.

Водночас динаміка показників рентабельності, зокрема маржі, рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE), свідчить про наявність «ціни адаптації»: підвищення операційної стійкості супроводжується зниженням відносної прибутковості. Таким чином, сучасна модель діяльності ТОВ «Нова Пошта» є ефективною з позицій масштабу, доступності та безперервності сервісу, проте потребує подальшого вдосконалення у напрямі підвищення витратної ефективності та маржинальності.

Узагальнення результатів оцінки реалізації функцій виробничої діяльності та аналізу бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Оцінка реалізації функцій виробничої діяльності та характеристика моделі ведення бізнесу ТОВ «Нова Пошта»

Функція / елемент моделі	Прояв у діяльності ТОВ «Нова Пошта»	Оцінка стану	Коротка характеристика
Загальноекономічна функція	Зростання доходу, масштабів надання послуг, розширення ринку	Висока	Компанія демонструє стійке нарощення обсягів діяльності та зберігає провідні позиції на ринку логістичних послуг
Ресурсна функція	Нарощення активів, власного капіталу, грошових коштів, підвищення продуктивності праці	Висока	Підприємство ефективно акумулює та використовує фінансові, матеріальні й трудові ресурси
Організаційна функція	Розгалужена мережа відділень, поштоматів, терміналів, цифрових каналів обслуговування	Дуже висока	Бізнес-процеси побудовані системно, що забезпечує швидкість, доступність і безперервність сервісу
Соціальна функція	Забезпечення зайнятості, підтримка населення, військових і волонтерів, гуманітарні доставки	Висока	Компанія виконує важливу суспільну роль і поєднує комерційну діяльність із соціально значущими завданнями
Інноваційна функція	Розвиток мобільного застосунку, API, поштоматної мережі, цифрових сервісів, логістичних рішень	Висока	Інновації спрямовані на підвищення зручності обслуговування, автоматизацію та масштабованість бізнесу
Сервісно-логістична модель	Надання комплексних послуг доставки, логістики, фулфілменту, міжнародних відправлень	Ефективна	Компанія працює як багатофункціональний сервісний оператор, а не лише як перевізник
Мережева модель	Поеднання фізичної інфраструктури та партнерських точок	Ефективна	Мережевий формат забезпечує широке територіальне охоплення та наближеність до клієнта
Оmnіканальна модель	Взаємодія через відділення, поштомати, сайт, мобільний застосунок, бізнес-кабінет	Ефективна	Компанія інтегрує фізичні та цифрові канали в єдину систему обслуговування
Платформно-сервісна модель	Поеднання логістики, IT-інфраструктури, фінансових і e-commerce-рішень	Ефективна	Бізнес-модель ґрунтується на створенні комплексної цінності для різних сегментів клієнтів
Адаптивно-антикризова модель	Робота в умовах війни, розширення мережі у складних регіонах, перебудова логістики	Висока	Підприємство демонструє значну резильєнтність, але це супроводжується зростанням витратного навантаження
Основні сильні сторони моделі	Масштабованість, клієнтоорієнтованість, технологічність, стійкість	Сильні	Модель забезпечує ринкове лідерство та безперервність функціонування
Основні слабкі сторони моделі	Зниження рентабельності, висока витратомісткість, підвищення боргового навантаження	Помірно проблемні	Подальший розвиток потребує посилення контролю за витратами та підвищення маржинальності

Джерело: власна розробка автора

Вона демонструє, що компанія успішно реалізує ключові функції виробничої діяльності та використовує багатокomпонентну бізнес-модель, яка поєднує сервісно-логістичний, мережевий, омніканальний, платформний і адаптивний підходи, однак потребує подальшого вдосконалення у частині підвищення рентабельності та оптимізації витрат.

Отже, результати проведенного дослідження підтверджують, що ТОВ «Нова Пошта» ефективно реалізує основні функції виробничої діяльності. Загальноекономічна функція проявляється у стабільному зростанні доходів і масштабуванні послуг, ресурсна — у здатності акумулювати та ефективно використовувати фінансові, інфраструктурні та кадрові ресурси, організаційна — у формуванні складної омніканальної логістичної мережі, соціальна — у забезпеченні зайнятості та виконанні суспільно значущої ролі, інноваційна — у розвитку цифрових сервісів і технологічній модернізації операційної діяльності.

Водночас аналіз бізнес-моделі засвідчив, що її сильними сторонами є масштабованість, клієнтоорієнтованість, гібридність та резильєнтність, тоді як слабкими — зниження відносної прибутковості та висока витратомісткість інфраструктурного розвитку. Саме ці результати формують аналітичну основу для розробки напрямів удосконалення підприємницької діяльності компанії у наступному підпункті.

Проведений аналіз засвідчив, що ТОВ «Нова Пошта» сформувало сильну та масштабовану модель виробничої діяльності, яка забезпечує стійке зростання доходів, розширення мережі, високу продуктивність праці та здатність функціонувати в умовах воєнно-економічної нестабільності. Водночас динаміка фінансових результатів показує, що на тлі зростання доходу, активів і власного капіталу спостерігається зниження відносних показників прибутковості, зокрема рентабельності активів, власного капіталу та чистої маржі, а також підвищення навантаження на систему фінансового забезпечення.

У зв'язку з цим удосконалення функцій і моделі виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» має бути спрямоване не на радикальну трансформацію вже сформованої бізнес-системи, а на її якісне доопрацювання в напрямі підвищення

маржинальності, ресурсної віддачі, фінансової стійкості та адаптивності до зовнішніх ризиків. Такий підхід є обґрунтованим, оскільки за підсумками 2025 року компанія досягла понад 54 млрд грн доходу, забезпечила понад 50 000 точок сервісу в Україні, продовжила інвестиційне розширення та одночасно функціонувала в умовах тривалої воєнної нестабільності, що підвищує вимоги до ефективності використання ресурсного потенціалу.

З позиції реалізації загальноекономічної функції ключовим резервом є перехід від кількісного зростання до якісної оптимізації структури доходів. Попри успішне масштабування бізнесу, зростання виручки не забезпечує автоматичного підвищення фінансової віддачі. У цьому контексті доцільним є посилення ролі напрямів із вищою доданою вартістю, зокрема міжнародної доставки, фулфілменту, договірної обслуговування бізнес-клієнтів, інтегрованих e-commerce рішень, адресної доставки та цифрових сервісів. Важливо не розширення їх переліку, а збільшення їх частки у структурі доходу, що дозволить підвищити рентабельність без пропорційного зростання витрат.

Ресурсна функція виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» характеризується високою здатністю до мобілізації фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів. Водночас капіталомісткий характер розвитку зумовлює необхідність підвищення ефективності використання вже сформованої інфраструктурної та цифрової бази. Пріоритетним напрямом є перехід від екстенсивного розширення до інтенсивного використання ресурсів, зокрема шляхом розвитку алгоритмічного управління маршрутами, навантаженням терміналів і транспортними потоками. Це передбачає посилення ролі аналітики при прийнятті інвестиційних рішень та оцінювання їх ефективності через показники віддачі на вкладений капітал.

Організаційна функція підприємства є однією з найбільш розвинених. Масштаб мережі, багатоканальність сервісів і поєднання фізичної та цифрової інфраструктури формують складну омніканальну систему обслуговування. Подальше вдосконалення має базуватися на поглибленні інтеграції каналів взаємодії з клієнтами, коли відділення, поштомати, мобільний застосунок, бізнес-

кабінет і API-рішення функціонують як єдина екосистема. Це дозволить скоротити операційні цикли, підвищити швидкість обслуговування та забезпечити більшу передбачуваність процесів.

Соціальна функція підприємства поєднує внутрішній і зовнішній виміри. У внутрішньому аспекті компанія залишається одним із найбільших роботодавців, у зовнішньому — забезпечує доступність логістичних послуг і виконує важливу суспільну роль, зокрема через гуманітарні ініціативи. Подальший розвиток цієї функції має бути спрямований на інтеграцію соціальної політики в систему управління персоналом, підвищення стабільності кадрового ядра, розвиток компетенцій та зниження ризиків професійного вигорання, що безпосередньо впливає на якість сервісу.

Інноваційна функція підприємства реалізується через цифровізацію процесів, розвиток поштоматної мережі, API-рішень, мобільних сервісів та платформної моделі взаємодії з клієнтами. Подальший розвиток має бути орієнтований не лише на технологічне оновлення, а й на підвищення ефективності бізнес-моделі через цифрову аналітику, автоматизацію рішень, прогнозування попиту та оптимізацію використання інфраструктури.

Окремо слід відзначити розвиток резильєнтної складової бізнес-моделі. Діяльність компанії в умовах воєнної нестабільності підтверджує її здатність забезпечувати безперервність логістичних процесів навіть у складних безпекових умовах. Водночас довгострокова стійкість потребує посилення резервування ключових процесів, диверсифікації маршрутів, підвищення автономності критичної інфраструктури та розвитку сценарних моделей управління ризиками.

Узагальнено, бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта» є сервісно-логістичною, мережевою, омніканальною, платформною та адаптивною. Її ключовими перевагами є масштабованість, технологічність і стійкість до зовнішніх шоків, тоді як основними викликами залишаються зниження відносної прибутковості та висока витратомісткість розвитку. Це формує основу для подальших рекомендацій щодо вдосконалення виробничої діяльності логістичної компанії.

Саме тому подальше вдосконалення моделі ТОВ «Нова Пошта» має ґрунтуватися на логіці поєднання прибутковості, сервісної стабільності та антикризової стійкості.

Для обґрунтування практичної доцільності запропонованих напрямів удосконалення здійснено прогноз результативності оновленої моделі виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» на кінець 2026 року. Базою прогнозування виступають фактичні показники 2024 року як останній повний звітний період, що забезпечує коректність порівняльного аналізу.

