

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес технології та економіки
(повне найменування факультету)

Кафедра Бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

До
зачеку

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Дослідження основних показників роботи суб'єкта господарювання»

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БТЕ-12/3сн

Спеціальності 076 Підприємництво
(код і найменування спеціальності)

та торгівлі

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка Бізнесу

Мельникова К. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Ханенко А. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Зерков А. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес технології та економіки

Кафедра Бізнес та управління

Ступінь вищої освіти Бакалавр

Спеціальність ДТБ Підприємництво та торгівля

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Економіка Бізнесу

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри БТАУ

Гоненко А.М.

« » 20 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Меньшикова Катри Валеріївни

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Дослідження основних показників роботи суб'єкта господарювання»

керівник проєкту (роботи) к.с.н., доц. Гоненко А.В.

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «03» квітня 2026 року №119

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 25.05.2026

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) законодавчі та нормативні акти, наукові джерела, статистичні звіти ТОВ „Нова Поляна“.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи функціонування дієвності суб'єкта господарювання;

Аналіз основних показників дієвності ТОВ „Нова Поляна“, Шляхи покращення основних показників дієвності підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1,2,3	Хаченко А.В. к. е. н., д.с.с.		

7. Дата видачі завдання « 27 » 04 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітки
1.	Уточнення завдання	21.04.26	
2.	Виконання першого розділу	04.05.26	
3.	Виконання другого розділу	11.05.26	
4.	Виконання третього розділу	18.05.26	
5.	Позанеж на кафедрі та науково-контроль	25.05.26	

Студент(ка)

 Меньшикова Каріна
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

 Анна Хаченко
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Дослідження основних показників роботи суб'єкта господарювання».

Обсяг роботи становить 91 сторінка. Робота містить 3 розділи, 11 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел із 40 найменувань. Додатки відсутні.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації та зростаючого попиту на послуги доставки.

Предметом дослідження виступають соціально-економічні та організаційні механізми підвищення ефективності діяльності підприємства на основі оптимізації операційних процесів, впровадження інноваційних технологій і вдосконалення системи управління.

Метою роботи є розробка напрямів покращення основних показників діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Нова пошта» шляхом впровадження інноваційних технологій, оптимізації логістичних процесів та підвищення ефективності використання ресурсів.

У першому розділі досліджено теоретичні основи оцінювання діяльності суб'єкта господарювання. Розглянуто сутність і значення аналізу основних показників діяльності підприємства, систему економічних показників та їх класифікацію, методи оцінювання ефективності господарської діяльності, а також особливості аналізу підприємств сфери логістики та поштових послуг.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта». Надано загальну характеристику підприємства, досліджено фінансово-економічні показники, здійснено оцінку операційної ефективності та обсягів надання послуг, проаналізовано динаміку доходів, витрат і прибутковості компанії.

У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення ефективності діяльності підприємства. Запропоновано заходи щодо вдосконалення операційної діяльності, впровадження інноваційних технологій у логістичні процеси, автоматизації сортування відправлень, оптимізації маршрутів доставки та розвитку цифрових сервісів. Визначено перспективи розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

У результаті дослідження встановлено, що ТОВ «Нова пошта» займає провідні позиції на ринку логістичних послуг України та демонструє високий рівень операційної ефективності. Водночас подальше підвищення результативності діяльності можливе за рахунок цифровізації бізнес-процесів, розширення автоматизованої логістичної інфраструктури, впровадження сучасних технологій управління та вдосконалення системи обслуговування клієнтів.

ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ, ЛОГІСТИКА, ПОШТОВІ ПОСЛУГИ, ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, НОВА ПОШТА.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	8
1.1. Сутність та значення аналізу основних показників діяльності підприємства	8
1.2. Система економічних показників та їх класифікація	9
1.3. Методи оцінювання ефективності господарської діяльності	15
1.4. Особливості аналізу підприємств сфери логістики та поштових послуг	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ НОВА ПОШТА	25
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	25
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності	35
2.3. Оцінка операційної ефективності та обсягів надання послуг	45
2.4. Аналіз динаміки доходів, витрат і прибутковості	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	51
3.1. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності	51
3.2. Впровадження інноваційних технологій у логістичні процеси	60
3.3. Перспективи розвитку підприємства в умовах конкуренції	72
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність функціонування суб'єктів господарювання значною мірою визначається рівнем управління ресурсами, швидкістю адаптації до змін зовнішнього середовища та здатністю забезпечувати стабільні фінансово-економічні результати. Посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, зростання вимог споживачів до якості послуг і нестабільність економічного середовища обумовлюють необхідність системного аналізу основних показників діяльності підприємств. Саме економічний аналіз дозволяє оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу, визначити рівень прибутковості, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства, а також виявити резерви підвищення результативності господарської діяльності.

Метою дипломної роботи є розробка напрямів покращення основних показників діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Нова пошта» шляхом впровадження інноваційних технологій, оптимізації логістичних процесів та підвищення ефективності управління ресурсами.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. проаналізувати теоретичні засади функціонування підприємств у сучасних умовах;
2. дослідити організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
3. здійснити оцінку основних показників ефективності роботи підприємства;
4. виявити ключові проблеми та обмеження в логістичних процесах;
5. визначити напрями впровадження інноваційних технологій;
6. розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства;
7. визначити перспективи розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації та зростаючого попиту на послуги доставки.

Предметом дослідження виступають соціально-економічні та організаційні механізми підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема оптимізація операційних процесів, впровадження інноваційних технологій та вдосконалення системи управління.

Методи дослідження, використані в роботі, включають системний аналіз - для комплексного вивчення діяльності підприємства; порівняльний аналіз - для оцінки ефективності різних підходів до організації діяльності; економіко-статистичні методи - для обробки та інтерпретації показників діяльності підприємства; метод узагальнення - для формування висновків і рекомендацій; а також елементи економічного моделювання при розробці напрямів оптимізації.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності ТОВ «Нова пошта» для підвищення швидкості обробки відправлень, зниження операційних витрат, оптимізації маршрутів доставки та покращення якості обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність та значення аналізу основних показників діяльності підприємства

Узагальнення наукових підходів до аналізу основних показників діяльності підприємства дозволяє систематизувати ключові напрями оцінювання ефективності використання основних засобів, визначити роль аналітичних методів у процесі управління та виокремити основні показники, що характеризують технічний стан, структуру й результативність використання виробничих ресурсів. Для більш наочного відображення теоретичних підходів доцільно узагальнити основні положення науковців у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до аналізу основних показників діяльності підприємства

Автор	Основний зміст підходу	Характеристика
Т.О. Мулик, Я.І. Мулик [18]	Аналіз розглядається як інструмент наукового пізнання та управління господарськими процесами, що дозволяє виявляти причини економічних відхилень	Формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та усунення негативних тенденцій
Т.О. Мулик, О.А. Материнська, О.Л. Пльонсак [19]	Методика аналізу основних засобів повинна охоплювати оцінку забезпеченості фондами, структури, оновлення, вибуття та технічного стану	Дозволяє виявити резерви підвищення ефективності використання обладнання та скорочення витрат
В.І. Іващенко, М.А. Болюх [6]	Для оцінки забезпеченості основними засобами доцільно використовувати показники фондоозброєності та технічної озброєності праці	Дає змогу оцінити рівень ресурсного забезпечення праці та продуктивність використання обладнання
І.В. Кулько [12]	Першочергового значення набуває аналіз структури основних засобів та відповідності обладнання технологічному профілю підприємства	Сприяє підвищенню фондовіддачі, продуктивності праці та скороченню собівартості продукції
Н.М. Селіванова [29]	Основні засоби необхідно поділяти на активну та пасивну частини з визначенням їх питомої ваги	Дає можливість оцінити ефективність структури виробничих фондів і рівень конкурентоспроможності підприємства

Продовження таблиці 1.1

І.В. Поповиченко	Оцінка технічного стану основних засобів здійснюється через коефіцієнти зносу, оновлення та вибуття	Дозволяє визначити ступінь модернізації виробничого потенціалу та потребу в інвестиціях
Державна служба статистики України	Облік руху та стану основних засобів здійснюється через форму № 2-ОЗ ІНВ	Забезпечує інформаційну базу для проведення економічного аналізу підприємства

Джерело: побудовано автором

Отже, аналіз основних показників діяльності підприємства є важливою складовою системи управління, оскільки забезпечує оцінювання ефективності використання ресурсів, технічного стану виробничих фондів та результативності господарської діяльності. Узагальнення наукових підходів свідчить, що комплексний аналіз основних засобів дозволяє не лише виявляти проблеми функціонування підприємства, а й визначати резерви підвищення продуктивності праці, зниження витрат та зміцнення конкурентоспроможності.

1.2. Система економічних показників та їх класифікація

Вчений В.І. Іващенко зазначає, що достовірне оцінювання діяльності підприємства можливе лише за умови використання цілісної системи економічних показників, яка відображає не окремі аспекти, а повну картину функціонування суб'єкта господарювання. Йдеться про одночасне охоплення ресурсної бази (основні засоби, трудові ресурси), результативності (обсяг реалізації, прибуток) та ефективності (рентабельність, продуктивність праці). Такий підхід дозволяє встановити не тільки фактичний стан підприємства, а й причини змін його економічних результатів [6].

На відміну від спрощених методик, де аналіз обмежується одним-двома показниками, В.І. Іващенко обґрунтовує необхідність використання взаємопов'язаних індикаторів. Наприклад, зростання чистого доходу без одночасного підвищення рентабельності може свідчити про збільшення витрат, а не про реальне покращення ефективності [6]. У 2023 році, за узагальненими статистичними даними

по Україні, значна частина підприємств продемонструвала приріст виручки внаслідок інфляційних процесів, однак рівень прибутковості залишався нестабільним через підвищення витрат. Це підтверджує позицію науковця щодо необхідності комплексного підходу до оцінювання. Крім того, вчений наголошує, що система показників має охоплювати виробничу, фінансову та інвестиційну діяльність підприємства. Виробничий блок характеризується такими індикаторами, як обсяг випуску та фондівдача; фінансовий – показниками ліквідності, прибутковості та фінансової стійкості; інвестиційний – обсягами капіталовкладень і темпами оновлення основних засобів. Лише поєднання цих складових дозволяє сформувати об'єктивну оцінку, що відповідає реальним умовам функціонування підприємств в Україні, де вплив зовнішніх факторів (інфляція, воєнні ризики, коливання попиту) є суттєвим.

Таблиця 1.2 – Класифікація системи економічних показників оцінювання діяльності суб'єкта господарювання

Класифікаційна ознака	Група показників	Сутність	Приклади	Практичне значення
За економічним змістом	Ресурсні	Відображають наявність і використання ресурсів підприємства	Середньорічна вартість основних засобів, чисельність персоналу	Дають уявлення про ресурсну базу підприємства
	Витратні	Характеризують рівень витрат на виробництво і реалізацію	Собівартість продукції, матеріальні витрати, витрати на оплату праці	Дозволяють оцінити ефективність витрачання ресурсів
	Результативні	Відображають кінцеві результати діяльності	Чистий дохід, прибуток, обсяг виробництва	Показують ефективність функціонування підприємства
За способом вираження	Абсолютні	Вимірюються у грошових або натуральних одиницях	Виручка (млн грн), прибуток (тис. грн), обсяг продукції (шт.)	Визначають масштаби діяльності
	Відносні	Визначають співвідношення між показниками	Рентабельність (%), фондівдача, продуктивність праці	Дають можливість порівнювати ефективність

Продовження таблиці 1.2

За рівнем узагальнення	Узагальнюючі	Характеризують діяльність підприємства в цілому	Загальний прибуток, рентабельність підприємства	Використовуються для стратегічних рішень
	Часткові	Відображають окремі сторони діяльності	Матеріаломісткість, енергоємність, фондоозброєність	Дозволяють виявити проблемні зони
За часовою ознакою	Статичні	Фіксують стан на певний момент	Балансова вартість активів на кінець року	Використовуються для поточної оцінки
	Динамічні	Відображають зміну показників у часі	Темп зростання доходу, динаміка прибутку	Дозволяють визначити тенденції розвитку
За напрямом використання	Планові	Визначаються у планах і бюджетах	Плановий обсяг виробництва, плановий прибуток	Служать орієнтиром для діяльності
	Фактичні	Отримуються за результатами діяльності	Фактичний дохід, фактичні витрати	Використовуються для аналізу відхилень

Вчений Т.О. Мулик підкреслює, що формування системи економічних показників не є універсальним і жорстко заданим процесом – воно безпосередньо залежить від того, які управлінські завдання ставляться перед аналітиком та який обсяг інформаційної бази доступний для розрахунків. У практичному вимірі це означає, що набір індикаторів для оцінювання діяльності підприємства може змінюватися залежно від рівня деталізації аналізу: від загальної фінансової оцінки до поглибленого дослідження окремих бізнес-процесів [19]. У сучасних умовах функціонування українських підприємств, як зазначає дослідниця, базову аналітичну групу формують показники доходу (виручки від реалізації), собівартості продукції, фінансового результату та рентабельності. Саме ці параметри дозволяють простежити логіку перетворення витрат у дохід та визначити ефективність використання ресурсного потенціалу. За даними офіційної статистики, у 2023 році понад 60 % промислових підприємств України отримали позитивний фінансовий результат, тобто завершили рік із прибутком. Водночас рівень операційної рентабельності демонстрував значні коливання між галузями: у частини підприємств він знижувався до мінімальних значень через зростання собівартості, тоді як інші утримували показники за рахунок скорочення витрат або підвищення цінової

політики. Така неоднорідність результатів підтверджує позицію Т.О. Мулика щодо необхідності не обмежуватися лише оцінкою прибутку як кінцевого індикатора.

Дослідниця акцентує, що кожен із ключових показників виконує окрему аналітичну функцію. Доходи відображають масштаб діяльності підприємства, собівартість характеризує рівень ефективності виробничого процесу, прибуток фіксує кінцевий фінансовий результат, а рентабельність дає змогу оцінити співвідношення між витратами та отриманим ефектом. Саме поєднання цих індикаторів дозволяє сформувати цілісну картину діяльності підприємства, уникнувши викривлення оцінки, яке виникає при використанні лише одного показника [25].

Науковиця О.А. Материнська зазначає, що побудова класифікаційної системи економічних показників не є довільною – вона формується через логіку взаємозв'язків між ресурсами, витратами та кінцевими результатами діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє структурувати аналітичну інформацію так, щоб вона відображала не лише стан окремих елементів господарської діяльності, а й причинно-наслідкові зв'язки між ними. У межах запропонованої класифікації дослідниця виділяє три базові блоки. Перший – показники ресурсів, які охоплюють виробничий потенціал підприємства: вартість основних засобів, рівень забезпеченості трудовими ресурсами, фондоозброєність праці. Наприклад, в українській промисловості середній рівень зносу основних засобів перевищує 60 %, що безпосередньо впливає на зниження продуктивності обладнання та обмежує можливості модернізації виробництва. Саме ці параметри визначають стартові умови функціонування підприємства.

Другий блок – витратні показники, які відображають структуру та інтенсивність використання ресурсів у процесі виробництва. Сюди належать собівартість продукції, матеріальні витрати, витрати на оплату праці та енергетичні ресурси.

Третій блок – результативні показники, які фіксують кінцевий ефект господарської діяльності. До них відносять обсяг виробництва, чистий дохід, прибуток та показники рентабельності. Саме ці індикатори дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство трансформує залучені ресурси у фінансовий

результат. Наприклад, навіть за умов зростання обсягів реалізації підприємство може демонструвати зниження прибутку, якщо темпи зростання витрат випереджають доходи. Запропонована класифікація має практичне значення, оскільки забезпечує можливість простежити повний аналітичний ланцюг: від формування ресурсної бази – через витрати – до отриманого результату. Така структура дозволяє не лише фіксувати стан підприємства, а й виявляти слабкі місця у його діяльності.

Вчений І.В. Поповиченко зазначає, що класифікація економічних показників набуває аналітичної завершеності лише за умови чіткого поділу на абсолютні та відносні величини, оскільки ці дві групи виконують різні функції в оцінюванні діяльності підприємства.

Абсолютні показники фіксують фактичний масштаб господарських процесів у грошовому або натуральному вимірі. До них належать чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток, обсяг виробництва у натуральних одиницях, а також загальна вартість активів. Водночас відносні показники формують інший аналітичний рівень, оскільки показують співвідношення між результатами та ресурсами. До цієї групи належать рентабельність продукції, фондівіддача основних засобів, продуктивність праці та матеріаломісткість. Саме ці індикатори дозволяють визначити, наскільки ефективно підприємство використовує наявний ресурсний потенціал.

І.В. Поповиченко наголошує, що особливу роль відносні показники відіграють у порівняльному аналізі, коли необхідно оцінити діяльність підприємств різного масштабу або галузевої специфіки. У реальних умовах української економіки це має принципове значення, оскільки великі промислові підприємства та малі виробники можуть мати однакові абсолютні результати, але кардинально різний рівень ефективності. Додатково вчений звертає увагу на те, що саме відносні індикатори найкраще відображають якість управлінських рішень. Вчена Н.М. Селіванова зазначає, що оцінювання економічних показників без урахування часового виміру дає спотворене уявлення про реальний стан підприємства, оскільки статичні значення не відображають траєкторію змін. Саме аналіз динаміки дозволяє виявити приховані тенденції, які не простежуються в межах одного звітного періоду, але формують

довгострокові наслідки для ефективності господарювання. Дослідниця акцентує, що ключове значення має співвідношення між темпами зростання різних економічних показників [29].

За даними узагальнених галузевих спостережень, у зазначений період частка підприємств із позитивною динамікою доходу залишалася високою, однак рівень операційної рентабельності знижувався або коливався в межах мінімальних значень. Це означає, що економічний результат формувався не за рахунок підвищення ефективності, а здебільшого під впливом цінових факторів. Дослідниця підкреслює, що ігнорування часової складової призводить до помилкових управлінських висновків, оскільки одноразові показники можуть створювати ілюзію стабільності. Лише аналіз трендів – зміни витрат, доходів і рентабельності у динаміці – дозволяє виявити реальні проблеми.

Вчений Яшан Ю.В. наголошує, що аналітична цінність оцінювання діяльності підприємства суттєво зростає лише тоді, коли фінансові результати не розглядаються ізольовано від виробничих параметрів. У практичному вимірі це означає необхідність одночасного врахування як грошових індикаторів (прибуток, рентабельність), так і показників реального використання ресурсів (фондовіддача, продуктивність праці, завантаження обладнання) [34]. Дослідник підкреслює, що аналіз лише рентабельності не дає змоги встановити справжні причини змін фінансового результату. У реальних умовах українських підприємств подібні розриви між фінансовими та виробничими показниками спостерігалися протягом 2022 – 2024 років. Частина виробничих компаній утримувала або навіть нарощувала обсяги випуску продукції, однак фінансові результати погіршувалися через зростання витрат. У результаті рентабельність знижувалася, хоча виробничі показники формально залишалися стабільними.

Яшан Ю.В. зазначає, що подібні ситуації неможливо коректно інтерпретувати без комплексного аналізу. Зокрема, поєднання показників фондовіддачі з рентабельністю дозволяє встановити, чи генерує виробнича база достатній фінансовий ефект. Аналогічно, зіставлення продуктивності праці з рівнем витрат на персонал дає змогу виявити приховані дисбаланси в організації виробництва [34].

Отже, система економічних показників є багаторівневою та структурованою сукупністю індикаторів, що відображають різні аспекти діяльності підприємства. Її правильне формування та використання забезпечує можливість не лише оцінити поточний стан суб'єкта господарювання, а й визначити напрями підвищення ефективності його функціонування в умовах сучасної економіки.

1.3. Методи оцінювання ефективності господарської діяльності

Методи оцінювання ефективності господарської діяльності ґрунтуються на поєднанні різних теоретичних підходів і практичних інструментів аналізу, що дозволяє забезпечити комплексне дослідження результативності підприємства (рис.1.1).

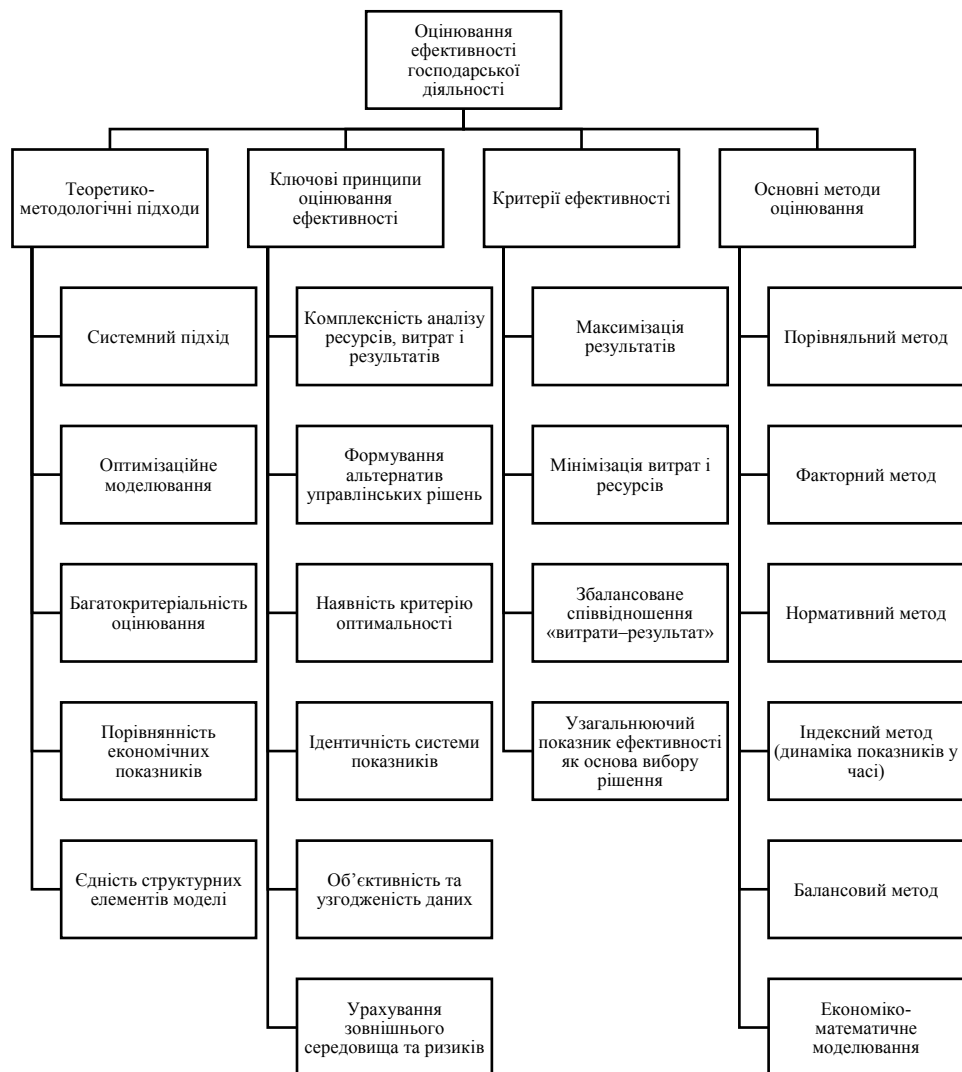


Рисунок 1.1 – Оцінювання ефективності господарської діяльності

Джерело: побудовано автором

Пархоменко Н.О. зазначає, що оцінювання ефективності діяльності суб'єктів господарювання потребує застосування інструментарію оптимізаційного моделювання, оскільки традиційні підходи, засновані на зіставленні окремих показників, не відображають реальної складності економічних процесів. У її трактуванні підприємство розглядається як відкрита система, у якій взаємодіють ресурсні потоки, витрати та результати, а управлінські рішення мають формуватися на основі комплексного аналізу цих взаємозв'язків. Важливою передумовою застосування оптимізаційних моделей є системний підхід, який дозволяє розглядати економічну діяльність як цілісну структуру з багаторівневими зв'язками між її елементами. У реальних умовах функціонування підприємств, особливо в періоди підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, така методологія забезпечує можливість формування більш обґрунтованих управлінських рішень та мінімізації економічних ризиків [23].

Гойко А., Сорокіна Л. та Цифра Т. зазначають, що оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств, зокрема у будівельній сфері, базується на поєднанні принципів системності, порівнянності та багатокритеріальності. У їх підході акцентується увага на тому, що ефективність не може визначатися одним узагальнюючим показником, оскільки вона формується під впливом сукупності факторів – від рівня використання ресурсів до результативності інвестиційної діяльності. Вчені підкреслюють, що у практиці управління підприємствами важливе значення має застосування багатокритеріальних моделей оцінювання, які дозволяють одночасно враховувати фінансові, виробничі та організаційні параметри. Наприклад, аналіз лише прибутковості без урахування структури витрат або рівня завантаження виробничих потужностей може призводити до викривлених висновків щодо реальної ефективності діяльності підприємства [4].

Лисиця Н.В. зазначає, що діагностика економічної безпеки підприємства безпосередньо пов'язана з використанням системи аналітичних методів, які дозволяють оцінити стійкість його функціонування та здатність адаптуватися до змін

зовнішнього середовища. У цьому контексті важливим є комплексне поєднання фінансових, виробничих та організаційних показників, що формують цілісну картину економічного стану суб'єкта господарювання [14].

Пархоменко Н.О. наголошує, що оптимізаційні моделі функціонують у межах проблемно-орієнтованого підходу та передбачають формування множини альтернативних управлінських рішень. Їх сутність полягає у виборі найкращого варіанта з урахуванням заздалегідь визначених критеріїв ефективності, таких як мінімізація витрат, максимізація результату або досягнення збалансованого співвідношення ресурсів і доходів [23].

Гойко А., Сорокіна Л. та Цифра Т. підкреслюють, що сучасні методи оцінки економічної ефективності базуються на поєднанні класичних аналітичних підходів і елементів математичного моделювання, що дозволяє підвищити точність прогнозування та обґрунтованість управлінських рішень. У реальних умовах це особливо важливо для підприємств, які функціонують в умовах коливання ринкових параметрів та обмеженості ресурсів [4].

Пархоменко Н.О. зазначає, що в оптимізаційних задачах визначальним елементом виступає не форма побудови варіантів, а чітко сформульований критерій оптимальності, який задає напрям вибору найкращого рішення. Саме через нього здійснюється зіставлення альтернатив і формується аналітична основа управлінського рішення. У практиці економічного аналізу це означає, що без визначеного критерію будь-яка система варіантів втрачає прикладну цінність, оскільки відсутній єдиний вимір оцінювання [23].

Пархоменко Н.О. підкреслює, що ключовим принципом оптимізаційного підходу є забезпечення порівнянності альтернативних варіантів. Порівнянність у даному контексті трактується як створення умов, за яких економічні показники, отримані різними методами або в різні часові періоди, можуть бути коректно зіставлені без спотворення результатів. У реальній практиці це особливо актуально для підприємств, де зміна методик обліку, інфляційні процеси та коливання ринку здатні суттєво впливати на інтерпретацію показників [23].

Гойко А., Сорокіна Л. та Цифра Т. зазначають, що забезпечення порівнянності моделей економічної діяльності потребує дотримання структурної єдності. Вони виділяють три базові блоки моделі: виробничий, комерційний і фінансовий. Кожен із них може розглядатися як відносно самостійна підсистема, однак у межах загальної моделі вони взаємодіють і формують цілісну картину функціонування підприємства. Така структура дозволяє уникнути фрагментарності аналізу та забезпечує узгодженість між різними рівнями управління [4].

Вчені наголошують, що другою ключовою умовою порівнянності є ідентичність показників, які використовуються для оцінювання альтернатив. У практиці економічного аналізу застосовується широкий спектр індикаторів – від прибутку та рентабельності до показників собівартості, продуктивності та обсягу виробництва. Проте надмірна кількість критеріїв ускладнює процес прийняття рішень і знижує його точність. Саме тому в управлінській практиці доцільно використовувати уніфіковані системи показників, що базуються на єдиних методичних принципах.

Пархоменко Н.О. зазначає, що критерієм оптимальності виступає кількісний показник, який має граничну межу та дозволяє здійснювати порівняльну оцінку альтернативних варіантів. У задачах максимізації таким критерієм найчастіше є прибуток або інші результати діяльності, що мають тенденцію до зростання, тоді як у задачах мінімізації – витрати, ресурси або часові витрати. У реальних економічних умовах України саме ці два підходи найчастіше використовуються для формування управлінських рішень на підприємствах різних галузей [23].

Гойко А., Сорокіна Л. та Цифра Т. підкреслюють, що процес пошуку оптимального рішення фактично є процедурою визначення екстремального значення обраного критерію. У цьому контексті будь-яка оптимізаційна задача є монокритеріальною, навіть якщо вона враховує широкий спектр факторів, оскільки остаточне рішення приймається за одним узагальненим показником ефективності [4].

Вчені зазначають, що в економічній теорії протягом тривалого часу не припиняються спроби визначити універсальний критерій оптимальності. У різні періоди пропонувалися підходи, що базувалися на максимізації обсягів виробництва,

прибутку, рентабельності або мінімізації витрат і ресурсного навантаження. Попри значну кількість досліджень, єдиного універсального показника не сформовано, що підтверджує складність економічних систем і багатофакторність процесів прийняття рішень.

Лисиця Н.В. зазначає, що в сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція методів оцінювання економічної ефективності та діагностики економічної безпеки підприємств, оскільки ці напрями безпосередньо пов'язані з визначенням стійкості функціонування суб'єктів господарювання [14].

Пархоменко Н.О. підсумовує, що ефективність як узагальнюючий критерій залишається центральною категорією економічного аналізу, оскільки саме вона відображає інтенсивність розвитку та результативність використання ресурсів. У сучасній науковій літературі цей показник розглядається як базовий орієнтир для оцінювання будь-якої господарської діяльності, незважаючи на постійне розширення системи часткових індикаторів та методів їх вимірювання [23].

Ефективність у загальноекономічному розумінні виступає характеристикою зрілих систем, у яких уже сформовані стійкі зв'язки між ресурсами, процесами та результатами. У працях І.В. Іващенко наголошується, що вона виконує не лише діагностичну, а й стимулюючу функцію розвитку, оскільки орієнтує управлінські рішення на відбір дій, які забезпечують прогресивні зміни. У практичному вимірі це означає, що підвищення ефективності автоматично супроводжується переглядом управлінських пріоритетів і виключенням нераціональних або збиткових напрямів діяльності [6].

Ефективність безпосередньо пов'язується з реальними процесами господарювання і тому розглядається як прикладна категорія, що відображає ступінь досягнення економічних цілей у конкретних умовах функціонування підприємства. Вона має якісний характер, оскільки фіксує не лише факт отримання результату, а й глибину трансформацій у системі – рівень удосконалення технологій, організації праці та використання ресурсів. Саме тому механічне трактування ефективності як простого кількісного показника є методологічно обмеженим.

У роботах Т.О. Мулик підкреслюється, що ефективність слід розглядати як багатовимірну категорію, яка охоплює як результативність діяльності, так і інтенсивність функціонування системи, ступінь досягнення поставлених цілей та рівень організаційної впорядкованості. Такий підхід пояснює, чому одна й та сама величина результату може оцінюватися по-різному залежно від умов її досягнення. Для розмежування аналітичного апарату важливим є розгляд категорій «ефект» і «ефективність». Ефект відображає безпосередній результат діяльності – обсяг виробництва, прибуток або інший досягнутий показник. У прикладному управлінні він часто використовується як кінцева мета планування, оскільки характеризує фактичний стан системи після здійснення певних дій [20].

Ефективність, на відміну від ефекту, включає не лише сам результат, а й умови його формування. У працях О.А. Материнська зазначається, що саме співвідношення між результатом і витратами дозволяє адекватно оцінити якість управлінських рішень, оскільки однаковий ефект може бути досягнутий за різного рівня ресурсного забезпечення. У практиці економічного аналізу найпоширенішою формою вимірювання ефективності є відношення результату до витрат, що дозволяє оцінити, скільки економічного ефекту отримано на одиницю вкладених ресурсів [19]. У цьому випадку аналітична мета полягає у максимізації отриманого результату за мінімального використання ресурсів. Альтернативний підхід передбачає зворотне співвідношення – мінімізацію витрат на одиницю результату, що також широко застосовується в оцінюванні діяльності підприємств.

У сучасній практиці оцінювання ефективності господарської діяльності застосовується не один універсальний інструмент, а сукупність взаємодоповнюючих методів, кожен з яких виконує окрему аналітичну функцію. Вибір конкретного підходу визначається рівнем деталізації аналізу, доступністю інформаційної бази та характером управлінських завдань.

Порівняльний метод використовується як базовий етап оцінювання. Його сутність полягає у зіставленні фактичних показників діяльності підприємства з плановими орієнтирами, результатами попередніх періодів або середньогалузевими

значеннями. Такий підхід дозволяє швидко виявити відхилення у результатах роботи, однак не розкриває причин їх виникнення, що обмежує його аналітичну глибину.

Факторний метод забезпечує детальніший рівень дослідження, оскільки дає змогу визначити вплив окремих елементів господарської діяльності на кінцеві результати. Через декомпозицію узагальнюючих показників оцінюється роль продуктивності праці, рівня витрат, структури ресурсів та ефективності використання основних фондів. Такий підхід дозволяє не лише фіксувати зміну результату, а й пояснювати механізм її формування.

Нормативний метод ґрунтується на порівнянні фактичних значень показників із встановленими нормами або стандартами. Його застосування дає можливість оцінити ступінь відхилення від заданих параметрів ефективності та виявити проблемні ділянки у функціонуванні підприємства. Особливу цінність цей метод має у сферах, де існують чітко визначені виробничі або фінансові нормативи.

Індексний метод використовується для аналізу динаміки економічних показників у часі. Він дозволяє оцінювати темпи зростання або зниження результатів діяльності, а також порівнювати їх у різних періодах з урахуванням впливу зовнішніх факторів, зокрема інфляційних процесів. Завдяки цьому забезпечується більш коректне трактування змін у показниках ефективності.

Балансовий метод спрямований на дослідження взаємозв'язку між ресурсами та результатами діяльності підприємства. Його застосування дає змогу оцінити узгодженість надходження і використання ресурсів, виявити диспропорції у структурі витрат та визначити внутрішні резерви підвищення ефективності. У практичному вимірі цей метод часто використовується для аналізу фінансової стійкості [19].

Методи економіко-математичного моделювання забезпечують найвищий рівень формалізації процесу оцінювання. Вони дозволяють описувати господарські процеси у вигляді математичних залежностей і знаходити оптимальні управлінські рішення за умов багатьох обмежень. Такі моделі особливо ефективні в ситуаціях, коли необхідно враховувати значну кількість взаємопов'язаних факторів і прогнозувати результати діяльності підприємства.

Узагальнення показує, що жоден із методів не є достатнім для повної характеристики ефективності господарської діяльності. Найбільш обґрунтовані результати забезпечує їх комплексне застосування, коли аналітичні інструменти поєднуються в єдину систему оцінювання. Саме інтеграція різних методичних підходів дозволяє отримати більш точну та об'єктивну картину функціонування підприємства і сформулювати якісну основу для управлінських рішень.

1.4. Особливості аналізу підприємств сфери логістики та поштових послуг

Аналіз підприємств логістичного та поштового секторів формується в умовах принципово іншої економічної природи результату діяльності, порівняно з промисловими структурами. Якщо для виробничих підприємств базовим є випуск матеріального продукту, то для логістичних операторів ключовим виступає забезпечення безперервності, швидкості та точності переміщення потоків. Саме ця специфіка зумовлює іншу конфігурацію системи показників та методів оцінювання ефективності.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що логістична діяльність має багатофакторний характер і потребує комплексних моделей оцінювання, які поєднують фінансові, операційні та сервісні індикатори. Зокрема, у наукових роботах щодо ринку логістичних послуг України наголошується на доцільності використання інтегрованих систем показників, які охоплюють витрати, тривалість циклу обслуговування, рівень якості та задоволеність споживачів. Такий підхід пояснюється тим, що ізольований аналіз прибутковості або витрат не відображає реального стану логістичної системи [3].

Ключовими драйверами конкурентоспроможності логістичних компаній стають не фінансові результати як такі, а показники рівня сервісу, насамперед час доставки та стабільність виконання замовлень. Емпіричні моделі, побудовані на даних e-commerce платформ, демонструють пряму залежність між скороченням часу доставки та зростанням продажів, що підтверджує зміщення фокусу управлінського аналізу.

Окремою особливістю логістичних і поштових підприємств є висока чутливість до зовнішніх факторів. У наукових публікаціях зазначається, що коливання вартості пального, зміни транспортної інфраструктури та ризику безпекового характеру безпосередньо впливають на собівартість і стабільність операційної діяльності. У таких умовах аналітичні моделі повинні враховувати не лише внутрішні показники підприємства, а й параметри зовнішнього середовища. Методологічно важливим є застосування системного підходу, який дозволяє розглядати логістичне підприємство як відкриту динамічну систему [11]. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що ефективність логістичних процесів визначається взаємодією підсистем транспортування, складування, інформаційного обміну та управління запасами. Така структура формує необхідність багаторівневого аналізу, де кожен блок оцінюється окремо та у взаємозв'язку з іншими.