Методично прогноз побудовано на основі сценарного підходу, який дозволяє оцінити потенційний ефект від упровадження вдосконаленої моделі залежно від варіантів розвитку зовнішнього середовища. При цьому передбачається, що реалізація запропонованих заходів буде забезпечена за рахунок збільшення частки високомаржинальних сервісів, поглиблення цифрової інтеграції, оптимізації логістичних маршрутів і завантаження інфраструктури, а також удосконалення внутрішньої організації бізнес-процесів.

Прогнозний дохід визначається за формулою:

$$Д_{2026} = Д_{2024} \times (1 + t_d) \quad Д_{2026} = Д_{2024} \times (1 + t_d), \quad (3.1)$$

де $Д_{2026}$ – прогнозний дохід у 2026 році, тис. грн; $Д_{2024}$ – фактичний дохід у 2024 році, тис. грн; t_d – прогнозний темп приросту доходу, частка одиниці.

Прогнозний чистий прибуток визначається так:

$$Пч_{2026} = Д_{2026} \times Чм_{2026} \quad Пч_{2026} = Д_{2026} \times Чм_{2026}, \quad (3.2)$$

де $Пч_{2026}$ – прогнозний чистий прибуток у 2026 році, тис. грн; $Д_{2026}$ – прогнозний дохід у 2026 році, тис. грн; $Чм_{2026}$ – прогнозна чиста маржа, частка одиниці.

Прогнозна продуктивність праці розраховується за формулою:

$$Пп_{2026} = \frac{Д_{2026}}{Ч_{2026}} \quad Пп_{2026} = Д_{2026} / Ч_{2026}, \quad (3.3)$$

де $Пп_{2026}$ – прогнозна продуктивність праці, тис. грн/особу; $Д_{2026}$ – прогнозний дохід у 2026 році, тис. грн; $Ч_{2026}$ – прогнозна чисельність персоналу, осіб.

У табл. 3.10 наведено прогноз поліпшення рекомендуємої моделі здійснення виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» за трьома сценаріями на кінець 2026 року.

Таблиця 3.10

Прогноз результативності рекомендуємої моделі здійснення підприємницької діяльності
ТОВ «Нова Пошта» на кінець 2026 року

Показник	2024 рік, факт (базовий рівень)	Економічна стабільність	Ринкова невизначеність	Продовження негативного впливу воєнного стану
Дохід, тис грн	44779857	52840231	50153440	47914447
Темп приросту доходу, %	–	18	12	7
Чиста маржа, %	5,58	6,8	6,1	5,6
Чистий прибуток, тис грн	2500331	3593136	3059360	2683209
Чисельність персоналу, осіб	27509	28609	28334	27784
Продуктивність праці, тис грн/особу	1627,1	1847	1770,1	1724,5

Джерело: власна розробка автора

Для здійснення прогнозних розрахунків було обрано середній сценарій відповідно до прогнозної таблиці, за яким чистий прибуток у 2026 році становить 3059360 тис. грн. Собівартість на 2026 рік визначено на основі частки собівартості у доході за 2024 рік, яка становила 78,80% ($35284709 / 44779857 = 0,7880$). Отриманий коефіцієнт було застосовано до прогнозного доходу 2026 року в обсязі 50 153 440 тис. грн, у результаті чого прогнозна собівартість становить 39 518 874 тис. грн. Відповідно, рівень ефективності діяльності розраховано як $3\,059\,360 / 39\,518\,874 \times 100\% = 7,74\%$.

Для забезпечення узгодженості прогнозних оцінок з показниками ефективності діяльності з надання логістичних послуг собівартість реалізованих послуг у 2026 році також визначено на основі її питомої ваги у доході 2024 року (78,80%). У межах сценарію ринкової невизначеності це дає аналогічне значення прогнозної собівартості 39 518 874 тис. грн, а розрахований рівень ефективності діяльності становить 7,74%.

Розрахунки за сценарієм економічної стабільності свідчать, що за умови повної реалізації запропонованої моделі дохід компанії може зрости до 52 840 231

тис. грн, а чистий прибуток – до 3 593 136 тис. грн. Це забезпечує приріст чистого прибутку на 1 092 805 тис. грн порівняно з 2024 роком, або на 43,7%. Одночасно прогнозується зростання продуктивності праці до 1 847,0 тис. грн на одну особу, що свідчить про поєднання інтенсивного та екстенсивного ефектів розвитку.

У сценарії ринкової невизначеності прогнозований дохід становитиме 50 153 440 тис. грн, а чистий прибуток – 3 059 360 тис. грн. У такому випадку приріст чистого прибутку порівняно з 2024 роком становитиме 559 029 тис. грн, або 22,4%. Даний сценарій є найбільш імовірним за умов часткового збереження інфляційного та витратного тиску, однак водночас підтверджує здатність удосконаленої моделі забезпечувати позитивний економічний результат навіть у нестабільному середовищі.

За сценарієм продовження негативного впливу воєнного стану прогнозований дохід може досягти 47914447 тис. грн, а чистий прибуток – 2 683 209 тис. грн. У цьому випадку приріст чистого прибутку становитиме 182 878 тис. грн, або 7,3% порівняно з 2024 роком. Отже, навіть за найменш сприятливих умов зовнішнього середовища запропонована модель демонструє збереження позитивної динаміки фінансових результатів.

Таким чином, проведені прогнозні розрахунки підтверджують не лише теоретичну, а й практичну доцільність запропонованих заходів. Найвищий економічний ефект досягається за умов стабільного розвитку економіки, однак і в сценаріях невизначеності та воєнних ризиків удосконалена модель забезпечує зростання доходу, чистого прибутку та продуктивності праці. Це дає підстави стверджувати, що її впровадження є економічно обґрунтованим інструментом підвищення стійкості та результативності виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» на горизонті до кінця 2026 року із застосуванням підходів системи збалансованих показників.

Висновки до розділу 3

Результати проведеного дослідження свідчать, що ефективність виробничої діяльності компанії є комплексною економічною категорією, яка охоплює

економічні, соціальні та екологічні аспекти. Такий підхід забезпечує збалансований розвиток підприємства, орієнтований на задоволення потреб ринку логістичних послуг, суспільства та збереження природного середовища. Ефективність виробничої діяльності тісно пов'язана зі здатністю компанії досягати стратегічних і оперативних цілей шляхом раціонального використання ресурсів та підтримання високого рівня конкурентоспроможності.

Ефективність відображає результативність використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів для досягнення визначених цілей. Її основними кількісними індикаторами виступають рентабельність, продуктивність праці та показники фінансової стійкості. Соціальна ефективність характеризується рівнем задоволеності персоналу, умовами праці та виконанням соціальних зобов'язань підприємства. Екологічна складова відображає вплив виробничої діяльності на довкілля та здатність мінімізувати негативні екологічні наслідки.

Фактори впливу на ефективність виробничої діяльності поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать державна політика, стан економічного середовища, рівень технологічного розвитку, соціально-культурні умови, конкуренція та екологічні вимоги. Внутрішні фактори охоплюють організаційну структуру, систему управління, кваліфікацію персоналу, матеріально-технічну базу та рівень інноваційної активності. У сукупності вони формують інтегрований вплив на результати діяльності підприємства.

Дослідження сучасних підходів до оцінювання ефективності підприємств показало, що найбільш поширеними є фінансовий аналіз, система збалансованих показників (Balanced Scorecard), ключові показники ефективності (KPI), бенчмаркінг та експертні методи. Їх поєднання забезпечує комплексність оцінювання, дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони діяльності підприємства та визначати напрями його розвитку. Зокрема, фінансовий аналіз характеризує загальну стійкість і результативність, тоді як KPI відображають ступінь досягнення конкретних операційних цілей.

Особливу роль у сучасних умовах відіграють інноваційні підходи, пов'язані з цифровою трансформацією, автоматизацією процесів та використанням великих

даних (Big Data). Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити якість послуг і знизити витрати, що формує додаткові конкурентні переваги та забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Соціально-економічна ефективність логістичної компанії розглядається як баланс між економічними результатами та соціальною відповідальністю. Сучасне підприємство має враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, забезпечуючи належні умови праці, соціальний захист персоналу та позитивний вплив на суспільство. Це сприяє не лише досягненню фінансових результатів, але й формуванню довгострокової стійкості бізнесу.

У дослідженні підкреслено доцільність інтегрального підходу до оцінювання ефективності господарювання, який дозволяє враховувати економічні, соціальні та екологічні параметри виробничої діяльності компанії. Такий підхід забезпечує більш об'єктивну оцінку результативності управління, сприяє виявленню проблемних зон і формуванню обґрунтованих управлінських рішень, орієнтованих на сталий розвиток ТОВ «Нова пошта» (*Додаток Д-Н*).

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективність виробничої діяльності логістичної компанії є складною багатокомпонентною категорією, яка охоплює економічну, соціальну та екологічну складові функціонування суб'єкта господарювання. Комплексний характер даного поняття зумовлює необхідність його розгляду через призму збалансованого розвитку, що передбачає одночасне врахування інтересів товариства, споживачів послуг, суспільства та навколишнього природного середовища. Для логістичної компанії ефективність виробничої діяльності визначається рівнем досягнення стратегічних і поточних цілей, раціональністю використання наявних ресурсів та здатністю забезпечувати стійкі конкурентні переваги на ринку поштово-логістичних послуг.

Доведено, що економічна складова ефективності характеризує результативність використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів і знаходить відображення у таких показниках, як рентабельність, продуктивність праці, прибутковість та фінансова стійкість. Соціальний аспект ефективності пов'язаний із забезпеченням належного рівня умов праці, мотивації персоналу, соціального захисту працівників та виконанням компанією своїх соціальних зобов'язань. Екологічна складова характеризує вплив виробничо-логістичних процесів на навколишнє середовище та визначає здатність компанії мінімізувати негативні екологічні наслідки власної діяльності шляхом впровадження сучасних екологічно орієнтованих рішень.