У практиці оцінювання важливе місце займає аналіз операційної ефективності транспортних процесів. Зокрема, у наукових роботах розглядається використання моделей DEA (Data Envelopment Analysis) для оцінки відносної ефективності логістичних компаній, що дозволяє порівнювати підприємства за рівнем використання ресурсів та результативністю їх трансформації у послуги. Це особливо актуально для поштових операторів, де одночасно функціонує велика кількість маршрутів і точок обслуговування [11].



Рисунок 1.2 – Система показників аналізу підприємств сфери логістики та поштових послуг

Джерело: побудовано автором

Важливою складовою аналізу є показники якості сервісу. Для поштових підприємств ключовими виступають своєчасність доставки, точність виконання замовлень та рівень пошкодження відправлень. Окремо варто виділити показники використання ресурсів. У логістичних системах значну роль відіграє коефіцієнт завантаження транспорту, рівень порожніх пробігів, оборотність складів та тривалість логістичного циклу. Їх аналіз дозволяє оцінити не лише ефективність операцій, а й виявити приховані резерви зниження витрат. Сучасні дослідження також акцентують увагу на цифровій трансформації логістики. Використання інформаційних систем управління транспортом (TMS), складом (WMS) та аналітичних платформ дозволяє формувати великі масиви оперативних даних, що відкриває можливість переходу до безперервного моніторингу ефективності в реальному часі.

Таким чином, аналіз підприємств логістичної та поштової сфери базується на поєднанні фінансових, операційних та сервісних методів оцінювання. Його ключова особливість полягає у високій інтегрованості показників, значній залежності від зовнішнього середовища та необхідності використання цифрових аналітичних інструментів. Саме ці фактори формують сучасну методологію оцінювання ефективності логістичних систем і визначають її відмінність від класичних підходів економічного аналізу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ НОВА ПОШТА

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Історія формування ТОВ «Нова пошта» відображає типовий для пострадянського простору перехід від локальних логістичних сервісів до масштабної технологічно керованої інфраструктури доставки. Підприємство було створене у 2001 році як відповідь на структурний дефіцит швидкої внутрішньої експрес-доставки в Україні, коли традиційні поштові оператори не забезпечували необхідного рівня швидкості, передбачуваності та сервісної гнучкості. Ініціаторами створення виступили Віталій та Володимир Попови, які, спираючись на практичні потреби малого бізнесу та зростання міжміської торгівлі, сформували модель приватного логістичного оператора з орієнтацією на комерційний сегмент [30].

Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю була обрана не випадково. Така структура забезпечує баланс між централізованим управлінням і можливістю залучення зовнішнього капіталу, що особливо важливо для капіталомісткої галузі логістики. У наукових дослідженнях корпоративного управління (зокрема у працях І. Бланка та Т. Гринько в період 2016 – 2024 рр.) підкреслюється, що саме форма ТОВ найчастіше використовується компаніями середнього та великого бізнесу в Україні для швидкого масштабування без втрати контролю над стратегічними рішеннями. Еволюція «Нової пошти» характеризується переходом від класичної кур'єрської моделі до багаторівневої логістичної системи. На ранніх етапах розвитку основний акцент робився на швидкості доставки між обласними центрами. Після 2010 року стратегічний фокус змістився у бік розбудови інфраструктури «останньої милі», що включає відділення, поштомати та партнерські точки видачі [31]. Цей підхід відповідає сучасним концепціям розподільчої логістики, які в роботах М. Крістофера та Д. Ламберта описуються як ключовий фактор конкурентоспроможності логістичних операторів у цифровій економіці.

Станом на 2024 рік компанія сформувала масштабну мережу, що включає понад 12 500 відділень та близько 18 000 поштоматів. Така структура забезпечує високу

щільність покриття території України та мінімізує логістичний лаг між замовленням і доставкою. Водночас обсяг оброблених відправлень перевищує 420 млн одиниць на рік, що свідчить про перехід підприємства до рівня високонавантаженої операційної системи, де критичним фактором стає не лише швидкість, а й стабільність процесів у пікові періоди [21].

У контексті сучасних досліджень логістичних систем (зокрема праць Є. Крикавського та О. Пилипенко, 2018 – 2023 рр.) «Нова пошта» розглядається як приклад компанії, що реалізує модель омніканальної логістики. Вона поєднує фізичну інфраструктуру з цифровими сервісами, зокрема мобільним застосунком, який у 2024 році налічує понад 6 млн активних користувачів. Це дозволяє інтегрувати процеси замовлення, відстеження та отримання відправлень у єдину цифрову екосистему. Важливою характеристикою розвитку підприємства є постійне нарощування інфраструктурної бази. Зростання кількості сортувальних терміналів до 36 – 38 одиниць у 2024 – 2025 роках відображає перехід до більш складної моделі обробки потоків, де ключову роль відіграє автоматизація сортування та оптимізація маршрутів доставки. Подібні трансформації у світовій логістиці описуються в дослідженнях DHL Logistics Trend Radar, де підкреслюється, що саме автоматизовані хаби визначають пропускну здатність сучасних логістичних мереж [22].

Окремої уваги потребує аспект масштабування операційної діяльності. Зростання обсягів оброблених відправлень до 420 млн одиниць у 2024 році та подальше збільшення у 2025 році супроводжується підвищенням вимог до продуктивності персоналу та технологічної інфраструктури. При цьому чисельність працівників не демонструє пропорційного зростання, що свідчить про впровадження принципів операційної ефективності через автоматизацію та цифровізацію процесів. «Нова пошта» функціонує як складна адаптивна логістична система, у якій поєднуються елементи класичної інфраструктури та цифрової платформи. Її розвиток відображає загальносвітові тенденції трансформації поштово-логістичного сектору, описані у працях сучасних дослідників, де ключовими драйверами виступають електронна комерція, зростання швидкості обміну даними та потреба у миттєвій доставці.

Компанія «Нова пошта» є одним із найбільших приватних логістичних операторів України та лідером ринку експрес-доставки поштових відправлень і вантажів [30]. Основною ідеєю створення компанії було забезпечення швидкої, надійної та зручної доставки посилок між різними містами України, що на початку 2000-х років було недостатньо розвиненою сферою на національному ринку логістичних послуг. З моменту створення компанія поступово розширювала географію своєї діяльності, інвестувала у розвиток логістичної інфраструктури, автоматизацію процесів сортування відправлень та впровадження інноваційних сервісів для клієнтів.

Станом на сьогодні «Нова пошта» функціонує як ядро багатогалузевої бізнес-екосистеми NOVA, де різні напрями діяльності не просто співіснують, а технологічно поєднані в єдиний операційний контур. Усередині цієї структури логістичний сегмент доповнюється фінансовими інструментами та цифровими рішеннями, що дозволяє компанії контролювати повний цикл обслуговування клієнта – від оформлення відправлення до проведення платежу та отримання товару. Платіжна платформа NovaPay виконує роль внутрішнього фінансового провайдера, забезпечуючи швидке проведення транзакцій, включно з післяплатою, яка є однією з найпоширеніших форм розрахунків у сфері онлайн-торгівлі в Україні. Водночас NP Digital формує технологічну основу всієї системи: саме цей напрям відповідає за розробку програмного забезпечення, підтримку мобільних сервісів, інтеграцію з електронними торговими майданчиками та автоматизацію внутрішніх бізнес-процесів. Європейський вектор розвитку представлений мережею Nova Post Europe, яка поступово розширює географію присутності, відкриваючи відділення у країнах ЄС і забезпечуючи доставку між Україною та європейськими ринками. Додатковим інструментом посилення логістичної незалежності виступає авіакомпанія Supernova Airlines, орієнтована на розвиток власних повітряних перевезень [30].

Ключова операційна модель «Нової пошти» сформована навколо швидкого переміщення відправлень, однак фактичний спектр діяльності суттєво ширший і виходить за межі класичної кур'єрської логістики. Підприємство одночасно виконує функції транспортування, сортування, тимчасового зберігання, фінального розподілу

та цифрового супроводу посилок, формуючи багаторівневу систему управління потоками вантажів. Структура клієнтського попиту має змішаний характер і охоплює два основні сегменти. Перший – індивідуальні користувачі, для яких критичними параметрами є швидкість доставки, зручність отримання та доступність сервісної інфраструктури. Другий – бізнес-сектор, у якому логістика виступає не допоміжною функцією, а складовою операційної діяльності компаній. Саме корпоративні клієнти формують значну частину стабільного навантаження через регулярні відправлення документів, товарів інтернет-магазинів, комплектуючих та великогабаритних вантажів.

Найбільш динамічним драйвером розвитку виступає сегмент електронної комерції. Зростання онлайн-торгівлі трансформувало логістичний ринок: замість великих партій відправлень дедалі частіше обробляються дрібні, але масові замовлення з високою частотою надходження. Це змінило саму логіку роботи оператора доставки – від періодичних перевезень до безперервного потокового оброблення запитів [7]. У відповідь на зміну структури попиту компанія поступово перейшла до моделі сервісної багатоканальності. Клієнт отримав можливість обирати між відділеннями, поштоматами та адресною доставкою, що фактично ліквідувало залежність від одного каналу отримання послуг. Паралельно розвивалися цифрові сервіси, які дозволили контролювати відправлення в режимі реального часу, змінювати маршрут доставки та керувати логістичними параметрами через мобільні інструменти.

Розширення тарифної системи стало логічним продовженням адаптації до різних типів відправлень. Для малих посилок, які формують основний обсяг e-commerce, застосовуються одні цінові моделі, тоді як для великогабаритних вантажів – інші, із врахуванням ваги, об'єму, відстані та терміновості. Така диференціація дозволяє підтримувати баланс між доступністю послуг і економічною ефективністю операційної діяльності [21].

Географічне покриття компанії охоплює тисячі населених пунктів, включаючи малі громади, де альтернативні логістичні оператори або відсутні, або представлені мінімально. Це створює ситуацію високої інфраструктурної проникності, коли доступ

до логістичних послуг стає майже універсальним незалежно від розміру населеного пункту. Розгортання мережі відділень і поштоматів забезпечило формування густої системи точок доступу до послуг. Така структура скорочує фізичну відстань між клієнтом і сервісом, що безпосередньо впливає на швидкість обороту відправлень. У великих містах це проявляється через високу щільність поштоматів і відділень, у менших – через концентрацію універсальних точок обслуговування.

У результаті компанія функціонує як інтегрована логістична система, де фізична інфраструктура поєднана з цифровими рішеннями. Це дозволяє одночасно обробляти великі обсяги відправлень, підтримувати короткі терміни доставки та адаптуватися до коливань попиту без втрати стабільності сервісу.

Система управління ТОВ «Нова пошта» сформована як багаторівнева організаційна конструкція, у якій функції розподілені так, щоб зменшити управлінські затримки та забезпечити керованість великої мережі об'єктів. Центральний рівень концентрує стратегічні рішення: визначення темпів розширення мережі, параметрів інвестицій у логістичну інфраструктуру, стандартизацію сервісів та цифрових продуктів [22]. Саме тут задаються цільові орієнтири щодо швидкості доставки, щільності покриття та рівня автоматизації процесів.

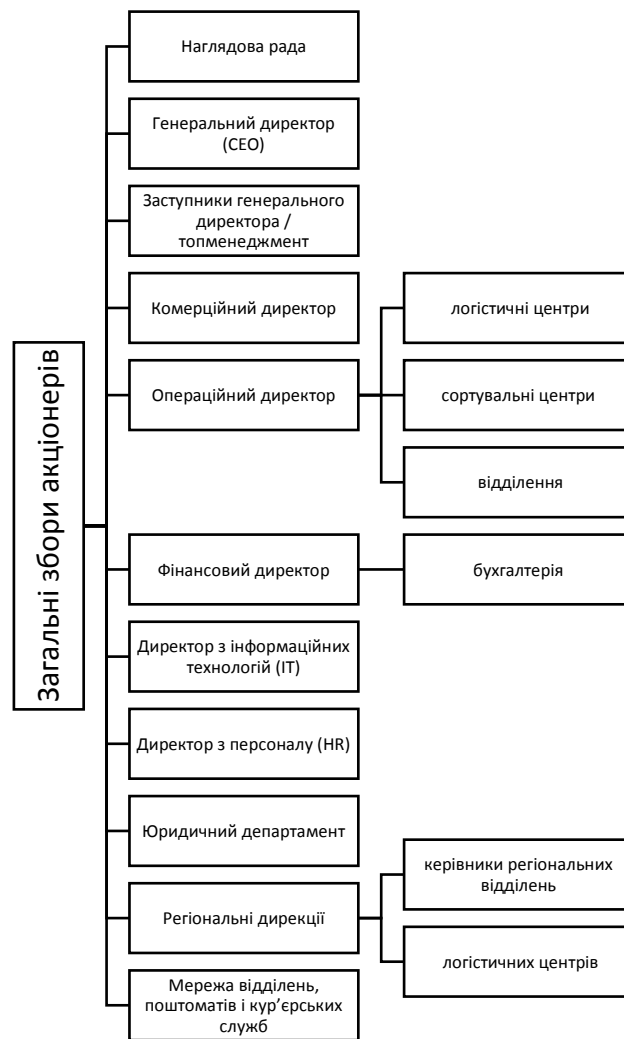


Рисунок 2.1 – Організаційна структура компанії «Нова пошта»

Джерело: побудовано автором

Регіональні підрозділи виступають проміжною ланкою між стратегічним управлінням і операційною діяльністю. Їх функціонал полягає в адаптації корпоративних рішень до локальних умов – щільності населення, стану дорожньої інфраструктури, сезонних коливань попиту. У 2023 – 2025 рр. саме цей рівень забезпечував масштабування мережі у напрямку малих міст і громад, де раніше логістична доступність була обмеженою [31].

Операційна основа системи побудована навколо логістичних терміналів, які виконують роль вузлів концентрації потоків відправлень. Тут відбувається сортування, групування та формування маршрутів доставки. Зростання обсягів обробки (з 368 млн відправлень у 2023 р. до 470 млн у 2025 р.) прямо вплинуло на

необхідність розширення потужностей таких вузлів і впровадження автоматизованих систем сортування. Відділення залишаються базовим контактним елементом сервісної моделі. Через них проходить значна частка операцій із фізичними клієнтами та малим бізнесом. У 2023 – 2025 рр. їх кількість зросла з 11 460 до 13 300 одиниць, що свідчить про стратегію щільнішого географічного покриття, а не концентрації лише у великих містах. Така модель зменшує логістичну відстань «останньої милі» та підвищує швидкість обслуговування.

Паралельно швидко розвивається мережа поштоматів, яка фактично змінює формат взаємодії клієнта з логістичною системою. Зростання з 15 590 до 19 500 одиниць за три роки демонструє перехід до безконтактної моделі отримання відправлень. Це знижує навантаження на персонал відділень і розподіляє потоки клієнтів у часовому вимірі, оскільки доступ до посилок стає цілодобовим. Функціональна структура підприємства доповнюється автотранспортним блоком, який забезпечує міжміські та внутрішньорегіональні перевезення. Збільшення парку до 7 000 одиниць у 2025 р. порівняно з 6 000 у 2023 р. відображає потребу в підтриманні зростаючих обсягів доставки та скороченні часу транзиту між вузлами мережі.

У межах цифрової трансформації особливу роль відіграє мобільний застосунок. Кількість його користувачів зросла з 5,7 млн у 2023 р. до 7,0 млн у 2025 р., що свідчить про зміщення сервісної взаємодії у цифровий канал. Через нього реалізуються ключові функції: оформлення відправлень, відстеження, оплата та управління доставкою без фізичного контакту з відділенням [31].

Ключовим елементом продуктивності логістичної системи «Нової пошти» виступають сортувальні комплекси, побудовані за принципом потокової обробки відправлень. Їх архітектура орієнтована на безперервний рух посилок через послідовність технологічних етапів: первинну реєстрацію, автоматичне зчитування маркування, визначення маршруту та фінальне групування за напрямками доставки. У 2023 – 2025 рр. кількість сортувальних терміналів зросла з 34 до 38 одиниць, що супроводжувалося не лише кількісним розширенням, а й підвищенням рівня автоматизації всередині кожного вузла.

Функціонування таких центрів базується на інтеграції конвеєрних систем і технологій оптичного розпізнавання. Кожне відправлення проходить сканування штрих- або QR-коду, після чого система автоматично визначає його подальший маршрут. Це дозволяє скорочувати час обробки одиниці вантажу до мінімальних значень у межах технологічного циклу та забезпечує стабільну пропускну здатність навіть за пікових навантажень, коли добові обсяги зростають на десятки відсотків.

Окрему роль у підвищенні ефективності відіграє роботизація внутрішніх процесів. Автоматизовані сортувальні лінії зменшують залежність від ручних операцій, що критично важливо при обробці сотень мільйонів відправлень щорічно (470 млн у 2025 р.). Зменшення частки ручної праці одночасно впливає на два параметри: швидкість проходження вантажу через систему та точність його маршрутизації. Помилки, пов'язані з людським фактором, у таких умовах зводяться до мінімуму, оскільки ключові рішення приймає алгоритмічна система розподілу потоків. Зростання мережі відділень до 13 300 одиниць у 2025 р. створює додаткове навантаження на сортувальну інфраструктуру, адже кожне нове відділення формує додаткові логістичні потоки. Саме тому розвиток терміналів відбувається паралельно з розширенням мережі точок видачі, що забезпечує баланс між «входом» і «виходом» системи [31].

Важливим чинником є також інтеграція цифрових сервісів у логістичний цикл. Дані з мобільного застосунку (7 млн користувачів у 2025 р.) безпосередньо впливають на планування завантаження терміналів, оскільки дозволяють прогнозувати обсяги відправлень у режимі наближеному до реального часу. Це змінює характер управління: від реактивного до прогнозного.

У періоди сезонного зростання попиту, зокрема під час розширення електронної комерції, сортувальні центри фактично працюють у режимі максимальної пропускну здатності. У таких умовах критично важливою стає не лише швидкість обладнання, а й здатність системи рівномірно розподіляти навантаження між вузлами мережі. Саме тому логістична модель компанії побудована як взаємопов'язана система, де перевантаження одного елемента компенсується перенаправленням потоків через інші маршрути. Поєднання автоматизованих

сортувальних технологій, цифрових платформ управління доставкою та розгалуженої фізичної інфраструктури формує багаторівневу логістичну екосистему. Її особливістю є здатність одночасно обробляти великі обсяги відправлень, підтримувати стабільність операційних процесів і масштабуватися без суттєвого зниження якості сервісу.

У результаті така модель забезпечує «Новій пошті» стійку конкурентну позицію на внутрішньому ринку та створює передумови для подальшого розширення присутності на міжнародних логістичних маршрутах, де ключовими критеріями виступають швидкість, точність і передбачуваність доставки.

У 2024 – 2025 роках логістична інфраструктура «Нової пошти» досягла масштабу, який фактично змінює класичне уявлення про національного поштово-логістичного оператора. Розгалуженість мережі перестала обмежуватися форматом відділень як базових точок контакту з клієнтом і трансформувалася у багатоканальну систему доступу до послуг. Сумарна кількість об'єктів обслуговування – відділень, поштоматів і партнерських точок – у цей період перевищила 37 тис. одиниць, що сформувало майже суцільне покриття території країни. У практичному вимірі це означає, що логістична послуга перестала бути прив'язаною до великих міст і транспортних вузлів, а стала доступною в межах малих населених пунктів, де раніше подібна інфраструктура була фрагментарною або відсутньою [30].

У 2024 році структура мережі включала понад 1,8 тис. власних відділень і більш як 11 тис. партнерських пунктів прийому та видачі відправлень. Така комбінація дозволила поєднати централізоване управління ключовими сервісними точками з децентралізованим розширенням присутності через партнерські формати. У результаті компанія отримала можливість швидко масштабувати покриття без пропорційного зростання капітальних витрат на інфраструктуру.

Подальший етап розвитку у 2025 році характеризувався переходом до ще більш щільної мережевої моделі. Кількість точок обслуговування перевищила 50 тис., серед яких понад 15,9 тис. становили відділення, а понад 34 тис. – поштомати. Така структура свідчить про зсув у бік автоматизованих каналів взаємодії з клієнтом, де поштомат виступає не допоміжним, а основним елементом отримання послуг.

Зростання частки поштоматів змінює саму логіку користувацької поведінки. Клієнт більше не прив'язаний до графіка роботи персоналу, що фактично розширює часові рамки логістичного сервісу до режиму 24/7. Це особливо важливо для сегменту електронної комерції, де швидкість і доступність отримання відправлень безпосередньо впливають на рівень задоволеності споживача [30].

Паралельно з фізичним розширенням мережі компанія інтенсивно інвестувала у цифрову інфраструктуру. У 2024 році обсяг інвестицій у технології та інноваційні рішення становив приблизно 7,3 млрд грн.. Ці кошти були спрямовані на модернізацію логістичних центрів, розвиток IT-систем управління доставкою та інтеграцію цифрових сервісів у єдину екосистему обслуговування.

У результаті клієнт отримав можливість взаємодіяти з логістичною системою через мобільний застосунок як основний канал комунікації. Через нього реалізується повний цикл операцій: створення відправлення, вибір способу доставки, оплата послуг, відстеження переміщення посилки у режимі майже реального часу. Така модель зменшує навантаження на фізичні відділення та переводить значну частину операцій у цифрову площину. Важливим наслідком цифровізації стало підвищення керованості всієї логістичної мережі. Дані про рух відправлень, завантаження відділень і поштоматів, а також пікові періоди попиту використовуються для оперативного перерозподілу ресурсів. Це дозволяє зменшувати логістичні затримки навіть у періоди різкого зростання навантаження, зокрема під час сезонних піків онлайн-торгівлі.

Таким чином, розвиток «Нової пошти» у 2024 – 2025 роках демонструє перехід від класичної моделі поштового оператора до багатоканальної цифрово-фізичної логістичної платформи. Поєднання масштабної мережі, високого рівня автоматизації та значних інвестицій у технології формує систему, здатну забезпечувати стабільну швидкість і доступність послуг на національному рівні, одночасно створюючи базу для подальшої експансії за межі країни.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства формують основу аналітичного оцінювання його стану, оскільки відображають не лише підсумкові результати господарювання, а й характер використання ресурсів, структуру витрат та ефективність управлінських рішень. У сучасних умовах функціонування підприємств логістичної сфери такі показники набувають комплексного характеру, оскільки поєднують фінансові, операційні та організаційні аспекти діяльності. Для логістичних компаній, зокрема для ТОВ «Нова пошта», фінансово-економічний аналіз має специфіку, пов'язану з високою часткою операційних потоків, значними інвестиціями в інфраструктуру, швидким оборотом капіталу та високою залежністю від масштабів клієнтської бази. У таких умовах традиційне оцінювання лише за показниками прибутку або виручки є недостатнім, оскільки не дозволяє повною мірою врахувати ефективність використання ресурсів та стійкість бізнес-моделі.

Фінансово-економічні показники умовно поділяються на кілька груп: показники доходності, витратності, ліквідності, платоспроможності та ефективності використання ресурсів. Кожна з цих груп виконує окрему аналітичну функцію. Так, показники доходності відображають здатність підприємства генерувати фінансовий результат, тоді як витратні показники дозволяють оцінити рівень ефективності використання ресурсної бази. Показники ліквідності та платоспроможності характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання, що є критично важливим для компаній із високим оборотом грошових потоків.

Окрему роль у сучасному аналізі відіграють показники ефективності використання активів і капіталу, які дозволяють оцінити віддачу від інвестованих ресурсів. Саме ця група показників дає можливість визначити, наскільки раціонально підприємство використовує наявні фінансові, матеріальні та трудові ресурси для досягнення стратегічних цілей. У контексті діяльності логістичних операторів важливим є також врахування динамічних змін показників, оскільки галузь характеризується високою чутливістю до змін попиту, розвитку електронної комерції та трансформації споживчих моделей поведінки. Тому аналіз фінансово-економічних

показників доцільно здійснювати не лише у статичному розрізі, а й у динаміці за кілька років, що дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства та оцінити його адаптивність до зовнішніх змін [32, 33].

Таблиця 2.1 – Показники виробничого потенціалу ТОВ «Нова Пошта» (2023 – 2025 рр.) [32, 33]

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2023
Кількість відділень	11460	12500	13300	+1040 (9,08%)	+1840 (16,06%)
Кількість поштоматів	15590	18000	19500	+2410 (15,46%)	+3910 (25,08%)
Сортувальні термінали	34	36	38	+2 (5,88%)	+4 (11,76%)
Автотранспорт, од.	6000	6500	7000	+500 (8,33%)	+1000 (16,67%)
Співробітники, осіб	26327	25500	27000	-827 (-3,14%)	+673 (2,56%)
Користувачі мобільного застосунку, млн	5,7	6,2	7,0	+0,5 (8,77%)	+1,3 (22,81%)
Оброблені відправлення, млн од.	368	420	470	+52 (14,13%)	+102 (27,72%)

Аналіз виробничого потенціалу підприємства за 2023 – 2025 рр. демонструє стійке розширення операційної інфраструктури та одночасну трансформацію моделі розвитку у бік автоматизації та цифровізації логістичних процесів. Найбільш динамічним елементом інфраструктури є мережа поштоматів, кількість яких зросла на 25,08% за період 2025/2023 рр. Це свідчить про стратегічний акцент компанії на безконтактні та автоматизовані канали обслуговування клієнтів, що зменшує навантаження на відділення та підвищує швидкість обробки відправлень.

Кількість відділень також має стабільну позитивну динаміку (+16,06%), що вказує на продовження політики територіального розширення присутності. При цьому зростання є більш помірним порівняно з поштоматами, що підтверджує поступовий перехід від класичної офісної мережі до гібридної моделі обслуговування.

Сортувальні термінали демонструють рівномірне зростання (+11,76%), що є критично важливим для забезпечення пропускну здатності логістичних потоків. Розширення цієї ланки прямо впливає на швидкість доставки та зменшення операційних затримок. Автотранспортний парк збільшився на 16,67%, що відображає

адаптацію підприємства до зростання обсягів перевезень. Розширення транспортної бази корелює з ростом кількості оброблених відправлень (+27,72%), що підтверджує збалансованість між попитом і операційними можливостями.

Важливою тенденцією є незначне скорочення персоналу у 2024 році з подальшим відновленням у 2025 році. Загалом за період відбулося незначне зростання (+2,56%), що при суттєвому збільшенні обсягів обробки свідчить про підвищення продуктивності праці та часткову автоматизацію процесів. Кількість користувачів мобільного застосунку зросла на 22,81%, що підтверджує посилення ролі цифрових каналів взаємодії з клієнтами та перехід до омніканальної моделі логістичного сервісу.

Загалом виробничий потенціал підприємства у 2023 – 2025 рр. характеризується масштабним розширенням інфраструктури, зростанням цифрової складової та підвищенням операційної ефективності.

Таблиця 2.2 – Фінансово-майновий потенціал ТОВ «Нова Пошта» (2023 – 2025 рр.), тис. грн [32, 33]

№	Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
1	Власний капітал	9508308	11588379	13362447	+3854139 (+40,53%)
2	Довгострокові зобов'язання	5337000	9225802	8609883	+3272883 (+61,32%)
3	Поточні зобов'язання	8256398	10771612	11042105	+2785707 (+33,73%)
4	Основні засоби (зал. вартість)	9327238	14269099	17361700	+8034462 (+86,14%)
5	Первісна вартість ОЗ	13852844	20300793	25300000	+11447156 (+82,66%)
6	Знос	4525606	6031694	7930000	+3404394 (+75,23%)
7	Оборотні активи	4332452	7037517	8176640	+3844188 (+88,75%)
8	Запаси	413811	398124	473387	+59576 (+14,40%)
9	Дебіторська заборгованість	1138305	1640041	3030102	+1891797 (+166,22%)
10	Грошові кошти	1079267	2902009	4195286	+3116019 (+288,77%)
11	Витрати майбутніх періодів	24544	71430	129811	+105267 (+428,8%)
12	Середньооблікова чисельність	26327	27509	27000	+673 (+2,56%)

Аналіз фінансово-майнового стану підприємства засвідчує суттєве зміцнення ресурсної бази та одночасне зростання фінансової залежності від залучених джерел фінансування. Власний капітал збільшився на 40,53%, що є позитивним сигналом підвищення фінансової стійкості та накопичення внутрішніх джерел розвитку. Це

свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток та реінвестувати його в розширення діяльності.

Довгострокові зобов'язання зросли на 61,32%, а поточні – на 33,73%. Така динаміка вказує на активне використання позикового капіталу для фінансування масштабного розширення інфраструктури. Водночас це формує додаткове боргове навантаження та підвищує залежність від кредитного ринку.

Найбільш показовим є зростання основних засобів на 86,14%, що підтверджує інтенсивні інвестиції у матеріально-технічну базу. Паралельне збільшення первісної вартості та зносу свідчить про активне оновлення та постійне нарощування активів, а не їх пасивне накопичення. Оборотні активи зросли на 88,75%, що свідчить про розширення операційного циклу підприємства та збільшення масштабів господарської діяльності. Особливо значне зростання спостерігається у грошових коштах (+288,77%), що підсилює ліквідність і підвищує фінансову гнучкість компанії.

Дебіторська заборгованість збільшилась більш ніж у 2,6 раза (+166,22%), що може свідчити про розширення клієнтської бази та обсягів реалізації, але водночас формує ризики уповільнення обігу грошових коштів. Зростання витрат майбутніх періодів (+428,8%) відображає розширення інвестицій у цифрові, сервісні та операційні проєкти, що мають довгостроковий ефект. Незначне збільшення чисельності персоналу (+2,56%) при значному зростанні активів і оборотів свідчить про підвищення продуктивності праці та впровадження елементів автоматизації.

Отже, фінансово-майновий потенціал ТОВ «Нова Пошта» у 2023 – 2025 рр. характеризується швидким нарощуванням активів, посиленням інвестиційної активності та паралельним зростанням боргового навантаження, що формує модель агресивного, але керованого розвитку.

Таблиця 2.3 – Фінансові показники ТОВ «Нова пошта» та фактори ризику, 2023 – 2025 рр. [32, 33]

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зростання 2025/2023, %
Власний капітал, тис. грн.	9 508 308	11 588 379	13 362 447	+40,53
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	5 337 000	9 225 802	8 609 883	+61,32
Поточні зобов'язання, тис. грн.	8 256 398	10 771 612	11 042 105	+33,73
Оборотні активи, тис. грн.	4 332 452	7 037 517	8 176 640	+88,75
Грошові кошти та еквіваленти, тис. грн.	1 079 267	2 902 009	4 195 286	+288,77
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1 138 305	1 640 041	3 030 102	+166,22
Запаси, тис. грн.	413 811	398 124	473 387	+14,40
Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн.	9 327 238	14 269 099	17 361 700	+86,14
Кількість відділень, од.	11 460	12 500	13 300	+16,06
Кількість поштоматів, од.	15 590	18 000	19 500	+25,08
Кількість оброблених відправлень, млн од.	368	420	470	+27,72
Чисельність працівників, осіб	26 327	25 500	27 000	+2,56
Користувачі мобільного застосунку, млн	5,7	6,2	7,0	+22,81

Аналіз фінансових показників підприємства за 2023 – 2025 рр. свідчить про одночасне посилення масштабів діяльності та ускладнення фінансової структури, що є типовим для компаній, які перебувають у фазі активного розширення логістичної мережі.

Власний капітал демонструє стабільне зростання на 40,53%, що відображає накопичення внутрішніх фінансових ресурсів та підвищення здатності підприємства до самофінансування. Це є позитивним індикатором довгострокової фінансової стійкості та ефективності операційної діяльності. Довгострокові зобов'язання збільшилися на 61,32%, що свідчить про активне залучення позикового капіталу для фінансування інвестиційних програм. Незважаючи на певне зниження у 2025 році порівняно з 2024 роком, загальний рівень боргового навантаження залишається високим, що формує кредитний ризик та залежність від зовнішніх фінансових ресурсів.

Поточні зобов'язання зросли на 33,73%, що відображає збільшення короткострокових фінансових зобов'язань у зв'язку з розширенням операційної діяльності. Це створює додатковий тиск на ліквідність підприємства, однак не порушує загальної платоспроможності.

Оборотні активи зросли на 88,75%, що є свідченням суттєвого розширення операційного циклу та збільшення масштабів господарської діяльності. Найбільш динамічним елементом є грошові кошти та їх еквіваленти (+288,77%), що суттєво підвищує фінансову гнучкість підприємства та його здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Дебіторська заборгованість зросла більш ніж у 2,6 рази (+166,22%), що може бути наслідком розширення клієнтської бази та збільшення обсягів наданих послуг. Водночас це формує ризик уповільнення оборотності грошових коштів і потребує посиленого контролю розрахункової дисципліни. Запаси зросли помірно (+14,40%), що свідчить про відносно стабільну політику управління матеріальними ресурсами без надмірного накопичення складських залишків.

Основні засоби збільшилися на 86,14%, що підтверджує інтенсивну інвестиційну політику підприємства, спрямовану на розвиток інфраструктури, автоматизацію та розширення логістичних потужностей. Кількісні показники операційної діяльності (відділення, поштомати, оброблені відправлення) демонструють стабільне зростання, що прямо корелює з фінансовим розширенням компанії. Незначне зростання чисельності працівників (+2,56%) при значному збільшенні обсягів діяльності свідчить про підвищення продуктивності праці та часткову автоматизацію процесів. Користувачі мобільного застосунку зросли на 22,81%, що підтверджує посилення цифрової екосистеми компанії та зменшення залежності від фізичних каналів взаємодії.

Тож, фінансова структура ТОВ «Нова пошта» характеризується активним зростанням активів і капіталу при одночасному збільшенні зобов'язань, що формує модель розширеного, але боргово залежного розвитку з контрольованим рівнем фінансових ризиків.

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності ТОВ «Нова пошта», 2023 – 2025 рр. [32, 33]

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2025/2023	Оцінка
Оборотні активи, тис. грн.	4 332 452	7 037 517	8 176 640	+88,7%	зростання ліквідної бази
Грошові кошти, тис. грн.	1 079 267	2 902 009	4 195 286	+288,7%	суттєве посилення ліквідності
Поточні зобов'язання, тис. грн.	8 256 398	10 771 612	11 042 105	+33,8%	зростання боргового навантаження
Коефіцієнт покриття (ОА/ПЗ)	0,52	0,65	0,74	+42,3%	Покращення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (ГК/ПЗ)	0,13	0,27	0,38	+192%	суттєве покращення

Проведений аналіз ліквідності підприємства за 2023 – 2025 рр. дозволяє зробити висновок про поступове зміцнення його платоспроможності та підвищення здатності до виконання короткострокових фінансових зобов'язань. Зростання оборотних активів на 88,7% свідчить про суттєве розширення ліквідної ресурсної бази підприємства. Це створює більш стійку основу для покриття поточних зобов'язань і підтримки безперервності операційного циклу.

Найбільш показовою є динаміка грошових коштів, які збільшилися майже у 4 рази (+288,7%). Такий приріст прямо підсилює платіжну спроможність підприємства та зменшує ризики касових розривів, що є критично важливим для компанії з високою інтенсивністю грошових потоків.

Поточні зобов'язання зросли на 33,8%, що відображає розширення операційної діяльності та збільшення обсягів зобов'язань перед контрагентами. Незважаючи на це, темпи зростання активів суттєво випереджають темпи зростання зобов'язань, що є позитивним фактором.

Коефіцієнт покриття зріс з 0,52 до 0,74, що свідчить про поступове наближення підприємства до нормативно безпечного рівня ліквідності. Це означає, що оборотні активи дедалі повніше покривають поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс майже утричі (+192%), що є ключовим індикатором суттєвого посилення фінансової стійкості у короткостроковому періоді. Це означає, що

підприємство значно збільшило частку найбільш ліквідних активів у структурі балансу.

У цілому, результати аналізу підтверджують, що у 2023 – 2025 рр. ТОВ «Нова пошта» демонструє позитивну динаміку ліквідності, яка забезпечується значним приростом грошових коштів і випереджальним зростанням оборотних активів порівняно з поточними зобов'язаннями.