Встановлено, що формування рівня ефективності виробничої діяльності відбувається під впливом значної кількості чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішніх факторів належать особливості державного регулювання, макроекономічна ситуація, рівень технологічного розвитку, конкурентне середовище, соціально-культурні тенденції та екологічні обмеження. Внутрішні фактори представлені організаційною структурою компанії, ефективністю системи управління, професійною компетентністю персоналу, станом матеріально-технічної бази, інноваційною активністю та якістю бізнес-

процесів. Дослідження підтвердило, що зазначені фактори перебувають у тісному взаємозв'язку та формують комплексний вплив на кінцеві результати діяльності компанії.

У ході аналізу сучасних наукових підходів до оцінювання ефективності виробничої діяльності компаній визначено, що найбільш поширеними інструментами є фінансовий аналіз, збалансована система показників, система ключових показників ефективності (KPI), бенчмаркінг, інтегральні методи оцінювання та експертні підходи. Використання зазначених інструментів у комплексі забезпечує всебічне дослідження результативності діяльності компанії, дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони її функціонування, а також обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення системи кризового управління.

Особливе місце серед сучасних підходів до підвищення ефективності виробничої діяльності займають цифрові технології та інноваційні рішення. Встановлено, що цифрова трансформація компанії, автоматизація операційних процесів, використання інструментів аналітики даних та сучасних інформаційних систем створюють передумови для оптимізації бізнес-процесів, скорочення витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів і покращення управлінських рішень. За таких умов інноваційна діяльність виступає одним із ключових драйверів забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного ринкового середовища.

Дослідження соціально-економічної ефективності логістичних компаній дозволило зробити висновок про необхідність поєднання економічних інтересів підприємства із принципами соціальної відповідальності. Ефективне функціонування сучасної компанії неможливе без урахування інтересів працівників, споживачів, партнерів та суспільства загалом. Забезпечення гідних умов праці, підтримка соціальних ініціатив та відповідальне ставлення до навколишнього середовища формують додаткові конкурентні переваги та сприяють сталому розвитку компанії у найближчій перспективі.

Обґрунтовано доцільність використання інтегрального підходу до оцінювання ефективності виробничої діяльності, який дозволяє комплексно

враховувати економічні, соціальні та екологічні результати функціонування логістичної компанії. Такий підхід забезпечує більш об'єктивну оцінку результативності управління, сприяє своєчасному виявленню проблемних аспектів виробничої діяльності та формуванню ефективних стратегічних рішень щодо їх усунення.

Проведений аналіз системи оцінювання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» засвідчив високий рівень адаптивності компанії до мінливих змін зовнішнього середовища. Встановлено, що компанія успішно реагує на трансформаційні процеси, пов'язані з розвитком електронної комерції, посиленням конкурентної боротьби при організації доставки посилок, документів та вантажів та прискоренням цифровізації логістичних послуг. Саме здатність до швидкої адаптації забезпечує стабільне збільшення фінансово-економічних показників та підтримує лідерські позиції компанії на українському ринку експрес-доставки.

Дослідження фінансових результатів діяльності компанії підтвердило позитивну динаміку основних показників розвитку. Протягом 2021–2024 років спостерігалось суттєве зростання чистого доходу, валового прибутку та операційного результату. Виявлена тенденція свідчить про ефективність обраної бізнес-моделі та результативність реалізації стратегії подальшого розвитку компанії. Водночас важливу роль у забезпеченні таких результатів відіграло впровадження сучасних цифрових платформ, автоматизація логістичних процесів та використання інструментів Data Science для підтримки виважених управлінських рішень.

Разом із позитивними тенденціями встановлено окремі проблемні аспекти фінансового стану компанії. Зокрема, аналіз ліквідності та фінансової стійкості засвідчив відносно низький рівень поточної ліквідності та значну залежність від залученого капіталу. Це обумовлює необхідність удосконалення системи управління оборотними активами, оптимізації структури фінансування та зниження рівня фінансових ризиків. Водночас зростання рентабельності власного

капіталу свідчить про підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів.

У процесі дослідження зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Нова Пошта» встановлено, що найбільший вплив на результати функціонування компанії здійснюють політичні, економічні, демографічні та технологічні фактори. Проведений PEST та SWOT-аналіз підтвердив високий рівень залежності діяльності компанії від макроекономічних процесів та умов воєнного часу. Одночасно результати аналізу конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера засвідчили наявність помірного конкурентного тиску, що компенсується високим рівнем інноваційності та якістю логістичного сервісу компанії.

Надана організаційно-економічна характеристика компанії дозволила визначити ТОВ «Нова Пошта» як одну з найбільших сервісно-логістичних компаній України, яка характеризується розгалуженою мережею відділень і поштоматів, розвиненими цифровими каналами обслуговування, активною міжнародною експансією та значним кадровим потенціалом. Масштаби діяльності товариства підтверджуються відповідною чисельністю персоналу, яка у 2024 році перевищила 27 тис. працівників.

Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив суттєве розширення масштабів діяльності компанії. За досліджуваний період відбулося більш ніж двократне зростання доходів, активів та власного капіталу компанії. Також спостерігалось значне підвищення продуктивності праці, що свідчить про зростання ефективності використання трудових ресурсів та покращення організації операційної діяльності.

Разом із цим встановлено, що процес масштабування бізнесу супроводжувався скороченням окремих показників прибутковості. Незважаючи на зростання обсягів діяльності, спостерігалось зниження рівня чистої маржі, рентабельності активів та рентабельності власного капіталу. Це дає підстави стверджувати, що основною проблемою забезпечення стійкого розвитку компанії

є не обмеженість обсягів діяльності, а підвищення витратомісткості бізнес-процесів.

Дослідження структури операційних витрат показало значне збільшення їх загального обсягу. Основну частку витрат традиційно формує собівартість наданих послуг, тоді як адміністративні витрати також демонструють тенденцію до зростання. Отримані результати свідчать про необхідність посилення контролю за витратами, підвищення ефективності використання інфраструктурних об'єктів та оптимізації операційних процесів.

У результаті аналізу бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» встановлено, що вона поєднує ознаки сервісно-логістичної, мережевої, омніканальної, платформної та антикризової моделей розвитку. До ключових конкурентних переваг компанії належать значний масштаб діяльності, високий рівень цифрової інтеграції, орієнтація на потреби клієнтів, операційна гнучкість та здатність ефективно функціонувати в умовах підвищеної невизначеності. Водночас стримувальними факторами залишаються висока капіталомісткість діяльності, поступове зниження маржинальності та залежність від стану логістичної інфраструктури в умовах воєнного часу.

Оцінювання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» не обмежується виключно аналізом фінансово-економічних показників. Важливим елементом комплексної оцінки виступає аналіз продуктивності праці, який засвідчив суттєве зростання результативності використання трудових ресурсів. Так, збільшення середньорічного доходу в розрахунку на одного працівника на 79,7 % свідчить про підвищення ефективності організації праці та вдосконалення операційних процесів. Разом із тим значний рівень плинності кадрів серед виробничого персоналу вказує на необхідність модернізації системи мотивації та стимулювання працівників, що є одним із важливих напрямів підвищення загальної результативності діяльності компанії.

Дослідження структури доходів компанії за останні роки дозволило встановити суттєві зміни у формуванні джерел виручки. Найвищі темпи зростання продемонстрував сегмент доставки відправлень, пов'язаних із діяльністю

інтернет-магазинів та електронної комерції. Зазначена тенденція підтверджує правильність стратегічної орієнтації компанії на задоволення потреб сучасного споживача та розвиток сервісів для e-commerce. Одночасно спостерігається скорочення питомої ваги доходів від доставки періодичних видань, що є наслідком цифровізації інформаційного простору та зміни споживчих уподобань населення.

Встановлено, що діюча система оцінювання ефективності виробничої діяльності компанії враховує не лише фактичні результати функціонування, але й потенційні стратегічні ризики та виклики. Виявлені проблеми ліквідності, а також значна залежність від зовнішніх джерел фінансування свідчать про необхідність посилення контролю за рухом фінансових ресурсів і вдосконалення механізмів фінансового планування. Крім того, доцільним є включення до системи оцінювання показників задоволеності клієнтів, що дозволить підвищити якість сервісу та зміцнити ринкові позиції компанії.

Результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що система оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» має комплексний та динамічний характер. Вона забезпечує можливість врахування широкого спектра внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на результати діяльності компанії, сприяючи його стійкості та адаптації до мінливих умов господарювання. Водночас подальший розвиток системи повинен бути спрямований на вдосконалення кадрової політики, зміцнення фінансової стабільності та розширення використання сучасних цифрових інструментів контролю й моніторингу.

Дослідження перспектив удосконалення системи оцінювання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Нова Пошта» підтвердило наявність значного потенціалу для подальшого розвитку товариства та зміцнення його конкурентних переваг. Запропоновані заходи орієнтовані на усунення виявлених недоліків, серед яких недостатній рівень ліквідності, значна плинність персоналу, нерівномірність мотиваційних механізмів та недостатня автоматизація окремих управлінських процесів. Проведений аналіз засвідчив, що ключовими напрямками

вдосконалення мають стати цифровізація системи оцінювання, оптимізація фінансової структури та розвиток кадрового потенціалу.

Впровадження автоматизованих систем оцінювання та моніторингу створює передумови для підвищення оперативності прийняття управлінських рішень і скорочення ризиків, пов'язаних із суб'єктивним впливом людського фактора. Використання інструментів Big Data, штучного інтелекту та сучасних аналітичних платформ дозволить покращити якість обробки інформації, підвищити точність прогнозування попиту та оптимізувати логістичні процеси. Очікуваними результатами таких змін є збільшення обсягів обробки відправлень, скорочення термінів доставки та підвищення рівня задоволеності клієнтів якістю наданих послуг.

Обґрунтовано доцільність удосконалення системи мотивації персоналу як одного з ключових інструментів підвищення ефективності виробничої діяльності пкмпанії. Формування гнучких програм матеріального та нематеріального стимулювання, створення можливостей для професійного розвитку й кар'єрного зростання працівників сприятиме зменшенню рівня плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці. Очікується, що реалізація запропонованих заходів позитивно вплине на корпоративну культуру компанії та забезпечить зростання рівня залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей компанії.

Важливим напрямом удосконалення визначено оптимізацію фінансової структури підприємства. Скорочення залежності від позикового капіталу, залучення стратегічних інвесторів та спрямування частини прибутку на фінансування розвитку створюють умови для підвищення фінансової стійкості компанії. Прогнозні розрахунки свідчать про можливість досягнення більш збалансованої структури джерел фінансування та формування необхідного резерву фінансової безпеки навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Окрему увагу приділено розвитку співпраці з підприємствами електронної комерції. Розширення партнерських відносин із великими інтернет-магазинами, удосконалення умов обслуговування корпоративних клієнтів та розробка нових

логістичних сервісів дозволять збільшити обсяги перевезень і зміцнити ринкові позиції компанії. Поряд із цим впровадження інноваційних рішень у сфері складської логістики, автоматизації сортувальних центрів і прогнозування маршрутів доставки сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів та покращенню якості обслуговування клієнтів.

Удосконалена система оцінювання ефективності передбачає врахування можливих змін зовнішнього середовища шляхом використання сценарного підходу до планування. Розроблені оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії дозволяють своєчасно реагувати на зміни економічної, політичної та технологічної ситуації, забезпечуючи гнучкість управлінських рішень і збереження стійкості бізнесу в тривалих умовах невизначеності.

Загалом результати дослідження підтвердили, що впровадження запропонованих заходів здатне забезпечити покращення фінансових, операційних та кадрових показників діяльності компанії. Водночас ефективність їх реалізації значною мірою залежатиме від здатності компанії своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати власну систему управління до нових складних умов функціонування.

У ході дослідження також визначено специфіку функціонування компанії в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та високого рівня ринкової невизначеності. Незважаючи на складні умови господарювання, компанія забезпечила безперервність надання послуг, продовжила розвиток логістичної інфраструктури та брала активну участь у реалізації соціально значущих і гуманітарних проєктів (на суму до 3 млрд грн за останні 4 роки). Разом із тим адаптація до нових умов вимагала додаткових фінансових і організаційних ресурсів, що позначилося на рівні прибутковості діяльності.

Обґрунтовано напрями подальшого вдосконалення виробничо-логістичної моделі ТОВ «Нова Пошта». До пріоритетних напрямів віднесено розвиток високорентабельних сервісів, розширення послуг фулфілменту та міжнародної доставки, впровадження цифрових рішень для бізнес-клієнтів, оптимізацію структури витрат, підвищення ефективності використання наявної

інфраструктури, розвиток кадрової стійкості та поглиблення автоматизації логістичних процесів.

Проведені прогностичні розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів. За сприятливого сценарію розвитку дохід компанії у 2026 році може перевищити 52,8 млрд грн, а чистий прибуток досягти понад 3,5 млрд грн. Навіть за умов ринкової нестабільності або продовження негативного впливу воєнних факторів компанія зберігає потенціал для подальшого зростання фінансових результатів і підтримання конкурентоспроможності.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що ефективність виробничої діяльності сучасної логістичної компанії визначається не лише фінансовими результатами, а й рівнем цифрової зрілості, раціональністю використання ресурсів, якістю управління персоналом, клієнтоорієнтованістю, інноваційною активністю та здатністю протистояти кризовим викликам. Запропонована система оцінювання ефективності має інтегрований, багатофакторний та адаптивний характер, що забезпечує можливість врахування впливу широкого спектра внутрішніх і зовнішніх чинників. Її впровадження сприятиме підвищенню операційної результативності, зміцненню конкурентних переваг і забезпеченню довгострокового сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» в умовах невизначеності сучасного економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Щурик О.М. Формування організаційно-економічного механізму управління підприємством: теоретичний аспект. *Економічна думка*. 2017. № 4. С. 7–9.
2. Урсула А. Д. Проблема эффективности в современной науке. Кишинев: Изд-во Штиинца, 1985. 256 с.
3. Мочерний С. В., Єрохін С. А., Каніщенко Л. О. та ін. Основи економічної теорії. Київ: Знання, 2000. 455 с.
4. Романчук С. В. Сутність еколого-економічної ефективності переробки відходів: економічний аспект. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 20. С. 83–89. URL: [\(дата звернення: 17.06.2026\)](#)
5. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2007. 1072 с.
6. Гібсон Дж. Л. Організації: поведінка, структури, процеси / Дж. Л. Гібсон, Д. М. Іванцевич, Д. Х. Донелі; пер. с англ. 8-е вид. Київ: Знання, 2014. 662 с.
7. Мова В. В., Колобушкин Ю. П. Системный поход в экономике. Київ: ПП НВ, 2004. 204 с.
8. Лямець В.І., Тевяшев А.Д. Системний аналіз. Харків: ХНУРЕ, 2004. 448с.
9. Мескон М. Основи менеджменту. Київ: Знання, 2017. 672 с.
10. Нусинов В. Я., Турило А. М., Темченко А. Г. Экономический анализ деятельности предприятий и объединений в промышленности. Кривой Рог: Минерал, 1999. 173 с.
11. Орлов П.А. Экономика предприятия. Харьков: РИО ХГЭУ, 2000.
12. Сурмін Ю. П. Теорія систем и системний аналіз. Київ: МАУП, 2003. 68 с.
13. Ayuso S. Responsible Corporate Governance: Towards a Stakeholder Board of Directors? Navarra: University of Navarra, 2007. 18 p.
14. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston et al.: Pitman, 1984. 315 p.
15. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія,

методика, практика, аналіз: монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 292 с.

16. Савенко Н. В. Економічна сутність ефективності виробництва підприємства і аналіз підходів до її визначення. *Інноваційна економіка*. 2009. №2. С. 153–162.

17. Шнипко О.В. Нагромадження основного капіталу як фактор конкурентоспроможності економіки. *Економіка України*. 2015. № 7. С. 23–35.

18. Слюсаренко О. О., Огородніков Д. Д., Наконечний В. Л. Словник підприємця. Київ: РВ ПС України НАН України, 1999. 207 с.

19. Замкова Н.Л. Управління ефективністю діяльності підприємства. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Збірник наукових праць всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2015. С. 12–24.

20. Аджавенко М.М. Теоретичні засади визначення сутності категорії «ефективність розвитку» підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 264–270.

21. Косянчук Т.Ф., Кучма С. В. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2014. № 3. С. 113–116.

22. Майстро Р. Г., Щербак Ю. С. Науково-теоретичні основи ефективності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 32 (1075). С. 97–102.

23. Соколов О. Є. Забезпечення ефективної діяльності підприємств машинобудування. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». 2015. № 1 (45). С. 169–172.

24. Уткіна Ю.М. Чинники забезпечення економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Економіка підприємства. 2015. № 49. С. 273–277.

25. Погорелов С.М. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 26 (1135). С. 76–82.

26. Кривов'язюк І.В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем. *Наука й економіка*. 2009. Випуск 4(16). Том 2. С. 166–173.

27. Шваб Л.І. Економіка підприємства: підручник. К.: Каравела, 2016. 416 с.

28. Економіка підприємства: підручник /За ред. С.Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2015. 528 с.

29. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручн. К.: Либідь, 2018. 448 с.

30. Васильців Т. Г. Економіка малого підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2017. 446 с.

31. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: навч. пос. К.: Ліра-К, 2017. 596 с.

32. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2020. 488 с.

33. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор, 2023. 378 с.

34. Горошкова Л. А., Волков В. П. Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств України. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2021. № 1. С. 65-74.

35. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 728 с.

36. Череп А.В. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. С. 188-194.

37. Сальнікова А. В. Інтегральна оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Економічний вісник*. 2020. №3. С. 73-80.

38. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2022. 536 с.

39. Іщук С. О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2021. 278 с.

40. Семенов В. Ф., Сіваченко І. Ю. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 328 с.

41. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 528 с.

42. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: підручник. Суми: Університетська книга, 2019. 412 с.

43. Геєць В. М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2020. 384 с.

44. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ:

КНЕУ, 2019. 316 с.

45. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2021. 462 с.

46. Гринько Т. В., Солонська К. С. Методологічні підходи до підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і менеджмент: сучасні трансформації*. 2021. № 2 (14). С. 87-95.

47. Деренська Я. Оцінка ефективності діяльності підприємства // Mechanism of an Economic Regulation. 2023. № 99. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.13>.

48. Клименко В. В., Лозова Г. М. Ефективність діяльності підприємств на ринку логістичних послуг в Україні // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2021. Т. 2. № 17. С. 94–108. DOI: 10.15330/apred.2.17.94-108.

49. Самойленко Б. В., Павлов К. В., Павлова О. М., Сергійчук О. М. Аналіз розвитку ринку логістичних послуг України в умовах євроінтеграційних процесів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 10(1). С. 143–149. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-9997

50. Самойленко Б. В. Понятійне моделювання механізму регулювання ринку логістичних послуг. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 9(1). С. 89–99. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10102

51. Шкуренко О. В., Григоренко А. В. Стратегічні напрями розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2021. Вип. 11. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-06)

52. Величко Я. І. Комплексна оцінка результативності логістичної діяльності підприємства в умовах сучасного ринку. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 215–241. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.215>

53. Артюх Т. М., Тернова А. С., Григоренко І. В. Стан світового ринку логістичних послуг та основні тренди його розвитку. *Товарознавчий вісник*. 2023. Вип. 16. С. 116–128. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-10>

54. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СУЧАСНОГО ЛОГІСТИЧНОГО

РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ. О.Л. Тоцька, О.М. Павлова, А.М. Мохнюк, В.В. Гупало, С.Г. Кодня. [Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.](#) № 5(208) (2025). С. 117-133. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.05.09>

55. Решетняк Б.О. (2025). СТРУКТУРА ТА СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ. Стратегія економічного розвитку України, 57, 152–165. <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.57.152.16>

56. Рижова В., Дарушин О., Бурцев О. Оцінка ефективності діяльності логістичної системи господарюючого суб'єкта // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2024. № 7. DOI: 10.20998/2313-8890.2024.07.02.