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта», 2023 – 2025 рр. [32, 33]

Показник	2023	2024	2025	Динаміка	Оцінка
Власний капітал, тис. грн.	9 508 308	11 588 379	13 362 447	+40,5%	позитивна динаміка
Довгострокові зобов'язання	5 337 000	9 225 802	8 609 883	+61,3%	висока боргова база
Короткострокові зобов'язання	8 256 398	10 771 612	11 851 749	+43,5%	зростання тиску
Співвідношення боргу до капіталу	1,43	1,68	1,53	нестабільне	помірний ризик
Частка власного капіталу, %	43,1%	42,2%	40,6%	зниження	поступове погіршення структури

Аналіз структури джерел фінансування демонструє поступове посилення боргової складової при одночасному зростанні власного капіталу. За період 2023 – 2025 рр. власний капітал збільшився на 40,5%, що формально свідчить про накопичення нерозподіленого прибутку та реінвестування результатів діяльності. Проте темпи зростання зобов'язань є вищими, що змінює баланс фінансової структури не на користь автономії підприємства. Довгострокові зобов'язання зросли більш ніж на 61%, що відображає активне залучення зовнішнього фінансування для підтримки масштабної експансії логістичної інфраструктури. Короткострокові зобов'язання також демонструють стабільне збільшення (+43,5%), що підсилює навантаження на поточну платоспроможність.

Ключовим індикатором є співвідношення боргу до капіталу, яке коливається в межах 1,43 – 1,68. Його нестабільність вказує на відсутність чітко закріпленої моделі фінансової рівноваги: підприємство перебуває в зоні помірного ризику, де боргове

фінансування фактично домінує над власним капіталом у забезпеченні розвитку. Поступове зниження частки власного капіталу (з 43,1% до 40,6%) підтверджує структурний зсув у бік зовнішніх джерел. Це не є критичним явищем у капіталомісткій логістичній галузі, однак підвищує чутливість компанії до змін процентних ставок, валютних коливань і умов кредитування.

Загалом фінансова стійкість підприємства залишається контрольованою, але формується модель розвитку з підвищеним рівнем залежності від позикового капіталу, що в довгостроковій перспективі потребує балансування через нарощення власних джерел фінансування.

Таблиця 2.6 – Ефективність операційної діяльності ТОВ «Нова пошта», 2023 – 2025 рр. [32, 33]

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2025/2023	Оцінка
Чистий дохід, тис. грн.	44 541 772	54 153 003	54 153 003	+21,5%	стабілізація росту
Чистий прибуток, тис. грн.	2 500 331	2 500 331	2 610 370	+4,4%	слабке зростання
Собівартість, тис. грн.	34 686 346	42 745 978	43 533 119	+25,5%	тиск витрат
Рентабельність продажів, %	5,6%	4,6%	4,8%	-	зниження ефективності
Операційний грошовий потік, тис. грн.	5 848 251	6 109 152	8 889 957	+52%	покращення генерації грошових потоків

Динаміка операційних результатів свідчить про зростання масштабів діяльності при одночасному зниженні маржинальності. Чистий дохід за період 2023 – 2025 рр. збільшився на 21,5%, однак темпи зростання чистого прибутку є значно нижчими (+4,4%), що формує розрив між виручкою та фінансовим результатом. Основним фактором такого розриву є випереджальне зростання собівартості (+25,5%). Це означає, що витратна частина розширюється швидше, ніж ефективність монетизації доходів. У логістичних системах це часто пов'язано зі збільшенням операційного навантаження, витрат на персонал, паливо, оренду та утримання інфраструктури.

Рентабельність продажів знижується з 5,6% до 4,8%, що підтверджує структурне «стискання» прибутковості. Така тенденція є типовою для періоду

агресивного масштабування, коли компанія інвестує у розширення мережі швидше, ніж адаптує витратну модель.

Водночас позитивним сигналом виступає зростання операційного грошового потоку на 52%. Це означає, що фактична здатність підприємства генерувати ліквідність з операційної діяльності покращується навіть за умов тиску на прибутковість. Тож, операційна ефективність компанії характеризується як змішана: з одного боку – зростання масштабів і грошових потоків, з іншого – зниження маржинальної ефективності через випереджальне зростання витрат.

Таблиця 2.7 – Операційна масштабованість логістичної мережі, 2023 – 2025 рр.
[32, 33]

Показник	2023	2024	2025	Зміна
Відділення	11 460	12 500	13 000+	+13 – 17%
Поштомати	15 590	18 000	20 000+	+28%
Відправлення, млн	368	420	450+	+22%
Працівники	26 327	25 500	24 000 – 25 000	-
Відправлення на 1 працівника	13 980	16 470	18 000+	+28%

Дані демонструють класичну модель інтенсивного масштабування логістичного оператора. Мережа відділень зросла приблизно на 13 – 17%, а кількість поштоматів – на 28%, що відображає стратегічний перехід до автоматизованих форматів обслуговування. Зростання кількості відправлень на 22% при одночасному скороченні або стабілізації чисельності персоналу формує ключовий індикатор трансформації бізнес-моделі – підвищення продуктивності праці. Показник обсягу відправлень на одного працівника зріс приблизно на 28%, що свідчить про технологічну та організаційну оптимізацію процесів. Зменшення або стабілізація чисельності працівників при зростанні операційного навантаження вказує на активне впровадження автоматизації, цифрових систем сортування та оптимізації логістичних маршрутів. Це відповідає сучасним тенденціям у сфері експрес-доставки, де ключову роль відіграє не чисельність персоналу, а швидкість обробки та щільність інфраструктури.

Загалом підприємство демонструє високий рівень масштабованості: збільшення фізичної інфраструктури супроводжується ще швидшим зростанням продуктивності. Це формує ефект економії на масштабі, який у довгостроковій перспективі може частково компенсувати тиск зростаючих витрат, зафіксований у фінансових показниках.

2.3. Оцінка операційної ефективності та обсягів надання послуг

Операційна діяльність «Нової пошти» у 2023 – 2025 роках демонструє модель швидкого масштабування, у якій зростання фізичної інфраструктури синхронізується з підвищенням пропускної здатності логістичної системи. У центрі цієї моделі – не лише збільшення кількості сервісних точок, а й ущільнення потоків відправлень, що проходять через мережу щоденно. Фактичні обсяги обробки посилок у цей період зросли з 368 млн одиниць у 2023 році до 470 млн у 2025 році. Така динаміка (+27,72%) не є лінійною екстраполяцією попиту, а відображає структурне розширення ринку електронної комерції, де доставка стає базовим елементом бізнес-моделі продавців. У межах логістичної системи це означає постійне збільшення навантаження на сортувальні центри, транспортну мережу та точки видачі [32, 33].

Паралельно відбувалося розширення мережі відділень – з 11 460 у 2023 році до 13 300 у 2025 році. Збільшення на 16,06% виглядає помірним у порівнянні з ростом обсягів відправлень, що свідчить про інтенсивне підвищення ефективності кожної окремої точки. Іншими словами, система не просто масштабується кількісно, а «ущільнює» продуктивність на одиницю інфраструктури [32, 33].

Ще більш виразною є динаміка поштоматної мережі: з 15 590 одиниць у 2023 році до 19 500 у 2025 році (+25,08%). Це зміщує акцент із персоналізованого обслуговування у відділеннях на самообслуговування через автоматизовані пункти. У практичному вимірі це означає зменшення черг, розподіл навантаження у часовому просторі та зниження операційних витрат на обробку кожної одиниці відправлення. Окрему роль в оцінці операційної ефективності відіграє показник продуктивності праці в логістичній системі. За три роки кількість відправлень на одного працівника

зросла орієнтовно на 28%, що прямо вказує на ефект автоматизації та оптимізації внутрішніх процесів. При відносно стабільній чисельності персоналу (коливання в межах 25 – 27 тис. осіб) зростання обсягів обробки відбувається не через розширення штату, а через технологічне посилення інфраструктури [32, 33]. Функціонування такої моделі неможливо без високого рівня інтеграції сортувальних центрів. Саме вони виступають вузлами концентрації потоків, де відправлення групуються та перенаправляються відповідно до маршрутної логіки. У періоди пікового навантаження ці центри працюють у режимі максимальної пропускної здатності, що вимагає синхронізації транспортної та складської підсистем.

Значний вплив на операційну ефективність має цифровий сегмент. Кількість користувачів мобільного застосунку зросла з 5,7 млн у 2023 році до 7,0 млн у 2025 році (+22,81%). Це не лише канал комунікації, а й інструмент управління навантаженням системи: через цифрові сервіси формується попереднє планування відправлень, прогнозуються пікові періоди та оптимізується завантаження логістичних вузлів.

Зростання обсягів послуг супроводжується одночасною зміною структури витрат. Собівартість реалізації зростає швидше, ніж чистий прибуток, що формує тиск на рентабельність операційної діяльності. Проте цей ефект частково компенсується зростанням операційного грошового потоку, який у 2025 році досяг 8,89 млрд грн проти 5,85 млрд грн у 2023 році (+52%). Це свідчить про здатність бізнес-моделі генерувати ліквідність навіть за умов збільшення витратної бази. Операційна ефективність у даному випадку визначається не лише фінансовими результатами, а й здатністю системи підтримувати стабільну швидкість обробки відправлень при різкому зростанні навантаження. У цьому контексті ключовим стає баланс між трьома елементами: фізичною інфраструктурою (відділення, поштомати, термінали), транспортною системою та цифровими каналами управління [32, 33].

Таким чином, можна зазначити, що «Нова пошта» перейшла від моделі екстенсивного розширення до гібридної операційної архітектури, де кожен новий елемент мережі інтегрується у вже існуючу систему потоків. Це дозволяє підтримувати високу швидкість доставки при одночасному збільшенні географічного

покриття та обсягів обробки, що є визначальною ознакою зрілої логістичної платформи.

2.4. Аналіз динаміки доходів, витрат і прибутковості

Фінансові результати «Нової пошти» у 2023 – 2025 роках відображають складну траєкторію розвитку, де інтенсивне масштабування бізнесу поєднується з постійним зростанням витратної бази. Така конфігурація характерна для логістичних операторів, які одночасно інвестують у розширення інфраструктури та підтримують високу швидкість обслуговування.

Чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Нова пошта» у 2024 році становив 44 541 772 тис. грн, тоді як у 2025 році цей показник досяг 54 153 003 тис. грн. Абсолютний приріст склав 9 611 231 тис. грн, що відповідає темпу зростання на рівні близько 21,5%. Така динаміка відображає не лише кількісне розширення обсягів діяльності, а й структурні зміни у попиту на логістичні послуги [32, 33].

Паралельно із фінансовим зростанням фіксується збільшення фізичного обсягу оброблених відправлень – з 420 млн одиниць у 2024 році до 470 млн у 2025 році (+11,9%). Якщо співставити ці два показники, можна простежити, що темпи зростання доходу випереджають темпи приросту відправлень. Це означає, що формування виручки відбувається не лише за рахунок обсягу, а й через зміну середньої вартості логістичної послуги. Розрахунок середнього доходу на одне відправлення дозволяє деталізувати цю тенденцію. У 2024 році він становив приблизно 106 грн (44,5 млрд грн / 420 млн відправлень), тоді як у 2025 році – близько 115 грн (54,15 млрд грн / 470 млн). Таким чином, відбулося зростання приблизно на 8 – 9%, що свідчить про коригування тарифів або зміщення структури відправлень у бік більш дорогих сегментів (великогабаритні вантажі, міжнародна доставка, додаткові сервіси) [32, 33].

У працях науковця М. Крістофера підкреслюється, що для логістичних операторів виручка формується як функція не лише обсягу перевезень, а й складності логістичного ланцюга, рівня сервісу та швидкості доставки. Аналогічну позицію

висловлює Дж. Менцер, наголошуючи, що зростання частки e-commerce призводить до збільшення питомої ваги дрібних, але більш маржинальних відправлень із додатковими сервісними опціями.

У випадку «Нової пошти» цей ефект проявляється через трансформацію клієнтської бази. Частка інтернет-торгівлі у загальному обсязі відправлень зростає, що стимулює попит на швидкі доставки, кур'єрські послуги та адресну логістику. Такі сервіси мають вищу ціну порівняно зі стандартними міжвідділеннями, що безпосередньо впливає на середній дохід. Не менш важливим фактором є тарифна політика. У 2024 – 2025 роках логістичний сектор функціонував в умовах зростання витрат на паливо, енергоносії та обслуговування інфраструктури. Це обумовлює необхідність періодичного перегляду тарифів, що відображається у підвищенні середнього чека. Водночас компанія змушена балансувати між компенсацією витрат і збереженням конкурентоспроможності.

Структурні зміни у виручці також пов'язані з розвитком цифрових сервісів. Зростання кількості користувачів мобільного застосунку до 7 млн у 2025 році означає, що значна частина операцій здійснюється безпосередньо клієнтами. Це відкриває можливості для продажу додаткових послуг – страхування, пакування, експрес-доставки – які формують додаткові джерела доходу. Таким чином, приріст чистого доходу «Нової пошти» у 2024 – 2025 роках є результатом комплексної дії трьох ключових факторів: збільшення фізичних обсягів перевезень, підвищення середньої вартості послуги та зміни структури попиту на користь більш складних і технологічних логістичних рішень. Така комбінація свідчить про перехід компанії від простої транспортної функції до ролі інтегрованого логістичного провайдера, де дохід формується не лише за рахунок доставки, а й через супутні сервіси та цифрову взаємодію з клієнтом.

Собівартість реалізованих послуг демонструє ще більш динамічне зростання. Якщо у 2024 році вона становила 34 686 346 тис. грн, то у 2025 році – вже 42 745 978 тис. грн (за даними фінансової звітності також фіксується рівень понад 43,5 млрд грн із урахуванням витрат на збут). Таким чином, витрати зросли більш ніж на 25%. Основними драйверами такого зростання виступають витрати на логістику (паливо,

амортизація транспорту), обслуговування інфраструктури, а також інвестиції у цифрові рішення та автоматизацію [32, 33].

У результаті формується ситуація, коли приріст витрат частково «поглинає» ефект від збільшення доходів. Це відображається у динаміці валового прибутку: він зріс з 9 855 426 тис. грн у 2024 році до 11 407 025 тис. грн у 2025 році, однак темпи його зростання є нижчими за темпи збільшення витратної складової. Чистий прибуток підприємства у 2024 році становив 2 500 331 тис. грн, а у 2025 році – 2 610 370 тис. грн. Абсолютне зростання є відносно незначним (+4,4%), що свідчить про зниження ефективності конвертації доходу у фінансовий результат. Іншими словами, компанія генерує більше виручки, але частина цього приросту компенсується збільшенням витрат [32, 33]. Показник рентабельності продажів підтверджує цю тенденцію. У 2023 році він оцінювався приблизно на рівні 5,6%, у 2024 році знизився до 4,6%, а у 2025 році частково відновився до 4,8%. Така динаміка вказує на структурний тиск витрат, який не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал зростання доходів [32, 33].

Водночас аналіз грошових потоків демонструє більш стійку картину. Операційний грошовий потік зріс з 5 848 251 тис. грн у 2023 році до 8 889 957 тис. грн у 2025 році (+52%). Це означає, що, попри зниження відносної прибутковості, компанія зберігає високу здатність генерувати ліквідні ресурси. Такий ефект пояснюється масштабами діяльності та швидкістю обігу коштів у логістичній системі [32, 33]. Окремої уваги потребує структура фінансових витрат. У 2025 році спостерігається негативне сальдо фінансових доходів і витрат (– 882 006 тис. грн), що пов'язано зі зростанням вартості залученого капіталу. Це є прямим наслідком активного використання боргового фінансування для розвитку інфраструктури, що, у свою чергу, впливає на чистий фінансовий результат. У працях сучасних дослідників логістики, зокрема М. Крістофера та А. Руссо, підкреслюється, що для компаній із високою інтенсивністю операцій ключовим показником ефективності стає не максимізація прибутку у короткостроковому періоді, а здатність підтримувати стабільні грошові потоки при масштабуванні мережі. Саме така модель простежується у діяльності «Нової пошти».

Таким чином, динаміка доходів, витрат і прибутковості підприємства у 2023 – 2025 роках свідчить про перехід до фази інтенсивного розвитку, де фінансові результати визначаються не лише обсягами реалізації, а й глибиною інвестицій у логістичну та цифрову інфраструктуру. Компанія демонструє стійке зростання доходів і грошових потоків, однак стикається з об'єктивним зниженням маржинальності, що є характерною рисою масштабованих логістичних систем.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності

Т.С. Морщенок зазначає, що у сучасній економічній теорії категорія ефективності розглядається через співвідношення отриманого результату та витрат, необхідних для його досягнення. При цьому економічний ефект інтерпретується як безпосередній корисний результат діяльності – зокрема у формі приросту доходу, прибутку або обсягів послуг. Такий підхід дозволяє не лише констатувати результат, а й оцінювати його якість з позиції витратної складової, що особливо актуально для підприємств із високою інтенсивністю операцій [17].

Таблиця 3.1 – Систематизація видів ефективності операційної діяльності підприємства

Критерій класифікації	Різновиди ефективності	Практичне значення
За рівнем об'єкта управління	– ефективність діяльності підприємства в цілому – ефективність окремих структурних підрозділів – ефективність виробництва конкретних видів продукції	Дає змогу аналізувати результативність як на макрорівні, так і в межах окремих елементів системи, що полегшує прийняття управлінських рішень
За характером отриманих результатів	– соціально-економічна – комерційна – еколого-економічна	Забезпечує комплексну оцінку діяльності, враховуючи не лише фінансові показники, а й соціальні та екологічні наслідки
За рівнем використання ресурсів	– ефективність застосування основних засобів – ефективність використання оборотного капіталу	Дозволяє оцінити результативність використання ключових ресурсів підприємства та визначити напрями їх оптимізації

Продовження таблиці 3.1

	– ефективність нематеріальних активів – ефективність трудового потенціалу	
За групами зацікавлених сторін	– ефективність для власників – ефективність для персоналу – ефективність для постачальників – ефективність для споживачів – ефективність для кредиторів – ефективність для держави	Дає можливість врахувати інтереси різних учасників господарського процесу та оцінити вплив діяльності підприємства на кожну групу
За характером витрат і ресурсів	– ресурсна ефективність – витратна ефективність	Спрямовує увагу на ключові статті витрат і ресурси, що потребують оптимізації
За функціональною сферою прояву	– економічна – соціальна – психологічна – організаційна – технологічна – правова – екологічна	Охоплює як основні, так і допоміжні аспекти діяльності підприємства, формуючи цілісне уявлення про його функціонування
За основними бізнес-процесами	– ефективність маркетингових досліджень – ефективність ресурсного забезпечення – ефективність виробничих процесів (основних і допоміжних) – ефективність логістики (транспортування) – ефективність зберігання – ефективність реалізації продукції	Дозволяє ідентифікувати проблемні ділянки в окремих процесах і визначити їх вплив на загальні результати діяльності

В.М. Марченко акцентує, що у більшості наукових підходів ефективність трактується саме у межах витратної концепції – як відношення результату до витрат виробництва та реалізації. У прикладному вимірі це означає, що економічна доцільність діяльності визначається здатністю підприємства досягати максимального результату при оптимальному рівні витрат. Для логістичних операторів така залежність проявляється у можливості нарощувати обсяги обробки відправлень без пропорційного збільшення витратної частини [16].