57. Поліванцев А. С. Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управління логістичними ланцюгами // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. DOI: 10.18664/btie.87.322752.

58. Волинець Л. Розробка комплексної моделі оцінки ефективності функціонування логістичної діяльності в організаціях і організаційних мережах // Розвиток міста. 2024. № 2. DOI: 10.32782/city-development.2024.2-3.

59. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Бізнес Інформ. 2024. №3. С. 174–182. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>

60. Шишкін, В., Онищенко, О., & Зевенко, Д. (2025). ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІКИ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ. Сталий розвиток економіки, (4 (55), 197-205. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27>

61. Noh Y., Phan H. P. U., Ha H. G. Analysis of Financial Efficiency of Domestic and Global Logistics Companies Using DEA-SBM Model // Logistics Research. 2023. [vol.31, no.6, pp. 93-106 \(14 pages\)](#). DOI: 10.15735/cls.2023.31.6.008.

62. Faveto A., Traini E., Bruno G., [Chiabert](#) P. Review-based Method for Evaluating Key Performance Indicators: An Application on Warehouse System //

International Journal of Advanced Manufacturing Technology. 2024. Volume 130, pages 297–310 DOI: 10.1007/s00170-023-12684-4.

63. Ma C., Ren J., Chen C. Assessing the Logistics Industry Efficiency with a Modified Range Adjusted Measure // Scientific Reports. 2024. Vol. 14. DOI: 10.1038/s41598-024-68238-5.

64. Adeleye B. N., Adedoyin F. F. et al. Efficiency Analysis of the Innovation-Driven Sustainable Logistics Industry // Socio-Economic Planning Sciences. 2024. DOI: 10.1016/j.seps.2024.102050.

65. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation / Sunil Chopra, Peter Meindl. Pearson, 2022.

66. Designing and Managing the Supply Chain / David Simchi-Levi, Philip Kaminsky, Edith Simchi-Levi. McGraw-Hill, 2021.

67. Logistics and Supply Chain Management. Kogan Page, 2022.

68. [Кен Лайон](#). Logistics and Supply Chain Innovation: A Practical Guide to Disruptive Technologies and New Business Models. 2022. P. 416

69. Харченко В.О. Функціональний підхід до підвищення ефективності виробництва. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 130-135.

70. Петрович І.М., Семенів О.М. Соціально-психологічні аспекти підвищення ефективності виробництва. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління*. 2022. № 4 (8). С. 42-48.

71. Корж М.А. Концепція ощадливого виробництва як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і управління*. 2021. № 3 (91). С. 74-80.

72. Овсюченко Ю. В. Практичні аспекти впровадження інструментів ощадливого виробництва на українських підприємствах. *Економіка промисловості*. 2023. № 1 (101). С. 54-62.

73. Гончар О. І., Поліщук Н. С. Тотальне управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 5. С. 120-127.

74. Мартиненко В. В. Ефективність впровадження принципів TQM на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 45. С. 90-96. Перерва П. Г., Косенко О. П. Методологія "Шість сигм" як інструмент підвищення якості продукції. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Економічні науки*. 2021. № 2. С. 54-60.

75. Шматько Н. М. Впровадження методології "Шість сигм" на промислових підприємствах: практичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 71. С. 178-185.

76. Пушкар О. І. Цифрова трансформація виробництва в умовах Industry 4.0. *Економіка і прогнозування*. 2023. № 1. С. 40-51.

77. Захарченко В. І., Меркулов М. М. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності виробництва. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 5 (91). С. 83-90.

78. Федулова Л.І. Екологічна ефективність як складова загальної ефективності виробництва. *Економіка природокористування і охорони довкілля*. 2021. № 3. С. 132-139.

79. Говорушко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с.

80. Воронкова А. Е., Отенко І. П., Сосненко Л. С. Стратегії управління ефективністю виробничого потенціалу промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2020. № 2. С. 71–77.

81. Гейдор А. П. Оцінка ефективності діяльності персоналу в системі KPI. Фінансово-економічний та психологічний аспекти діяльності підприємства: зб. наук. ст. студентів заоч. форми навч. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 17–22.

82. Дранус В.В. Аналіз ефективності фінансової діяльності закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2024. № 1 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_71. (дата звернення: 13.04.2026).

83. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю

діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.

84. Тульчинська С. О., Кривда О. В., Кожемяченко О. О. Вимірювання ефективності операційної діяльності підприємства. *Economic synergy*. 2023. Випуск 1. С. 20–31.

85. Про Укрпошту Ukrposhta. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/proukrposhtu> (дата звернення: 02.05.2026).

86. Про компанію. Meest. Поштові & Транспортні послуги. URL: <https://ua.meest.com/pro-kompaniu> (дата звернення: 02.05.2026).

87. Про групу компаній Delivery. URL: <https://www.deliveryauto.com/uk-UA/GenericPages/DbIndex/7> (дата звернення: 02.05.2026)

88. Руцишин Н.М. Інтегральна оцінка ефективності функціонування комерційних систем. Вісник ЛКА: сер. економічна. Львів: Вид-во ЛКА, 2016. Вип. 16. С. 401–405.

89. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>. (дата звернення: 16.05.2026)

90. Сафонік Н.П. Інноваційно-цифровізаційні тенденції розвитку підприємств в сучасних умовах. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення*: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2021 р., м. Київ). Том.2. К.: НАУ, 2021. С. 102-105.

91. Аджавенко М. М. Теоретичні засади визначення сутності категорії «ефективність розвитку» підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 264–270.

92. Martynenko M., Lysytsia N., Polyakova Ya., Bolotova O. Assessment of economic activity of enterprise based on the balanced scorecard. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. 4(35). P. 248–257.

93. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105–109.

94. Viriyasitavat, Wattana, et al. Service workflow: state-of-the-art and future trends. *IEEE Transactions on Services Computing*. 2021. 16(1). P. 757–772.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"
ТОВ "НОВА ПОШТА"

Код ЄДРПОУ 31316718

✓ Зареєстровано

Входить у корпоративну
групу
"Нова Пошта"

Фінансова звітність за 3 місяці 2026 року *

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Дата та час подачі звіту 23.04.2026 16:55

Керівник ТАФІЙЧУК ЄВГЕН ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Головний бухгалтер Ганич Олена Сергіївна

Вид економічної діяльності 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність

Телефон 0675784443

КАТОТТГ UA80000000000126643

Середня кількість працівників 28 517

Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.03.2026 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На 31.03.2026, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	101 388	93 352
Первісна вартість	1001	327 360	327 293
Накопичена амортизація	1002	225 972	233 941
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 118 305	1 111 859
Основні засоби	1010	16 300 417	16 792 838
Первісна вартість	1011	25 076 971	26 376 943
Знос	1012	8 776 554	9 584 105
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	7 688 980	6 467 671
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	275 914	280 115
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	162 435	162 834
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	25 647 439	24 908 669
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	473 387	493 549
виробничі запаси	1101	462 965	486 304
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	10 422	7 245
Поточні біологічні активи	1110	0	-

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На 31.03.2026, тис.грн
1	2	3	4
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 370 875	2 144 579
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	374 753	262 475
З бюджетом	1135	48 330	45 160
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	271 235	689 824
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 239	55 557
Поточні фінансові інвестиції	1160	299 724	99 866
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 195 286	4 103 846
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	4 029 525	3 959 994
Витрати майбутніх періодів	1170	129 811	99 180
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	8 176 640	7 994 036
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	33 824 079	32 902 705

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На 31.03.2026, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	27 301	27 301
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 330 492	13 318 554
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	13 362 447	13 350 509
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	4 746 183	4 323 295
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 863 700	4 470 213
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	8 609 883	8 793 508
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На 31.03.2026, тис.грн
1	2	3	4
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 208 247	5 343 202
Товари, роботи, послуги	1615	2 281 515	1 929 789
Розрахунками з бюджетом	1620	1 220 540	947 247
У тому числі з податку на прибуток	1621	276 675	81 047
Розрахунками зі страхування	1625	174 499	167 535
Розрахунками з оплати праці	1630	939 644	795 271
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	146 691	106 446
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 054 635	590 751
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	809 644	864 444
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16 334	14 003
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	11 851 749	10 758 688
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	33 824 079	32 902 705

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 3 місяці 2026 року *

Фінансові результати

Стаття	Код	Станом на 31.03.2026, тис.грн	Станом на 31.03.2025, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 977 792	11 799 096
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховання	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 263 824	9 551 105
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	2 713 968	2 247 991
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	354 558	314 947
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	1 357 790	1 046 613
Витрати на збут	2150	247 436	176 689
Інші операційні витрати	2180	580 206	410 899
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	883 094	928 737
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	1 078 472	35 391
Інші доходи	2240	10 315	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	522 119	557 213
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0

Стаття	Код	Станом на 31.03.2026, тис.грн	Станом на 31.03.2025, тис.грн
1	2	3	4
Інші витрати	2270	93 243	48 105
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	1 356 519	358 810
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-77 034	-68 518
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	1 279 485	290 292
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	Станом на 31.03.2026, тис.грн	Станом на 31.03.2025, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід	2465	1 279 485	290 292

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	Станом на 31.03.2026, тис.грн	Станом на 31.03.2025, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	602 903	560 999
Витрати на оплату праці	2505	3 582 667	2 602 269
Відрахування на соціальні заходи	2510	733 601	540 377
Амортизація	2515	1 105 387	900 503
Інші операційні витрати	2520	8 424 698	6 581 158
Разом	2550	14 449 256	11 185 306

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	Станом на 31.03.2026, тис.грн	Станом на 31.03.2025, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"
ТОВ "НОВА ПОШТА"

Код ЄДРПОУ 31316718

✓ Зареєстровано

Входить у корпоративну
групу
"Нова Пошта"



Фінансова звітність за 2025 рік *

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Дата та час подачі звіту 23.04.2026 12:19

Керівник ТАФІЙЧУК СВГЕН ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Головний бухгалтер Ганич Олена Сергіївна

Вид економічної діяльності 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність

Телефон 0675784443

КАТОТГГ UA80000000000126643

Середня кількість працівників 27 572

Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2025 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	78 381	101 388
Первісна вартість	1001	274 050	327 360
Накопичена амортизація	1002	195 669	225 972
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 230 261	1 118 305
Основні засоби	1010	14 269 099	16 300 417
Первісна вартість	1011	20 300 793	25 076 971
Знос	1012	6 031 694	8 776 554
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	7 445 582	7 688 980
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	224 993	275 914
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	299 960	162 435
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	24 548 276	25 647 439
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	398 124	473 387
виробничі запаси	1101	374 606	462 965
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	23 518	10 422
Поточні біологічні активи	1110	0	-

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 640 041	2 370 875
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	191 580	374 753
З бюджетом	1135	54 495	48 330
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	1 679 191	271 235
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 615	13 239
Поточні фінансові інвестиції	1160	90 032	299 724
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 902 009	4 195 286
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	2 774 315	4 029 525
Витрати майбутніх періодів	1170	71 430	129 811
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	7 037 517	8 176 640
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	31 585 793	33 824 079

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	27 301	27 301
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 556 424	13 330 492
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	11 588 379	13 362 447
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	5 074 709	4 746 183
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 151 093	3 863 700
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	9 225 802	8 609 883
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	20 000	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 179 333	5 208 247
Товари, роботи, послуги	1615	2 019 060	2 281 515
Розрахунками з бюджетом	1620	1 004 547	1 220 540
У тому числі з податку на прибуток	1621	256 879	276 675
Розрахунками зі страхування	1625	121 389	174 499
Розрахунками з оплати праці	1630	728 202	939 644
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	111 013	146 691
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	896 791	1 054 635
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	682 720	809 644
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8 557	16 334
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	10 771 612	11 851 749
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	31 585 793	33 824 079

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2025 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54 153 003	44 541 772
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	42 745 978	34 686 346
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	11 407 025	9 855 426
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	1 063 635	769 352
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	4 468 859	4 186 782
Витрати на збут	2150	787 141	903 474
Інші операційні витрати	2180	1 988 268	1 380 919
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	5 226 392	4 153 603
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	1 309 235	2 953 039
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	2 191 241	2 034 444
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Інші витрати	2270	1 134 038	2 235 561
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	3 210 348	2 836 637
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-599 978	-336 306
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	2 610 370	2 500 331
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	2 610 370	2 500 331

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 168 465	2 647 314
Витрати на оплату праці	2505	12 459 744	10 085 098
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 582 896	2 036 899
Амортизація	2515	4 025 629	2 983 431
Інші операційні витрати	2520	28 753 512	23 404 779
Разом	2550	49 990 246	41 157 521

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"
ТОВ "НОВА ПОШТА"

Код ЄДРПОУ 31316718

Зареєстровано

Входить у корпоративну
групу
"Нова Пошта"



Фінансова звітність за 2024 рік *

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"
Дата та час подачі звіту	08.05.2025 09:51
Керівник	БУЛЬБА ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ
Головний бухгалтер	ШЕВЧЕНКО АЛІНА ІВАНІВНА
Вид економічної діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Телефон	0675784443
КАТОТТГ	UA80000000000126643
Середня кількість працівників	27 509
Одиниця виміру:	тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	63 849	78 381
Первісна вартість	1001	235 471	274 050
Накопичена амортизація	1002	-171 622	-195 669
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 765 733	2 230 261
Основні засоби	1010	9 327 238	14 269 099
Первісна вартість	1011	13 852 844	20 300 793
Знос	1012	-4 525 606	-6 031 694
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
Інші фінансові інвестиції	1035	6 297 444	7 445 582
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	157 041	224 993
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	157 949	299 960
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	18 769 254	24 548 276
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	413 811	398 124
виробничі запаси	1101	391 015	374 606
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	22 796	23 518
Поточні біологічні активи	1110	-	-

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 138 305	1 640 041
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	160 436	191 580
З бюджетом	1135	53 902	54 495
У тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	1 302 772	1 679 191
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	155 631	10 615
Поточні фінансові інвестиції	1160	3 784	90 032
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 079 267	2 902 009
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	714 068	2 774 315
Витрати майбутніх періодів	1170	24 544	71 430
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	4 332 452	7 037 517
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс (Усього активів)	1300	23 101 706	31 585 793

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	27 301	27 301
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 476 353	11 556 424
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	9 508 308	11 588 379
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 912 643	5 074 709
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 424 357	4 151 093
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 "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	5 337 000	9 225 802
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	20 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 393 971	5 179 333
Товари, роботи, послуги	1615	1 857 488	2 019 060
Розрахунками з бюджетом	1620	655 332	1 004 547
У тому числі з податку на прибуток	1621	113 522	256 879
Розрахунками зі страхування	1625	85 122	121 389
Розрахунками з оплати праці	1630	595 758	728 202
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	64 885	111 013
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	883 928	896 791
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	695 705	682 720
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	24 209	8 557
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	8 256 398	10 771 612
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	23 101 706	31 585 793

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44 779 857	36 468 879
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35 284 709	28 625 037
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
Прибуток	2090	9 495 148	7 843 842
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	785 654	581 274
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	4 209 338	2 985 829
Витрати на збут	2150	908 227	856 282
Інші операційні витрати	2180	755 247	774 662
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	4 407 990	3 808 343
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	2 953 039	2 706 514
Інші доходи	2240	-	29 003
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	2 034 444	1 248 217
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Інші витрати	2270	2 489 948	857 468
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	2 836 637	4 438 175
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-336 306	-471 019
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	2 500 331	3 967 156
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	2 500 331	3 967 156

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 647 314	3 522 561
Витрати на оплату праці	2505	10 085 098	8 491 614
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 036 899	1 724 662
Амортизація	2515	2 983 431	2 317 382
Інші операційні витрати	2520	23 404 779	17 185 591
Разом	2550	41 157 521	33 241 810

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"
ТОВ "НОВА ПОШТА"

Код ЄДРПОУ 31316718

✓ Зареєстровано

Входить у корпоративну
групу
"Нова Пошта"



Фінансова звітність за 2023 рік *

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Дата та час подачі звіту 08.04.2024 08:04

Керівник Бульба Олександр Миколайович

Головний бухгалтер Шевченко Аліна Іванівна

Вид економічної діяльності 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Телефон 0675784443

КАТОТГГ UA80000000000126643

Середня кількість працівників 26 327

Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	76 808	63 849
Первісна вартість	1001	222 084	235 471
Накопичена амортизація	1002	-145 276	-171 622
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 660 949	2 765 733
Основні засоби	1010	6 840 742	9 327 238
Первісна вартість	1011	10 178 235	13 852 844
Знос	1012	-3 337 493	-4 525 606
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	3 564 861	6 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	128 083	157 041
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	47 748	157 949
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	12 319 191	18 769 254
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	422 156	413 811
виробничі запаси	1101	417 390	391 015
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	4 766	22 796
Поточні біологічні активи	1110	0	-

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	968 844	1 138 305
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	146 103	160 436
З бюджетом	1135	48 136	53 902
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	588 549	1 302 772
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	502 922	155 631
Поточні фінансові інвестиції	1160	73 263	3 784
Гроші та їх еквіваленти	1165	673 522	1 079 267
готівка	1166	34	-
рахунки в банках	1167	461 620	714 068
Витрати майбутніх періодів	1170	11 952	24 544
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	282	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	3 435 729	4 332 452
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	15 754 920	23 101 706

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	27 301	27 301
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 484 117	9 476 353
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	6 516 072	9 508 308
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 454 745	1 912 643
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 332 885	3 424 357
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	3 787 630	5 337 000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	76 000	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 368 731	3 393 971
Товари, роботи, послуги	1615	1 259 484	1 857 488
Розрахунками з бюджетом	1620	570 842	655 332
У тому числі з податку на прибуток	1621	92 053	113 522
Розрахунками зі страхування	1625	77 644	85 122
Розрахунками з оплати праці	1630	419 219	595 758
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	49 736	64 885
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	6 500	883 928
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	435 264	695 705
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	187 798	24 209
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	5 451 218	8 256 398
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	15 754 920	23 101 706

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 468 879	23 687 034
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестрахування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28 625 037	19 276 532
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	7 843 842	4 410 502
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	581 274	826 191
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	2 985 829	1 673 172
Витрати на збут	2150	856 282	439 130
Інші операційні витрати	2180	774 662	593 974
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	3 808 343	2 530 417
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	2 706 514	1 138 698
Інші доходи	2240	29 003	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	1 248 217	887 690
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0

Додаток Д

Таблиця Д.1

Законодавча та нормативна база, що регулює виробничу діяльність ТОВ «НоваПошта»

№	Нормативний акт чи документ	Опис
1	Кодекс законів про працю України	Регулює умови праці, заробітну плату, робочий час та інші аспекти трудових відносин між працівниками та роботодавцями.
2	Закон України "Про поштовий зв'язок"	Встановлює вимоги до послуг поштового зв'язку, їх якості, ліцензування діяльності та інших аспектів діяльності поштових операторів.
3	Закон України "Про захист персональних даних"	Регламентує правила зберігання та обробки персональних даних клієнтів.
4	Закон України "Про захист прав споживачів"	Визначає права та обов'язки споживачів, а також вимоги до якості й безпеки послуг і товарів.
5	Комплексний тарифний план на послуги поштового зв'язку	Затверджується Національною комісією з питань регулювання зв'язку та інформатизації, регулює тарифи на поштові послуги.
6	Внутрішні правила ТОВ "Нова Пошта"	Регулюють внутрішній порядок діяльності компанії, вимоги до працівників, безпеку праці та інші аспекти внутрішньої діяльності.
7	Угода про надання послуг з доставки	Описує умови надання послуг доставки, вартість, терміни, відповідальність сторін та інші положення угоди між клієнтом і компанією.
8	Нормативні документи та стандарти	Охоплюють безпеку транспорту, використання технічних засобів, умови зберігання і перевезення вантажів.
9	Міжнародні договори та конвенції	Регулюють міжнародну поштову діяльність і зв'язок, включаючи Конвенцію про міжнародний поштовий зв'язок, Мадридський протокол та інші документи.
10	Податковий кодекс України	Визначає правила оподаткування діяльності підприємств, включаючи ТОВ "Нова Пошта".