В. Петті розглядав ефективність як результативність управління, тобто як здатність досягати поставлених цілей. У сучасній інтерпретації це трансформується у вимірювання результатів управлінських рішень через фінансові та операційні показники, що дозволяє оцінити якість організації бізнес-процесів.

Д. Рікардо визначає ефективність як співвідношення результату до витрат, що створює основу для кількісної оцінки діяльності підприємства. Такий підхід є ключовим для аналізу використання ресурсів – трудових, фінансових та матеріальних. У логістичній сфері це може проявлятися, наприклад, через показники продуктивності праці або фондів віддачі.

Г. Емерсон наголошує, що ефективність пов'язана з досягненням поставлених цілей, акцентуючи увагу на управлінському аспекті. У цьому контексті важливим є не лише фінансовий результат, а й стабільність процесів, якість обслуговування та здатність підприємства функціонувати в умовах зростаючого навантаження. Для логістичних компаній це підтверджується динамікою обсягів діяльності: наприклад, збільшення кількості оброблених відправлень з 368 млн у 2023 році до 470 млн у 2025 році супроводжується необхідністю підтримання високого рівня сервісу.

Т.О. Петрушка підкреслює, що ефективність формується через раціональне використання ресурсів різних типів – матеріальних, трудових, фінансових і технологічних. У цьому випадку важливим є не лише скорочення витрат, а підвищення віддачі від кожної одиниці ресурсу. Зокрема, зростання продуктивності праці у логістичних компаніях може проявлятися у збільшенні кількості відправлень на одного працівника, що свідчить про оптимізацію операційних процесів [24].

А.Ю. Погребняк звертає увагу на багатовимірність категорії ефективності, яка може оцінюватися як через співвідношення результатів і витрат, так і через рівень використання ресурсного потенціалу. Такий підхід дозволяє здійснювати комплексний аналіз діяльності підприємства, поєднуючи фінансові показники з характеристиками внутрішньої структури ресурсів [26].

Д.О. Саричев визначає операційну діяльність як основний вид діяльності підприємства, що формує найбільшу частку прибутку. Для логістичних операторів вона включає транспортування, сортування, обробку та доставку відправлень. Саме

ця складова забезпечує основні фінансові результати, що підтверджується значними обсягами доходу – понад 54 млрд грн у 2025 році. Таким чином, економічна ефективність виступає інтегральною характеристикою діяльності підприємства, яка відображає не лише співвідношення результатів і витрат, але й рівень використання ресурсів та якість управлінських рішень. Для логістичних компаній, що функціонують в умовах високої операційної інтенсивності та масштабних інвестицій, оцінка ефективності є ключовим інструментом визначення конкурентоспроможності та перспектив розвитку [28].

Т.С. Морщенок, Т.О. Петрушка, А.Ю. Погребняк та інші дослідники сходяться на тому, що ефективність операційної діяльності не можна зводити лише до фінансового результату. Йдеться про комплексний підсумок функціонування підприємства, який одночасно забезпечує досягнення економічного ефекту, оптимальне використання ресурсів і задоволення інтересів усіх учасників господарського процесу. Практично це означає, що підприємство працює результативно тоді, коли здатне отримувати стабільний прибуток, не допускаючи перевитрат ресурсів і не знижуючи якість кінцевого продукту чи послуги. Така інтерпретація є особливо актуальною для логістичних компаній, де швидкість обробки замовлень, точність доставки та витратна дисципліна прямо впливають на кінцевий результат [17, 26].

М. Портер запропонував підхід, який суттєво розширює розуміння операційної ефективності. На його думку, йдеться не просто про внутрішню оптимізацію процесів, а про здатність виконувати ті самі операції якісніше або швидше, ніж конкуренти, або ж реалізовувати принципово інші види діяльності, що формують унікальну ринкову позицію. У контексті сучасного логістичного ринку це означає, що компанія отримує конкурентну перевагу не лише через масштаб, а через ефективність кожної операції – від сортування до доставки «останньої милі».

З урахуванням зазначених підходів ефективність операційної діяльності формується під впливом низки конкретних факторів. До ключових належать галузева специфіка (логістика, торгівля, виробництво), географічне розташування (доступ до транспортних вузлів, щільність клієнтської бази), структура асортименту послуг,

рівень якості обслуговування, витратна модель та ефективність управління запасами. Окреме значення має репутаційний капітал підприємства – довіра клієнтів, стабільність сервісу та впізнаваність бренду. У випадку логістичного оператора ці чинники безпосередньо впливають на обсяги відправлень і частоту користування послугами.

Багатогранність категорії ефективності обумовлює необхідність її оцінювання за кількома напрямками одночасно. Йдеться про фінансовий аспект (прибутковість, витрати), ресурсний (віддача активів і персоналу), операційний (швидкість і якість процесів) та ринковий (позиції відносно конкурентів). Такий підхід дозволяє уникнути однобічних висновків і формує більш точне уявлення про реальний стан підприємства. Відповідно, для повноцінного аналізу доцільно поєднувати абсолютні показники (дохід, витрати) з відносними (рентабельність, продуктивність).

Проблема підвищення ефективності ускладнюється складністю самої операційної системи підприємства. Вона включає взаємопов'язані процеси, зміна одного з яких неминуче впливає на інші. Саме тому спроби оптимізації без комплексного підходу можуть призвести до втрати керованості або зниження якості обслуговування. С.О. Тульчинська та інші дослідники підкреслюють, що модернізація операційної діяльності має базуватися на узгодженні технологічних, ресурсних і управлінських рішень.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити ключові напрями підвищення ефективності. Серед них – розвиток професійних компетенцій персоналу, впровадження сучасних методів управління, активізація інвестицій у цифрові рішення, модернізація основних фондів, використання енергоефективного обладнання та налагодження внутрішніх комунікацій. Важливу роль відіграє також маркетингова політика, яка забезпечує стабільний попит на послуги і формує довгострокові відносини з клієнтами.

Д.О. Саричев пропонує розглядати підвищення ефективності через три взаємопов'язані площини: організаційну, техніко-технологічну та ресурсну. Організаційний напрям передбачає оптимізацію бізнес-процесів і усунення неефективних операцій. Техніко-технологічний – оновлення обладнання та

впровадження автоматизації. Ресурсний – раціональне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Лише поєднання цих складових забезпечує відчутний результат [28].

Н.М. Архіпов окремо акцентує увагу на скороченні тривалості операційного циклу як одному з найефективніших інструментів підвищення результативності. Запропонована ним поетапна модель включає ідентифікацію факторів, що впливають на оборотність ресурсів, вибір методів оптимізації, оцінку отриманого ефекту та витрат, а також визначення приросту операційного прибутку. У практичній площині це може означати прискорення обробки замовлень, зменшення часу доставки або оптимізацію роботи з дебіторською заборгованістю [2]. Отже, ефективність операційної діяльності є не статичною характеристикою, а динамічним показником, який відображає здатність підприємства адаптуватися до змін середовища, підвищувати продуктивність і зберігати конкурентні позиції. Її досягнення вимагає системного підходу, що поєднує управлінські, технологічні та економічні рішення, орієнтовані на довгостроковий результат.

Регулярність оцінювання операційної ефективності виступає не формальною вимогою, а практичним інструментом управління результативністю. Проведення такого аналізу на системній основі дозволяє не лише фіксувати поточний стан діяльності, а й своєчасно виявляти помилки в управлінських рішеннях, що особливо важливо для підприємств із великими обсягами операцій. У випадку логістичних компаній це проявляється, наприклад, у невідповідності між зростанням кількості відправлень (у 2023 – 2025 рр. – з 368 до 470 млн) та темпами приросту прибутку, що потребує оперативного коригування управлінських підходів.

Саричев Д. підкреслює, що організаційний вектор підвищення ефективності охоплює весь спектр операційної діяльності – від окремого працівника до підприємства в цілому. Такий підхід передбачає детальний аналіз кожного етапу бізнес-процесів, включаючи приймання, сортування, транспортування та видачу відправлень. У практиці логістичних операторів це може означати перегляд структури мережі або перехід до більш масштабованих форматів обслуговування, зокрема через автоматизацію процесів чи розвиток поштоматів [28]. За умов

зростання мережі «Нова пошта» (понад 13 тис. відділень і майже 20 тис. поштоматів у 2025 р.) такі рішення безпосередньо впливають на швидкість обслуговування та витрати.

Важливу роль у забезпеченні результативності відіграє контроль витрат. Скорочення витрат не повинно здійснюватися ізольовано від якості послуг. Наприклад, зменшення тривалості операційного циклу або оптимізація маршрутів доставки може знизити витрати на транспортування, але водночас потребує інвестицій у технології та логістичну інфраструктуру. У 2024 – 2025 рр. це особливо актуально, оскільки собівартість послуг «Нової пошти» зросла до понад 43 млрд грн, що створює додатковий тиск на прибутковість.

Саричев Д. також акцентує увагу на техніко-технологічному аспекті підвищення ефективності, який передбачає системне оновлення виробничих потужностей [28]. Для українських підприємств ця проблема має системний характер через високий рівень зносу основних засобів. У логістичній сфері це проявляється у необхідності модернізації сортувальних центрів, транспорту та ІТ-систем. Зокрема, збільшення залишкової вартості основних засобів «Нової пошти» з 9,3 млрд грн у 2023 р. до понад 17,3 млрд грн у 2025 р. свідчить про активні інвестиції в інфраструктуру. Водночас ефективність таких вкладень залежить не лише від технічного оснащення, а й від організаційних змін та розвитку корпоративної культури.

Підходи, викладені у праці Погребняк А.Ю., Медведєва А.Д. демонструють, що оцінювання ефективності повинно здійснюватися з урахуванням різних класифікаційних ознак. Зокрема, аналіз може проводитися за рівнем управління (підприємство, підрозділ, окремий процес), за типами результатів (економічні, соціальні, екологічні), за видами ресурсів (основні засоби, оборотні активи, трудові ресурси) або за ключовими бізнес-процесами [26]. Така багатовимірність дозволяє не лише оцінити загальну результативність діяльності, а й локалізувати проблемні зони – наприклад, неефективне використання транспорту або надмірне зростання дебіторської заборгованості (яка у 2025 р. перевищила 3 млрд грн).

Погребняк А.Ю., Медведєва А.Д. та інші дослідники звертають увагу на необхідність застосування інструментів бенчмаркінгу для підвищення ефективності. Йдеться про порівняння власних показників із практиками провідних компаній галузі, що дозволяє виявити резерви зростання. У логістичному бізнесі це може стосуватися швидкості обробки відправлень, рівня автоматизації чи продуктивності праці [26].

У межах ресурсного підходу ключовим завданням є підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Особливу увагу приділяють оборотним активам, оскільки швидкість їх обігу безпосередньо впливає на фінансові результати. Зменшення обсягів незавершених операцій, оптимізація запасів та скорочення дебіторської заборгованості дозволяють вивільнити фінансові ресурси без додаткового залучення капіталу. У випадку «Нової пошти» це має особливе значення з огляду на значне зростання оборотних активів (до понад 8,1 млрд грн у 2025 р.).

Архіпов Н.М. наголошує, що важливою складовою підвищення ефективності є раціональне використання матеріальних ресурсів. Це передбачає встановлення норм їх споживання, контроль втрат, а також впровадження стимулів для персоналу щодо економного використання ресурсів. У логістичній діяльності це може проявлятися у зниженні витрат пального, оптимізації пакувальних матеріалів або впровадженні енергоефективних технологій [1].

Таблиця 3.2 – Узагальнена система класифікації ефективності операційної діяльності підприємства

Критерій поділу	Основні форми прояву ефективності	Аналітичне та прикладне значення
За рівнем управління та масштабом оцінки	– інтегральна ефективність підприємства – результативність окремих підрозділів – ефективність виконання конкретних операцій або послуг	Дозволяє деталізувати оцінку: від загального рівня діяльності до вузьких операційних процесів, що важливо для виявлення «вузьких місць»

Продовження таблиці 3.2

За характером кінцевого результату	– фінансово-економічна – комерційна – соціально-екологічна	Дає змогу оцінити діяльність не лише через прибуток, а й через вплив на персонал, клієнтів і довкілля
За структурою використаних ресурсів	– ефективність основних засобів – ефективність оборотного капіталу – ефективність нематеріальних активів – ефективність людського капіталу	Сприяє аналізу продуктивності кожної групи ресурсів та формуванню рішень щодо їх оптимізації
За групами стейкхолдерів	– для власників бізнесу – для персоналу – для контрагентів (постачальників) – для клієнтів – для кредиторів – для держави	Дає можливість оцінити, як результати діяльності розподіляються між учасниками економічних відносин
За типом витрат та ресурсної бази	– ефективність використання ресурсів – ефективність витрат	Орієнтує управління на оптимізацію ключових витратних статей і підвищення віддачі ресурсів
За функціональними сферами діяльності	– економічна – організаційна – технологічна – соціальна	Формує комплексне уявлення про діяльність підприємства, охоплюючи як базові, так і допоміжні процеси
	– психологічна – правова – екологічна	
За ключовими бізнес-процесами	– ефективність аналітики ринку – ефективність ресурсного забезпечення – ефективність операційного виконання (виробництво/обробка) – ефективність логістики і транспортування – ефективність складування – ефективність збуту та обслуговування клієнтів	Дає змогу локалізувати проблемні ділянки у ланцюгу створення цінності та визначити їх вплив на загальний результат

Загалом формування ефективної операційної діяльності відбувається на кількох рівнях управління. На стратегічному рівні визначаються довгострокові орієнтири розвитку та система ключових показників. У межах поточного планування формується бюджет доходів і витрат із деталізацією за періодами. Оперативний рівень передбачає розробку та коригування бюджетів окремих процесів залежно від

фактичних умов функціонування. Такий підхід забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та дозволяє підтримувати стабільний рівень операційної ефективності навіть за умов зростання масштабів діяльності.

3.2. Впровадження інноваційних технологій у логістичні процеси

Перехід логістичних компаній до технологічно насиченої моделі функціонування сьогодні визначається не як елемент модернізації, а як базова умова підтримання операційної стійкості. У середовищі значних потоків відправлень, які вимірюються сотнями мільйонів одиниць на рік, класичні схеми обробки вантажів із високою часткою ручних операцій втрачають ефективність через часові обмеження та накопичення помилок у сортуванні [36].

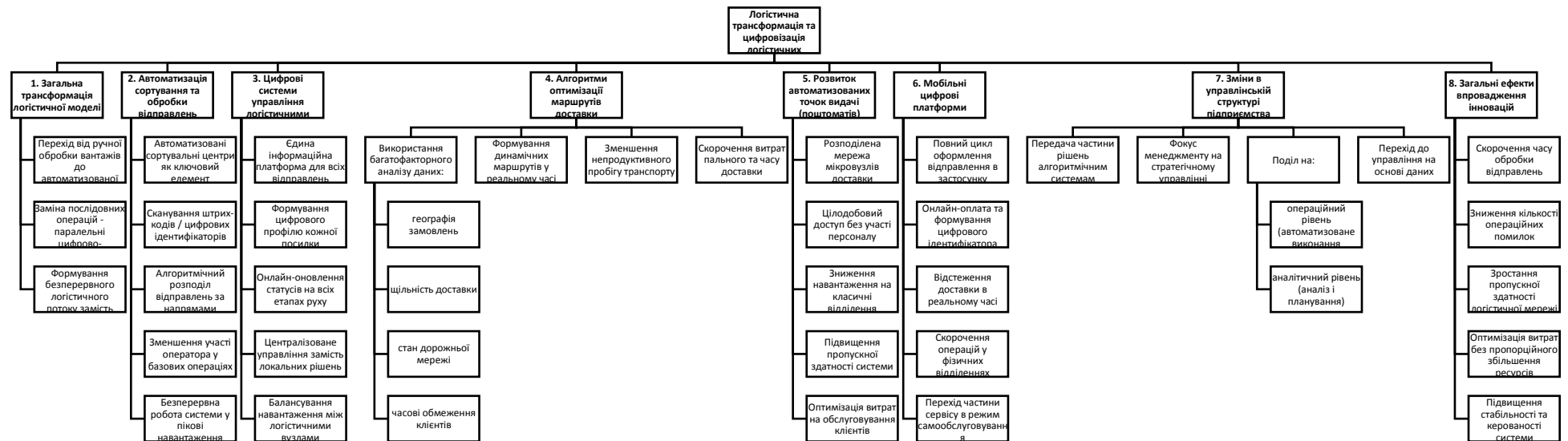


Рисунок 3.1 – Логістична трансформація та цифровізація логістичних процесів

Логістичні інновації в сучасних умовах формуються не як набір окремих технологічних рішень, а як цілісна перебудова процесу обробки відправлень. Йдеться про заміну лінійної моделі руху вантажів, де кожна операція виконується послідовно, на безперервну систему паралельного виконання завдань, у якій ключові етапи синхронізовані між собою через цифрове управління.

У центрі такої трансформації знаходяться автоматизовані сортувальні центри, побудовані за принципом наскрізного технологічного потоку. Відправлення, що надходить у систему, одразу потрапляє в зону автоматичної ідентифікації: сканери зчитують штрих-код або цифровий ідентифікатор, після чого дані передаються в програмний модуль маршрутизації. Далі алгоритм у режимі реального часу визначає оптимальний напрямок руху вантажу з урахуванням географії доставки, завантаженості маршрутів і пріоритетності відправлення [36].

Практичний ефект такої архітектури полягає у зменшенні часу між надходженням посилки та її відправленням у наступну логістичну ланку. Якщо в традиційних схемах значна частина часу витрачалася на ручну обробку та сортування, то автоматизовані комплекси переводять ці операції у режим безперервного потоку. Вантажі рухаються стрічковими системами без зупинок, а зміна напрямку відбувається через механізовані розподільчі вузли. Окрему роль відіграє здатність таких систем витримувати пікові навантаження. У періоди сезонного зростання попиту – зокрема під час розпродажів або святкових кампаній в електронній комерції – обсяги відправлень можуть збільшуватися у кілька разів порівняно зі стандартним рівнем. Автоматизовані сортувальні лінії компенсують це навантаження за рахунок масштабованості: швидкість обробки визначається не кількістю персоналу, а пропускнуою здатністю обладнання та алгоритмів розподілу.

Важливою характеристикою таких технологій є зменшення залежності від людського фактору. Ручні операції поступово залишаються лише на етапах контролю або нестандартної обробки, тоді як основний потік проходить через

автоматизовані вузли. Це знижує ймовірність помилок, пов'язаних із неправильним сортуванням або затримками, і підвищує стабільність усієї логістичної системи.