Таблиця Е1 – Показники майнового стану компанії

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення
Фондомісткість	$\frac{\text{Вартість основних засобів}}{\text{Вартість виробленої продукції}}$	Спад
Фондоозброєність	$\frac{\text{Вартість виробленої продукції}}{\text{Вартість основних засобів}}$	Зростання
Фондовіддача	$\frac{\text{Вартість основних засобів}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$	Зростання
Коефіцієнт зносу основних засобів	$\frac{\text{Сума зносу основних засобів}}{\text{Вартість основних засобів}}$	<0,5
Коефіцієнт придатності основних засобів	1 – Коефіцієнт зносу основних засобів	>0,5
Коефіцієнт вибуття основних засобів	$\frac{\text{Вартість виведених основних засобів}}{\text{Вартість основних засобів}}$	-
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\frac{\text{Вартість введених основних засобів}}{\text{Вартість основних засобів}}$	>коефіцієнта вибуття
Коефіцієнт приросту основних засобів	$\frac{\text{Вартість введених} - \text{Вартість виведених ОЗ}}{\text{Вартість основних засобів}}$	>0

Таблиця Е2 – Групи активів та пасивів для визначення ліквідності балансу

Активи		Пасиви	
А1 – Найбільш ліквідні активи	Грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції	П1 – Найбільш термінові зобов'язання	Кредиторська заборгованість за продукцію
А2 – Швидко реалізовані активи	Готова продукція, векселі отримані, дебіторська заборгованість за продукцію	П2 – Короткострокові пасиви	Короткострокові кредити і залучені засоби
А3 – Повільно реалізовані активи	Виробничі запаси, витрати майбутніх періодів, незавершене виробництва, інші оборотні активи	П3 – Довгострокові пасиви	Довгострокові кредити і зобов'язання
А4 – Важко реалізовані активи	Необоротні активи, крім довгострокових фінансових інвестицій	П4 – Постійні пасиви	Підсумок I розділу пасиву балансу
Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	>0,2	
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	≥1,5	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	≥0,5	

Таблиця Е3 – Показники ділової активності підприємства

Показник	Формула
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість активів}}$
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість оборотних активів}}$
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Дебіторська заборгованість}}$
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Кредиторська заборгованість}}$
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Власний капітал}}$
Коефіцієнт оборотності запасів	$\frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Запаси}}$
Тривалість одного обороту оборотних активів, дн.	$\frac{\text{Кількість днів у періоді}}{\text{Коефіцієнт оборотності активів}}$
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, дн.	$\frac{\text{Кількість днів у періоді}}{\text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}}$
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, дн.	$\frac{\text{Кількість днів у періоді}}{\text{Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості}}$
Тривалість операційного циклу, дн.	Тривалість обороту запасів + Тривалість обороту дебіторської заборгованості

Таблиця Е4 – Показники платоспроможності та фінансової стійкості

Показник	Формула	Нормативне значення
1	2	3
Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	$\geq 0,5$
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\frac{\text{Залечений капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	$\leq 0,5$
Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{\text{Валюта балансу}}{\text{Власний капітал}}$	≤ 2

1	2	3
Коефіцієнт фінансового левериджу	$\frac{\text{Залучений капітал}}{\text{Власний капітал}}$	$\leq 0,5$, критичне – 1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}}$	> 0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Оборотні активи}}$	> 0
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	$\frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Запаси і затрати}}$	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}}$	> 1

Таблиця Е5 – Показники рентабельності підприємства

Показник	Формула
Рентабельність операційної діяльності	$\frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Собівартість реалізованої продукції} + \text{Інші операційні витрати}}$
Рентабельність сукупних активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сукупні активи}}$
Рентабельність основних засобів	$\frac{\text{Чистий прибуток/середньорічна вартість основних засобів}}{\text{Чистий прибуток}} \cdot \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$
Рентабельність залученого капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Залучений капітал}}$

Таблиця Е6 – Шкала Чеддока

Значення коефіцієнта кореляції	Характеристика тісноти зв'язку
До 0,3	Практично відсутній
0,31-0,5	Слабкий
0,51-0,7	Помітний
0,71-0,9	Сильний
0,91-0,99	Дуже сильний

Теоретико-методологічні підходи до оцінки розвитку логістичної інфраструктури

Підхід	Зміст підходу	Застосування у дослідженні
Системний підхід	Розглядає логістичну інфраструктуру як цілісну систему взаємопов'язаних елементів — тран- спортних, складських, інформаційних і фінансових потоків.	Використано для побудови моделі взаємозв'язку елементів логістичної системи у довоєнний і воєнний періоди.
Інституційний підхід	Акцентує на ролі державних, муніципальних та корпоративних інститутів у регулюванні та розвитку логістичних процесів.	Застосовано для аналізу впливу інституційного середовища та державної політики на розвиток логістичної інфраструктури під час війни.
Регіональний підхід	Оцінює просторово-територіальні особливості логістичної інфраструктури, її вплив на регіональний розвиток і конкурентоспроможність.	Застосовано для порівняння регіональних диспропорцій і виявлення зон логістичного зростання або занепаду.
Інтеграційний підхід	Передбачає узгодження регіональних логістичних систем із міжнародними транспортними коридорами та європейською мережею TEN-T.	Використано для оцінки рівня інтегрованості транспортно-логістичної системи України у європейські мережі.
Інноваційно-цифровий підхід	Фокусується на впровадженні цифрових технологій, автоматизації управління потоками та створенні «розумної логістики».	Використано для аналізу процесів цифровізації логістичних операцій, впливу інновацій на стійкість логістичних ланцюгів.



Рис. Ж.1 Алгоритм управлінських дій логістичної компанії в умовах кризових ситуацій

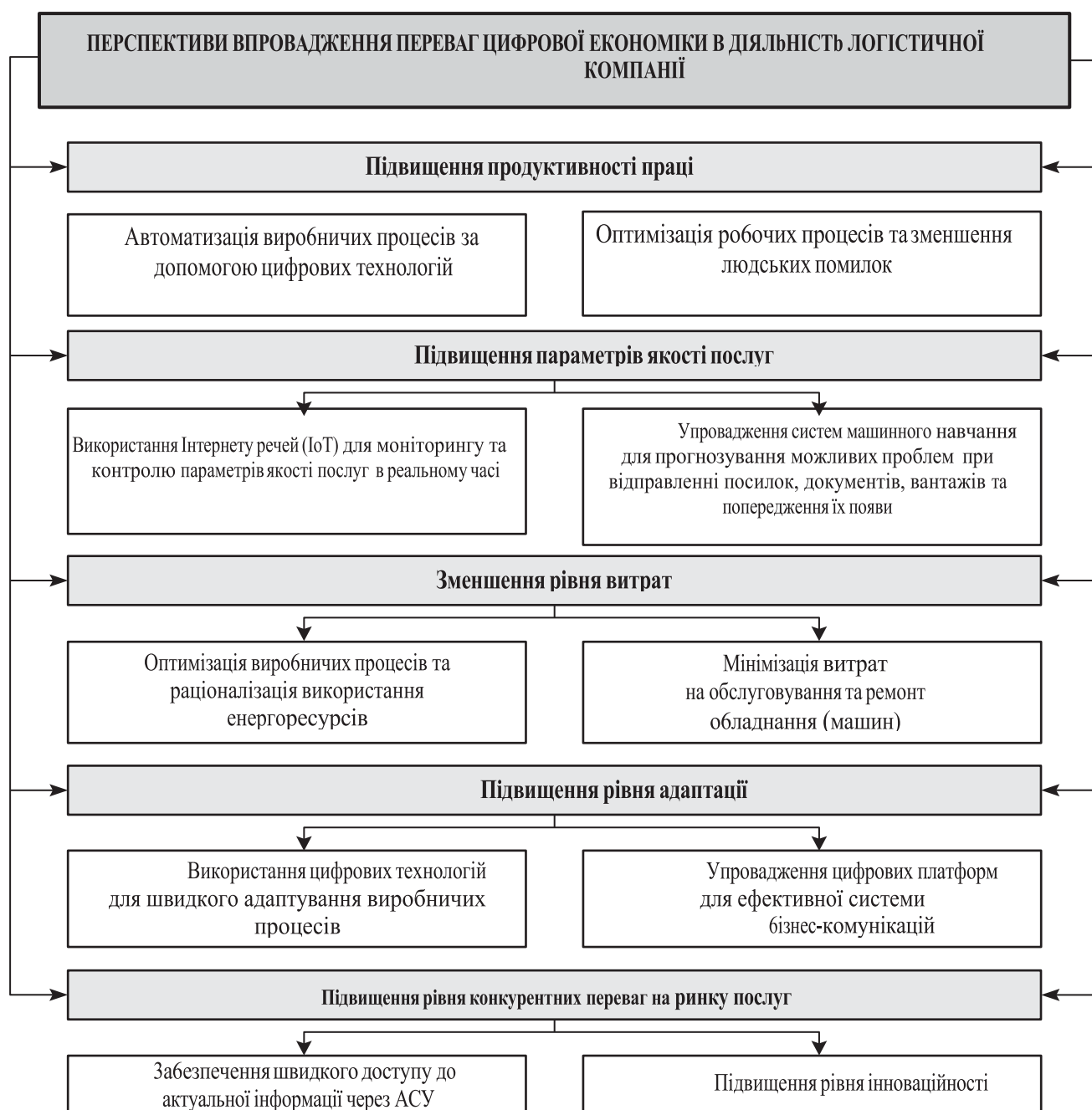


Рис. 3.1. Перспективи впровадження можливостей цифрової економіки в діяльність логістичної компанії в умовах економічної нестабільності

Таблиця И.1. Послідовність й інструменти прийняття та реалізації управлінських рішень в логістичній компанії в умовах невизначеності

Етап	Ключове завдання	Проблеми/напрями вирішення	Інструменти	Відповідальні
1 етап. Діагностика ситуації	Виявити зовнішні та внутрішні загрози	Збої у логістиці, енергетиці, постачанні сировини	SWOT, PEST, карта ризиків	СЕО, антикризовий менеджер
2 етап. Визначення критично важливих цілей	Встановити мінімально життєздатний рівень функціонування	Забезпечення населення харчовими продуктами, вирішення соціальних завдань	Метод критичних вузлів, ABC-аналіз	Директор виробництва, логістика
3 етап. Побудова альтернативних сценаріїв	Передбачити ймовірні події	Сценарії: доступ до альтернативних джерел постачання (енергії, сировини, матеріалів, робочої сили); розбудова нових логістичних процесів	Сценарний аналіз, stress-test, морфологічна матриця	Стратегічний аналітик, фіндиректор
4 етап. Розробка оперативних рішень	Розробка рішень у короткий термін	Декомпозиція цілі, деталізація завдань, визначення виконавців, прийняття управлінських рішень	Матриця Ейзенхауера, метод «реанімаційного менеджменту»	Керівники структурних підрозділів
5 етап. Вибір оптимального рішення	Обрати кращий варіант за визначеними критеріями	Зниження витрат, розширення/утримання ринку, мінімізація ризиків, достатність ресурсів	Нормативний, описовий, комплексний	СЕО
6 етап. Впровадження рішень з гнучким коригуванням	Реалізація рішень	Автономне енергозабезпечення, контракт із новими постачальниками	Визначення контрольних точок (KPIs); OODA, чек-листи дій, канва дій	Операційний менеджер
7 етап. Навчання та досвід	Формування знань для майбутніх криз	Документування дій, інструктажі для персоналу, тренінги зі сценарного реагування	База знань, lessons learned, внутрішні навчальні модулі	HR-директор, антикризовий координатор
8 етап. Контроль виконання рішень і коригування	Моніторинг ситуації, гнучке коригування планів	Щотижневий перегляд плану виробництва, дашборди KPI, альтернативні плани	KPI, планування з урахуванням змін (rolling planning), щоденні stand-up	Топ-менеджмент, відділ контролінгу
9 етап. Досягнення цілей (оцінювання результатів)	Визначення ефективності управлінського рішення	Досягнення відповідності між встановленими цілями та результатами	Інтегральний, рівневий, часовий	Топ-менеджмент, керівники структурних підрозділів

Аналіз стратегічних інструментів планування для оцінки ефективності виробничої діяльності логістичної компанії

№	Назва	Опис	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	SWOT Analysis	Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Дозволяє компаніям оцінити внутрішні ресурси та зовнішні виклики.	Простота у використанні, визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на успіх.	Суб'єктивність оцінок, може не відображати всі ключові загрози чи можливості без глибокого аналізу.
2	PESTEL Analysis	Аналіз політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових факторів, що впливають на організацію.	Охоплення широкого спектру зовнішніх факторів, допомагає організаціям адаптуватися до макроекономічних змін.	Може бути часозатратним, не враховує внутрішні ресурси компанії.
3	Porter's 5 Forces	Аналіз п'яти конкурентних сил, які формують галузь: конкуренція, загроза нових учасників, загроза замінників, переговорна сила покупців та постачальників.	Допомагає розуміти структуру галузі, ідентифікувати основні джерела конкурентної боротьби.	Менш ефективний у швидкозмінних або інноваційних галузях, може недооцінювати роль нових технологій.
4	McKinsey 7S	Фреймворк (набір інструментів), який аналізує сім ключових елементів компанії: стратегію, структуру, системи, спільні цінності, стиль, персонал, навички.	Охоплює внутрішню координацію і взаємозв'язок всіх аспектів організації.	Складність у впровадженні, потребує детального аналізу всіх компонентів.
5	Porter's Value Chain	Аналіз внутрішніх активностей компанії для ідентифікації джерел створення цінності та конкурентних переваг.	Покращує розуміння внутрішніх процесів, сприяє оптимізації та зниженню витрат.	Може бути обмеженим при змінах зовнішнього середовища, оскільки зосереджений лише на внутрішніх процесах.
6	Business Model Canvas	Візуальне представлення ключових аспектів бізнес-моделі, включаючи ціннісні пропозиції, клієнтів, канали, відносини та джерела доходів.	Легко використовувати для ітеративного планування та стратегічних змін.	Може бути занадто спрощеним для складних бізнес-структур.
7	Boston Consulting Group Matrix	Аналіз портфеля продуктів або бізнес-одиниць на основі ринкового зростання та частки для визначення стратегічних пріоритетів	Чітко визначає пріоритетні напрямки для інвестицій та ресурсів.	Може не враховувати зміни в ринкових умовах або конкурентних діях.
8	Pareto Analysis	Використовує принцип 80/20 для ідентифікації критичних проблем, які впливають на результати.	Допомагає визначити ключові фактори успіху або проблеми.	Може вести до ігнорування менш видимих, але важливих проблем.
9	Strategy Canvas	Візуалізація конкурентного позиціонування компанії порівняно з ринковими гравцями на основі різних факторів цінності.	Покращує розуміння стратегічного положення компанії, допомагає виділити унікальні аспекти.	Потребує глибоких знань ринку та конкурентних стратегій.
10	Scenario Analysis	Розробка різних можливих майбутніх сценаріїв і планування відповідей на них.	Допомагає підготуватися до непередбачених змін, забезпечує гнучкість стратегічного планування.	Може бути ресурсозатратним і вимагати значних зусиль для розробки реалістичних сценаріїв.

Ступінь реалізації основних цільових напрямів діяльності ТОВ "Нова пошта" за результатами опитування керівництва логістичної компанії на найближчу перспективу

Цілі діяльності логістичної компанії на найближчу перспективу	Ступінь досягнення цілей, %
Прибутковість діяльності підприємства, а саме збільшення рівня рентабельності до середньогалузевого рівня, максимізація прибутку	9
Розвиток виробництва, розширення асортименту, збільшення обсягів та якості надання поштових послуг.	26
Формування можливостей для використання принципів відкритих інновацій у галузі з метою підняття рівня якості надання послуг та добробуту учасників ринку поштових послуг.	56
Збільшення частки ринку або у воєнний час утримання існуючої позиції на рівні бази клієнтів, репутації, чисельності потенційного персоналу.	7
Соціальна відповідальність, максимальне збереження працівників, регулярні фінансові внески до фондів соціального страхування, підтримка армії.	89
Перехід на оптимізацію системи оподаткування у зв'язку з потенційним падінням обсягів надання послуг.	87
Сприяння підвищенню якості послуг доставки, можливість дослідження ринку, вивчення нових технологій, розгляд перспектив залучення інновації в майбутньому.	34
Впровадження наукових досліджень і розробок, створення умов для власних досліджень, впровадження нових розробок у процес виробничої діяльності, застосування експериментальних моделей подальшої роботи.	11
Підвищення продуктивності шляхом зменшення витрат та у перспективі збільшити кількість надання послуг на міжнародному ринку	31
Забезпечення фінансової стабільності шляхом контролю грошових потоків, оптимізації структури капіталу.	40
Оптимізація ресурсного забезпечення та ресурсної стабільності через потенційне безперервне забезпечення необхідними ресурсами (у т.ч. імпортними енергоресурсами) для ефективної підтримки виробничої діяльності та існування в період воєнних дій.	13
Консолідація зусиль з виходу з кризи у післявоєнний період, налагодження та підтримка стосунків з іншими установами та потенційними партнерами для виходу з кризи відбудову пошкодженного майна внаслідок боєвих дій на прифронтових територіях.	52

Методи управління ефективністю виробничої діяльності логістичної компанії

Контур управління	Мета та коротка характеристика	Методи управління
Стратегічний	Розробка оперативної стратегії та стратегічного розвитку	Стратегічні карти; використання збалансованої системи показників; виконання GAP-аналізу; SWOT-аналізу; PEST-аналізу; використання методу кореляційно-регресійного аналізу; матриця Бостонської групи; застосування принципів теорії обмеження; методика ощадливого виробництва і 6σ; вартісно-функціональний аналіз; сценарний підхід
Поточний	Розробка планів поточних операцій та стратегій реалізації	Метод ABC; XYZ-метод; використання факторно-аналітичного підходу; методи інтегрального аналізу; використання методу KPI; проведення CVR-аналізу; впровадження методу «точно в строк» (JIT); застосування методу «планування потреб-ресурсів» (RP); модель EOQ; застосування нормативного методу; методика оцінки ефективності бізнес-процесів; використання діаграми Ісікави; проведення аналізу за допомогою діаграми Парето
Оперативний	Виконання оперативних планів та завдань	Метод бюджетування; порівняльний аналіз; метод Ганта; метод PERT



Рис. 3. Модель управління фінансовим станом ТОВ «Нова пошта» в напрямку зниження імовірного припинення діяльності в тривалих умовах економічної нестабільності та невизначеності



Рис. Н.1 Рекомендована схема управління витратами на ТОВ «Нова пошта» в умовах сучасних викликів

ЗГОДА здобувача вищої освіти

Державного університету економіки і технологій про перевірку
кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в
Репозитарії Університету

Я, **Герасименко Ростислав Володимирович**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Засвідчую, що кваліфікаційна робота бакалавра на тему: ***«Діагностика резервів підвищення ефективності виробництва та напрямки їх використання на підприємстві» (за матеріалами ТОВ «Нова пошта») виконана*** самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. У роботі подано результати власних досліджень автора. Усі використані ідеї, матеріали, результати досліджень та цитати інших авторів супроводжуються відповідними посиланнями на джерела.

З Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Усвідомлюю, що у разі порушення принципів академічної доброчесності кваліфікаційна робота може бути не допущена до захисту або оцінена незадовільно. Також мені відомо, що відповідно до Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій ця робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами її розміщення ознайомлений.

04.06.2026