Додатковий ефект досягається через інтеграцію сортувальних центрів із цифровими платформами управління доставкою. Дані про кожну одиницю відправлення синхронізуються з мобільними застосунками та внутрішніми системами відстеження, що дозволяє контролювати рух вантажу на всіх етапах у режимі реального часу. У результаті клієнтський сервіс переходить від статичного інформування до динамічного моніторингу процесу доставки [38].

Сукупність цих рішень формує нову модель логістичної ефективності, де ключовим ресурсом стає не фізична інфраструктура як така, а швидкість обробки даних і здатність системи до автоматичного прийняття рішень. Це створює основу для подальшого зростання пропускної здатності без пропорційного збільшення витрат на персонал або операційні ресурси. Інформаційна складова логістики сьогодні перестала бути допоміжною функцією і фактично перетворилася на ядро управління всією системою переміщення вантажів. Програмні платформи, які координують логістичні потоки, працюють як багаторівневі інтеграційні середовища, де кожне відправлення існує не лише у фізичному вигляді, а й як цифровий об'єкт із повним набором параметрів.

Після реєстрації відправлення формується його цифровий профіль: вага, габарити, маршрут, тариф, часові обмеження, статус обробки. Далі цей набір даних не просто зберігається, а постійно оновлюється у міру проходження вантажем логістичних вузлів. Кожна зміна стану – приймання у відділенні, переміщення до сортувального центру, обробка, транспортування, прибуття до пункту видачі – фіксується в системі автоматично через сканування або інтегровані датчики.

Такий підхід формує безперервний цифровий ланцюг, у якому фізичний рух вантажу повністю синхронізований з інформаційним. У результаті зникає розрив між фактичним переміщенням і його відображенням у системі

управління. Це критично важливо для великих логістичних мереж, де одночасно обробляються сотні тисяч одиниць відправлень і навіть незначна затримка в оновленні даних може вплинути на планування маршрутів або завантаження складів.

Централізована архітектура управління потоками дозволяє уникати фрагментації рішень на рівні окремих підрозділів. Раніше значна частина операційних рішень приймалася локально – у відділеннях або регіональних хабах, що створювало ризик неоднорідності процесів [38]. Сучасні системи переводять цей механізм у єдиний контур управління, де алгоритми розподіляють навантаження між об'єктами мережі з урахуванням фактичної пропускної здатності кожного вузла [37]. Практичний ефект централізації проявляється у вирівнюванні логістичних потоків. Наприклад, якщо один регіональний центр перевантажений, система автоматично перенаправляє частину відправлень через альтернативні маршрути або інші сортувальні вузли. Це знижує ризик утворення «вузьких місць» у мережі та забезпечує більш рівномірне використання інфраструктури.

Окремим елементом виступає аналітичний модуль, який працює на основі накопичених даних. Він не лише відображає поточний стан доставки, а й формує прогнози навантаження, визначає пікові періоди та моделює сценарії розподілу ресурсів. У великих логістичних системах такі прогнози використовуються для планування змінності персоналу, завантаження транспорту та роботи сортувальних ліній.

Інтеграція цифрових систем також суттєво впливає на рівень прозорості операцій. Кожен етап обробки стає відслідковуваним, що зменшує кількість неконтрольованих операцій і підвищує точність управлінської інформації. У масштабі великих компаній це означає перехід від реактивного управління до превентивного, коли рішення приймаються до виникнення проблеми, а не після її появи. Таким чином, програмні системи управління потоками виконують не лише функцію моніторингу, а й виступають механізмом структурної організації всієї логістичної мережі. Вони об'єднують фізичну

інфраструктуру, транспортні ресурси та операційні процеси в єдину керовану систему, де ключовим ресурсом стає не площа складів чи кількість транспорту, а швидкість обробки та якість інформаційного обміну.

Оптимізація маршрутів у сучасній логістиці поступово відійшла від статичних схем планування, де шлях транспорту визначався один раз на добу або змінювався вручну. Натомість використовується обчислювальна модель, яка працює з постійно оновлюваними масивами даних і формує маршрути як змінну систему, що реагує на ситуацію в режимі реального часу. Основою таких алгоритмів виступає багатofакторна обробка інформації. У розрахунок одночасно включаються координати точок доставки, щільність замовлень у конкретних районах, пропускна здатність дорожньої мережі, затори, аварійні ділянки, ремонтні роботи, а також часові вікна, які задають клієнти. У великих містах додатково враховується нерівномірність трафіку протягом доби – ранкові та вечірні піки, зміни руху в центрі та на периферії, сезонні коливання інтенсивності перевезень [7].

На основі цих параметрів формується цифрова модель маршруту, яка не є фіксованою. Вона оновлюється під час виконання доставки: якщо з'являється нова інформація про затримку на ділянці дороги або надходить термінове замовлення в тому ж районі, система автоматично перебудовує послідовність точок доставки. Це створює ефект «живого маршруту», який адаптується до змін без втручання диспетчера. Практичний результат такої логіки полягає у зменшенні так званих непродуктивних пробігів – кілометражу, який не приносить операційної користі. У класичних схемах планування транспорт часто рухався неоптимальними траєкторіями через відсутність повної картини завантаження доріг або нерівномірний розподіл замовлень. Алгоритмічне планування усуває цей ефект, формуючи щільні маршрути з мінімальними відхиленнями між точками доставки.

Зниження непродуктивного пробігу прямо впливає на витрати пального, амортизацію транспорту та час виконання одного маршруту. У масштабі великих логістичних мереж навіть скорочення кількох відсотків кілометражу

на кожному автомобілі перетворюється на суттєву економію операційного бюджету. Це особливо помітно в умовах високої щільності доставки, коли транспорт виконує десятки зупинок за один рейс.

Додатковий ефект формується через підвищення точності прогнозування часу доставки. Алгоритми враховують не лише поточний стан доріг, а й історичні дані щодо руху на конкретних ділянках. Це дозволяє зменшити відхилення між запланованим і фактичним часом прибуття, що критично важливо для сервісів із часовими слотами видачі або доставки «день у день».

Окремим елементом виступає інтеграція маршрутних систем із загальною логістичною інфраструктурою. Планування не відбувається ізольовано для одного автомобіля – система одночасно перераховує десятки або сотні маршрутів, узгоджуючи їх між собою [3]. Це дозволяє уникати ситуацій, коли кілька транспортних засобів дублюють однакові ділянки шляху або перевантажують один і той самий район у короткий проміжок часу.

У результаті формується багаторівнева модель управління доставкою, де кожен маршрут є частиною загальної оптимізаційної системи. Її мета полягає не лише у скороченні витрат, а й у вирівнюванні навантаження на транспортну інфраструктуру, підвищенні стабільності виконання замовлень і зменшенні залежності від ручного планування.

Розвиток автоматизованих точок видачі формує окремий рівень логістичної інфраструктури, який фактично дублює функції класичних відділень, але працює за іншим принципом організації доступу до послуг. Поштоматна мережа будується як географічно розподілена система мікровузлів, розміщених у місцях стабільного клієнтського трафіку: житлові квартали, торгові центри, транспортні вузли, бізнес-локації. Така конфігурація дозволяє «наближати» точку видачі до кінцевого споживача, скорочуючи потребу у відвідуванні стаціонарного відділення. Кожен поштомат функціонує як автономний модуль у загальній логістичній системі [5]. Його робота синхронізована з центральною інформаційною платформою, яка контролює

завантаження комірок, статуси відправлень і маршрути інкасації або поповнення. Відправлення потрапляє до конкретної комірки автоматично після прибуття на вузол обробки, а доступ до нього здійснюється через цифрову ідентифікацію отримувача – зазвичай через мобільний застосунок або одноразовий код.

Ключовою характеристикою цієї моделі є розширення часової доступності послуг. На відміну від класичних відділень, де операційний процес обмежений графіком роботи персоналу, поштомати функціонують у безперервному режимі. Це створює ефект постійної присутності сервісу в міському середовищі: клієнт може отримати або відправити посилку у будь-який час доби без прив'язки до робочих змін або черг.

З точки зору системної логістики поштомати виконують функцію демпфування навантаження. Частина потоків, які раніше концентрувалися у відділеннях, перерозподіляється на автоматизовані точки видачі. Це зменшує пікові черги у традиційних сервісних центрах і вирівнює загальне навантаження на мережу. У великих містах такий ефект особливо помітний у вечірні години та вихідні дні, коли попит на отримання відправлень різко зростає.

Окремий аспект полягає у зміні структури витрат на обслуговування клієнтів. Автоматизовані точки видачі не потребують постійної присутності персоналу, що дозволяє масштабувати мережу без прямої залежності від зростання фонду оплати праці [3]. Витрати концентруються переважно у сфері технічного обслуговування, енергозабезпечення та інкасації, що робить модель більш передбачуваною з точки зору операційного планування. Додатково поштоматна інфраструктура підвищує щільність сервісного покриття без необхідності будівництва повноцінних відділень. Один класичний логістичний вузол обслуговує обмежену кількість клієнтів у межах своєї локації, тоді як мережа автоматизованих точок створює розподілену систему доступу, де кожна одиниця працює як елемент єдиного сервісного поля.

У результаті формується модель гібридного обслуговування, де традиційні відділення виконують функції складніших операцій (пакування, великогабаритні відправлення, консультації), а поштомати беруть на себе масовий сегмент стандартних доставок. Такий поділ дозволяє оптимізувати внутрішні ресурси компанії, зменшити навантаження на персонал і підвищити пропускну здатність усієї логістичної системи без пропорційного розширення штату.

Мобільні цифрові платформи в логістиці вже не виконують роль додаткового каналу взаємодії з клієнтом – вони фактично перетворилися на основний інтерфейс управління послугами доставки. Через мобільні застосунки формується повний цикл роботи з відправленням, який раніше вимагав фізичної присутності у відділенні.

Створення відправлення починається з цифрової форми, де користувач самостійно вводить параметри посилки: адресу відправника і отримувача, вагу, габарити, тип пакування, а також обирає формат доставки. Система одразу виконує автоматичний розрахунок вартості, враховуючи відстань, швидкість доставки та завантаженість логістичної мережі. У традиційній моделі ці операції потребували участі оператора, тоді як цифровий формат повністю переносить їх у самообслуговування [11]. Після оформлення відправлення генерується унікальний цифровий ідентифікатор, який супроводжує посилку протягом усього логістичного ланцюга. Усі наступні етапи – приймання, сортування, транспортування, прибуття у пункт видачі – автоматично фіксуються в системі та відображаються користувачу у вигляді статусів. Це створює безперервний інформаційний потік, який не потребує ручного оновлення даних [8].

Окреме значення має функція відстеження в реальному часі. Користувач отримує актуальну інформацію про місцезнаходження відправлення та орієнтовний час доставки, який перераховується залежно від змін у маршруті або завантаженості логістичних вузлів. Така динамічна модель замінює статичні прогнози, характерні для попередніх етапів розвитку логістики.

Цифровізація процесів безпосередньо впливає на навантаження фізичної інфраструктури. Значна частина стандартних операцій – оформлення відправлень, оплата, перевірка статусів – переміщується з відділень у мобільне середовище. Це призводить до зменшення черг, скорочення часу обслуговування та більш рівномірного розподілу клієнтських потоків протягом дня.

З операційної точки зору важливим є ефект зміни структури витрат. Перенесення функцій у цифровий формат знижує потребу в адміністративному персоналі на фронт-офісних процесах. Відділення поступово переходять до ролі пунктів фізичної взаємодії з вантажем, тоді як інформаційна частина процесів концентрується у програмних системах. Це дозволяє оптимізувати витрати на обслуговування клієнтів без зниження якості сервісу.

Додатково мобільні платформи виконують функцію інтегратора між різними елементами логістичної системи. Вони синхронізують роботу відділень, сортувальних центрів, поштоматів і транспортної мережі в єдиному цифровому середовищі. У результаті кожна операція стає частиною безперервного інформаційного ланцюга, де будь-яка зміна миттєво відображається у всіх пов'язаних сегментах системи [5]. У масштабі великих логістичних операторів це призводить до переходу від моделі «обслуговування за зверненням» до моделі «керованого цифрового потоку», де більшість процесів виконується автоматично, а участь персоналу зосереджується на контролі та виняткових випадках.

Впровадження інтелектуальних систем прогнозування попиту дозволяє логістичним операторам планувати завантаження складів і транспорту на основі історичних даних. Такий підхід знижує ризик дисбалансу між попитом і наявними ресурсами, що особливо важливо у періоди сезонних коливань. Завдяки цьому забезпечується більш рівномірний розподіл навантаження між логістичними вузлами.

Інноваційні зміни в логістичних системах поступово зміщують центр управління з ручного координування процесів до алгоритмічно керованого середовища, де значна частина рутинних рішень виконується без безпосередньої участі менеджера. Внутрішня організація підприємства в таких умовах перестає бути жорстко ієрархічною схемою з великою кількістю погоджень і переходить до моделі розподіленої відповідальності між людьми та цифровими системами. У практичній площині це проявляється через делегування операційних рішень програмним алгоритмам [9]. Йдеться про автоматичне розподілення відправлень між маршрутами, визначення черговості обробки вантажів, балансування навантаження між сортувальними центрами, а також прогнозування потреби в транспорті на основі історичних і поточних даних. Такі рішення формуються швидше, ніж це можливо у ручному режимі, і не залежать від суб'єктивних факторів.

Управлінська структура внаслідок цього змінює свою функціональну спрямованість. Рівень операційного контролю поступово зменшує частку участі в щоденних транзакційних процесах, натомість акцент переноситься на аналіз ефективності системи в цілому. Менеджмент починає працювати з агрегованими показниками: швидкістю обробки відправлень, рівнем завантаження інфраструктури, витратами на одиницю операції, точністю прогнозування попиту.

Формується подвійна структура управління. З одного боку – алгоритмічний рівень, який виконує оперативну координацію потоків у режимі реального часу. З іншого – аналітичний рівень, де відбувається інтерпретація даних, коригування стратегічних параметрів і визначення довгострокових пріоритетів розвитку. Такий розподіл дозволяє зменшити навантаження на менеджмент у частині щоденного контролю і водночас підвищити якість стратегічних рішень [11].

У межах цієї моделі змінюється сама логіка прийняття рішень. Якщо раніше більшість операційних дій базувалася на досвіді та інтуїції управлінців, то тепер вони формуються на основі обробки великих масивів даних. Системи

аналізують фактичні показники роботи логістичної мережі, виявляють відхилення від нормативних значень і пропонують оптимальні варіанти дій. Людський фактор у цьому процесі зводиться до затвердження або коригування запропонованих сценаріїв.

Окремий ефект такої трансформації полягає у зміні ролі операційного персоналу. Частина функцій, які раніше вимагали постійного контролю, автоматизується, що зменшує кількість рутинних завдань і дозволяє зосередити ресурси на виняткових або нестандартних ситуаціях. Це підвищує загальну стабільність системи, оскільки знижується ймовірність помилок, пов'язаних із людським фактором у повторюваних процесах.

У результаті виникає нова модель взаємодії між операційними та аналітичними функціями. Операційний рівень забезпечує безперервне виконання логістичних процесів у режимі реального часу, тоді як аналітичний рівень формує правила, за якими ці процеси оптимізуються. Такий поділ створює умови для масштабування бізнесу без пропорційного збільшення управлінського апарату, оскільки частина управлінських функцій фактично переходить у площину алгоритмічного управління. У практичному вимірі ефект від технологічних змін проявляється у трьох основних площинах. По-перше, скорочується час обробки відправлень завдяки автоматизації сортування та маршрутизації. По-друге, зменшується рівень операційних помилок, пов'язаних із людським фактором. По-третє, підвищується пропускна здатність логістичної мережі без пропорційного збільшення витрат на персонал і інфраструктуру.

Окремо варто зазначити, що інноваційні технології змінюють саму економіку логістичних процесів. Замість моделі, де зростання обсягів автоматично призводить до збільшення витрат, формується інша залежність – масштабування стає менш витратним завдяки цифровій інтеграції та автоматизації. Це створює можливість обробляти більші обсяги відправлень без різкого зростання витратної бази.

Таким чином, технологічна модернізація логістичних процесів формує системний ефект, який охоплює швидкість виконання операцій, точність обробки даних, ефективність використання ресурсів і загальну стійкість підприємства до навантажень. У сучасних умовах саме рівень цифрової та автоматизованої інтеграції визначає здатність логістичного оператора підтримувати конкурентні позиції та забезпечувати стабільне зростання операційних показників.

3.3. Перспективи розвитку підприємства в умовах конкуренції

Конкурентна ситуація на українському ринку експрес-доставки у 2023 – 2025 роках характеризується стабільним зростанням обсягів онлайн-торгівлі, зміною поведінки споживачів та різким збільшенням частоти дрібних відправлень. Для АТ «Нова пошта» це означає роботу в умовах постійного навантаження, коли річні обсяги доставки вимірюються сотнями мільйонів посилок, а пікові періоди формують кратне перевищення середньодобових показників.

У таких умовах класична модель масштабування – відкриття нових відділень і збільшення штату – поступово втрачає економічну ефективність. Витрати ростуть пропорційно, тоді як конкурентна перевага все більше залежить від швидкості обробки даних, щільності інфраструктури та рівня автоматизації [10]. Саме тому розвиток підприємства зміщується у площину технологічної та цифрової трансформації. Подальший розвиток логістичної системи «Нової пошти» формується навколо переходу до високощільної мережі автоматизованої обробки відправлень, де ключова частина операційного навантаження переноситься з ручних процесів на технічні комплекси. У сучасній конфігурації компанія вже оперує розгалуженою системою сортувальних центрів і терміналів, проте перспективний вектор передбачає суттєве збільшення частки повністю автоматизованих вузлів, у яких людський фактор не бере участі у стандартному циклі обробки вантажу.

У таких центрах логіка руху посилок вибудовується як безперервний технологічний потік. Відправлення після надходження одразу потрапляє в зону ідентифікації, де система зчитує цифровий код, визначає параметри вантажу та співвідносить його з маршрутною моделлю. Далі програмний модуль розподіляє одиницю між напрямками доставки, враховуючи географічне положення, завантаженість транспортних коридорів і часові обмеження доставки. Фактично рішення, які раніше ухвалювалися оператором, тепер реалізуються алгоритмічно за частки секунди [15].

Зі збільшенням частки автоматизації змінюється структура часу обробки відправлень. Якщо в умовах класичної моделі значна частина затримок формувалася через ручне сортування та перенаправлення вантажів між зонами складу, то автоматизовані лінії мінімізують ці інтервали, переводячи процес у безперервний режим руху стрічкових систем і механізованих розподільчих вузлів. Це особливо важливо для пікових періодів, коли обсяги відправлень можуть зростати у декілька разів порівняно з середньорічним рівнем. З урахуванням фактичних масштабів діяльності компанії, яка щороку обробляє сотні мільйонів відправлень, навіть незначне скорочення часу перебування посилки у сортувальному центрі дає кумулятивний ефект на рівні всієї мережі. У результаті зменшується ризик накопичення черг у логістичних вузлах, що безпосередньо впливає на стабільність термінів доставки.

Окремий аспект розвитку полягає у підвищенні здатності інфраструктури працювати в умовах різких коливань попиту. У періоди сезонних навантажень – зокрема під час розпродажів або святкових кампаній електронної комерції – обсяги обробки можуть зростати в рази. Автоматизовані комплекси компенсують цей тиск не через збільшення кількості персоналу, а через пропускну здатність обладнання та масштабованість алгоритмів розподілу потоків.

Зниження залежності від ручних операцій також впливає на стабільність якості обробки. У традиційних схемах основні помилки виникали через людський фактор: неправильне сортування, затримки у перенаправленні,

неоднорідність виконання процедур. Автоматизовані системи уніфікують ці операції, забезпечуючи однакову логіку обробки для кожної одиниці вантажу незалежно від обсягу навантаження.

Важливо, що розширення автоматизації не обмежується лише сортувальними центрами. Воно поступово охоплює всю логістичну траєкторію – від приймання у відділенні до фінальної видачі. У результаті формується інтегрована система, де кожен етап пов'язаний із цифровим управлінням потоками. У конкурентному середовищі, де основним критерієм вибору логістичного оператора стає швидкість доставки, така трансформація набуває стратегічного значення [10]. У сегменті електронної комерції часовий інтервал доставки часто вимірюється не днями, а годинами, що створює високий тиск на операційну систему компанії.

Подальше масштабування автоматизованої інфраструктури «Нової пошти» фактично формує перехід до моделі, у якій фізична потужність мережі визначається не кількістю персоналу, а рівнем технологічної насиченості та пропускною здатністю цифрово-керованих вузлів. Це створює умови для нарощування обсягів обробки без пропорційного збільшення операційних витрат і забезпечує більш стійку позицію компанії в умовах високої конкуренції на ринку логістики.

Розширення мережі поштоматів у «Новій пошті» поступово перетворюється з допоміжного інструменту доставки на самостійний структурний елемент логістичної системи. Йдеться не про додатковий сервіс, а про формування розподіленої інфраструктури, яка бере на себе значну частину масових стандартних відправлень і змінює конфігурацію всієї моделі обслуговування клієнтів. Поштоматна система функціонує як мережа дрібних автоматизованих вузлів, розміщених у точках постійної клієнтської активності. Це житлові масиви з високою щільністю населення, торгові центри, транспортні пересадкові вузли, офісні кластери. Така географія розміщення не є випадковою – вона формується на основі аналізу потоків

переміщення населення та концентрації замовлень у конкретних мікрорегіонах міста.

Ключовий ефект цієї моделі полягає у децентралізації процесу видачі відправлень [3]. Якщо класичне відділення виконує роль централізованої точки, куди стягується потік клієнтів, то поштомат розподіляє цей потік у просторі, розриваючи залежність від одного сервісного вузла. У результаті знижується концентрація черг і вирівнюється навантаження на логістичну інфраструктуру в межах міста. З технічної точки зору поштомат є автономним модулем, інтегрованим у загальну цифрову систему компанії. Кожна комірka має індивідуальний статус, який синхронізується з центральною платформою управління доставкою. Після надходження відправлення система автоматично визначає доступну комірku, здійснює його розміщення та фіксує зміну статусу в цифровому профілі посилки. Доступ до вантажу реалізується через цифрову ідентифікацію отримувача, що виключає потребу у фізичній взаємодії з персоналом.

Розширення мережі поштоматів безпосередньо впливає на економічну модель компанії. На відміну від класичних відділень, які потребують оренди значних площ, постійного штату працівників і операційних витрат на обслуговування залів, автоматизовані точки видачі працюють у форматі мінімальної інфраструктури. Основні витрати зосереджуються у технічному обслуговуванні, енергозабезпеченні та періодичному завантаженні й інкасації. Це змінює структуру витрат у бік зменшення частки постійних витрат на персонал.

З погляду клієнтської поведінки поштоматна модель формує інший рівень доступності сервісу. Відсутність прив'язки до графіка роботи відділення створює безперервний режим отримання посилок. Користувач отримує можливість забрати відправлення у будь-який час доби, що особливо важливо в умовах міського ритму, де часові обмеження стають критичним фактором вибору сервісу.

Практичний результат децентралізації проявляється у зміні логіки переміщення клієнтських потоків. Замість концентрації у великих сервісних центрах формується розподілена система коротких маршрутів доступу до посилок. Це зменшує навантаження на транспортну інфраструктуру останньої милі, оскільки клієнт самостійно завершує частину логістичного циклу. У масштабі великих міст поштомати поступово формують альтернативний канал видачі стандартних відправлень. Йдеться про невеликі посилки, які не потребують додаткової обробки або консультаційного супроводу. Саме цей сегмент становить значну частину загального обсягу доставки, тому його перенесення в автоматизовану мережу суттєво розвантажує традиційні відділення.

Важливим наслідком розвитку поштоматної інфраструктури є зростання щільності сервісного покриття без пропорційного збільшення операційних ресурсів. Розміщення одного класичного відділення вимагає значних інвестицій у приміщення, персонал і обладнання, тоді як поштомат може бути інтегрований у вже існуюче міське середовище з мінімальними витратами на встановлення. У довгостроковій перспективі така модель змінює саму архітектуру логістичної мережі. Замість централізованої системи з великими вузлами обробки формується багаторівнева структура, де поштомати виконують функцію фінальної точки взаємодії з клієнтом. Це дозволяє компанії масштабувати обсяги доставки без необхідності пропорційного розширення класичної інфраструктури.

Конкурентна перевага цієї моделі визначається параметром фізичної близькості сервісу. Чим менша відстань між клієнтом і точкою видачі, тим нижчий бар'єр використання послуги. У міському середовищі це прямо впливає на частоту звернень, оскільки зменшення часових витрат на отримання посилки підвищує ймовірність повторного використання сервісу.

Таким чином, мережа поштоматів у «Новій пошті» виконує не лише функцію альтернативного каналу видачі, а й виступає інструментом структурної трансформації всієї логістичної системи. Вона змінює баланс між

централізованими та розподіленими процесами, зменшує операційне навантаження на відділення і формує більш гнучку модель обслуговування, орієнтовану на просторову доступність і швидкість взаємодії з клієнтом.

Мобільна цифрова екосистема «Нової пошти» вже функціонує як центральний інструмент управління логістичними операціями, витісняючи класичну модель взаємодії через відділення. Основний цикл обслуговування – від ініціації відправлення до його отримання – поступово концентрується у цифровому середовищі, де фізична присутність клієнта перестає бути обов’язковою умовою виконання операцій.

Початковий етап формується у мобільному застосунку, де користувач самостійно створює відправлення. Система одразу виконує багаторівневий розрахунок: визначає тариф залежно від ваги, габаритів, відстані доставки, обраного сервісного рівня та завантаженості логістичної мережі. У традиційній моделі ці операції розподілялися між оператором і касовою інфраструктурою, тоді як цифровий формат повністю переносить їх у автоматизовану логіку розрахунків.

Після формування заявки створюється цифровий ідентифікатор відправлення, який стає ядром усієї подальшої логістичної траєкторії. Усі наступні дії – приймання, сортування, транспортування, переміщення між хабами, доставка до кінцевої точки – фіксуються в системі без ручного втручання. Це забезпечує безперервність інформаційного потоку, у якому фізичний рух вантажу повністю синхронізований із цифровим відображенням. Розширення функціоналу самообслуговування змінює розподіл навантаження між цифровими системами та персоналом відділень. Значна частина стандартних операцій, які раніше виконувалися оператором (оформлення, перевірка даних, розрахунок вартості, формування накладних), переноситься у мобільне середовище [3]. Відділення поступово переходять до виконання фізичних операцій з вантажем, тоді як інформаційний блок процесів концентрується у програмній інфраструктурі.

З операційної точки зору це формує нову модель навантаження на персонал. Зменшується кількість транзакційних дій, які потребують прямої взаємодії з клієнтом, натомість зростає роль контролю та обробки виняткових ситуацій. У результаті змінюється структура робочого часу: частка рутинних операцій знижується, а аналітичні та контрольні функції займають більшу частину операційного процесу. Цифровізація безпосередньо впливає на пропускну здатність системи обслуговування. Кількість одночасних операцій, які може виконувати система, більше не обмежується фізичними ресурсами відділень або чисельністю персоналу. Масштабування відбувається за рахунок серверних потужностей та алгоритмічної обробки даних, що дозволяє обробляти значно більші обсяги замовлень без пропорційного збільшення витрат.

Окремий ефект проявляється у скороченні часу взаємодії клієнта з сервісом. Цифровий формат усуває необхідність очікування в чергах, повторного введення даних або фізичного оформлення документів [39]. Уся взаємодія відбувається у межах кількох дій у мобільному інтерфейсі, що змінює саму структуру користувацького досвіду.

Інтеграція цифрових платформ із логістичною інфраструктурою створює єдиний інформаційний контур, у якому кожна операція миттєво відображається у всіх пов'язаних сегментах системи. Це дозволяє синхронізувати роботу відділень, сортувальних центрів, транспортної мережі та поштоматів без затримок у передачі даних. Відповідно зменшується ризик розривів між фактичним рухом вантажу та його цифровим відображенням. З економічної точки зору цифровізація змінює структуру витрат компанії. Зменшується частка витрат, пов'язаних із фізичним обслуговуванням клієнтів, орендою великих площ і утриманням фронт-офісного персоналу. Натомість зростає частка інвестицій у розвиток ІТ-інфраструктури, кібербезпеки, серверних потужностей і алгоритмічних систем управління [40].

Особливість такої моделі полягає у масштабованості цифрових процесів. Додавання нових користувачів або збільшення кількості операцій не потребує

еквівалентного зростання витрат на персонал або фізичну інфраструктуру. Це створює ефект зниження граничних витрат на одну операцію при зростанні загального обсягу діяльності.

Додатково цифрові платформи виконують функцію аналітичного центру. Система накопичує дані про поведінку клієнтів, частоту відправлень, географію замовлень, часові піки активності та середню тривалість логістичних циклів. Ця інформація використовується для оптимізації маршрутів, планування навантаження на сортувальні центри та прогнозування попиту в окремих регіонах [3]. Транспортна логістика «Нової пошти» поступово переходить від фіксованого планування маршрутів до системи, де кожен рейс формується як результат обчислювальної моделі. У класичному підході маршрут визначався заздалегідь і змінювався лише у виняткових випадках, що створювало значну частку нерациональних переміщень транспорту. Сучасна модель зміщує акцент на безперервну адаптацію маршрутів під фактичні умови руху.

Алгоритмічне планування базується на одночасній обробці багатовимірних масивів даних. До розрахунку включаються координати точок доставки, щільність замовлень у межах конкретних районів, поточна завантаженість транспортної мережі, дорожні затори, аварійні ділянки, ремонтні роботи, а також часові вікна, які задаються клієнтами. У великих міських агломераціях додатково враховується добова динаміка трафіку, де інтенсивність руху суттєво коливається між ранковими, денними та вечірніми періодами.

На основі цих параметрів формується маршрут як змінна модель, а не як статичний план. Після виїзду транспорту система продовжує аналізувати ситуацію в реальному часі. У разі виникнення нових факторів – наприклад, затримки на дорожній ділянці або появи термінового замовлення у зоні обслуговування – алгоритм автоматично перебудовує послідовність зупинок. Це створює ефект постійно коригованого маршруту, який реагує на зміни без участі диспетчера.

Практичний результат такого підходу проявляється у зменшенні непродуктивного пробігу транспорту. У традиційних схемах частина кілометражу витрачалася на об'їзди, повторні заїзди в райони або неоптимальне групування точок доставки. Алгоритмічна система усуває ці втрати за рахунок щільного формування маршрутів, де послідовність точок вибудовується відповідно до мінімізації загальної відстані та часу руху. Скорочення зайвого кілометражу безпосередньо впливає на структуру операційних витрат. Основними компонентами економічного ефекту виступають витрати на паливе, амортизація транспортних засобів та час виконання одного рейсу. У масштабі великої логістичної мережі навіть незначне зменшення середньої довжини маршруту на один автомобіль створює мультиплікативний ефект, оскільки щоденна кількість доставок вимірюється тисячами рейсів.

Окремий елемент системи полягає у синхронізації маршрутів між собою. Алгоритм не розглядає кожен транспортний засіб ізольовано, а формує єдину мережеву модель доставки. Це дозволяє уникати ситуацій, коли кілька автомобілів дублюють однакові ділянки шляху або одночасно перевантажують один і той самий район. У результаті навантаження на транспортну інфраструктуру розподіляється більш рівномірно [3].

Важливим компонентом є прогнозування часу доставки. Система використовує як поточні дані дорожньої ситуації, так і історичні показники руху на окремих ділянках. Це дозволяє формувати більш точні часові інтервали прибуття та зменшувати відхилення між запланованим і фактичним часом доставки. Для клієнтського сервісу це має критичне значення, оскільки очікування в межах годинного інтервалу стає стандартом ринку.

Алгоритмічне управління маршрутами також впливає на гнучкість всієї логістичної системи. У разі різкого зростання кількості замовлень у певному регіоні система може оперативно перерозподілити транспортні ресурси між зонами обслуговування. Це зменшує ризик локальних перевантажень і забезпечує стабільність доставки навіть у періоди пікового попиту.

У фінансовому вимірі ефект від оптимізації маршрутів накопичується за рахунок повторюваності операцій. Оскільки кожен день виконується велика кількість рейсів, навіть невелике зниження витрат на один маршрут у масштабі всієї мережі трансформується у значну економію операційного бюджету. Це особливо помітно у великих міських агломераціях, де щільність доставки максимальна.

Перехід «Нової пошти» до моделі управління, побудованої на обробці великих масивів даних, змінює сам принцип прийняття операційних рішень. Логістична система перестає реагувати на події постфактум і поступово переходить до конструкції, де більшість управлінських дій формуються до моменту виникнення фактичного навантаження. Кожне відправлення в межах мережі створює цифровий слід, який включає часові мітки, географічні координати, параметри обробки, маршрут переміщення, швидкість проходження вузлів та кінцевий статус доставки. У сукупності ці дані формують масив інформації, який накопичується безперервно і використовується як основа для аналітичних моделей.

На рівні операційної логістики цей масив даних виконує кілька функцій одночасно. По-перше, він дозволяє оцінювати реальне завантаження окремих елементів мережі – сортувальних центрів, транспортних маршрутів, відділень і поштоматів. По-друге, він формує історичну базу для виявлення повторюваних патернів попиту, які залежать від сезону, регіону, дня тижня та навіть часових інтервалів доби.

Аналітичні моделі, побудовані на цих даних, використовують методи прогнозування для визначення майбутніх пікових навантажень. Наприклад, система може ідентифікувати зростання активності у певному регіоні ще до фактичного збільшення кількості відправлень, спираючись на попередні цикли поведінки клієнтів. Це створює можливість завчасного переналаштування ресурсів без виникнення критичних перевантажень. Практичне застосування таких моделей полягає у перерозподілі логістичних потужностей між регіонами. Якщо прогноз показує концентрацію замовлень у

конкретному сортувальному центрі, частина потоків може бути перенаправлена через альтернативні хаби або додаткові логістичні маршрути. У такий спосіб вирівнюється навантаження по всій мережі, а ризик утворення «вузьких місць» у системі зменшується.

Особливість data-driven підходу полягає у постійній актуалізації моделей. Дані не лише накопичуються, а й безперервно оновлюють параметри прогнозування [13]. Це означає, що система не працює на фіксованих припущеннях, а адаптується до змін у поведінці клієнтів, структурі попиту та логістичних умовах. У традиційній моделі управління основний акцент робився на реакції після виникнення проблеми – затримок, перевантажень або дефіциту ресурсів. У новій конфігурації логістична система переходить до превентивного режиму, де потенційні відхилення виявляються на етапі формування тренду, а не після його реалізації. Це змінює саму логіку операційного управління.

У масштабі великої логістичної мережі, де щоденно обробляються сотні тисяч відправлень, ефект від прогновної аналітики проявляється у зменшенні пікових навантажень і більш рівномірному розподілі ресурсів. Це особливо важливо для сортувальних центрів, які мають обмежену пропускну здатність і чутливі до різких коливань обсягів. Окремий елемент data-driven управління пов'язаний з оптимізацією використання транспортних і складських ресурсів. Прогнозні моделі дозволяють планувати кількість рейсів, завантаження складів, графіки роботи персоналу та потребу в технічних ресурсах ще до фактичного збільшення попиту. Це знижує рівень невизначеності в операційній діяльності.

Важливим наслідком впровадження аналітичних систем є підвищення точності стратегічного планування. Рішення щодо розширення інфраструктури, відкриття нових сортувальних центрів або збільшення парку транспорту можуть базуватися не лише на поточних показниках, а й на довгострокових прогнозах динаміки ринку [27, 35].

Ринок експрес-доставки в Україні поступово втрачає ознаки цінової конкуренції як визначального фактора. Для клієнта критичним стає інше: наскільки передбачувано працює доставка, як швидко рухається відправлення між вузлами, чи не «ламається» маршрут у пікові дні. У цій площині АТ «Нова пошта» вибудовує конкурентну позицію через параметри часу та стабільності, а не через мінімізацію тарифу. Фактична логіка сервісу змістилася у бік жорсткої часової детермінації. Кожна одиниця відправлення існує у системі не як абстрактна посилка, а як об'єкт із заданим SLA (service level agreement), де закладено очікуваний час проходження всіх етапів: приймання, сортування, транспортування, видача. Відхилення від цих параметрів одразу впливає на загальну оцінку ефективності мережі.

Підтримання стабільності у великих масштабах досягається не ручним контролем, а зв'язкою технологічних контурів. Сортувальні хаби, транспортна мережа, поштоматна інфраструктура та мобільний застосунок працюють як єдина система обміну даними. Кожне переміщення вантажу автоматично коригує наступний етап логістичного ланцюга, що зменшує розрив між плановим і фактичним часом доставки.

У періоди різкого зростання навантаження (сезонні піки, промоактивності e-commerce, святкові періоди) система переходить у режим підвищеної пропускної здатності. Це досягається не збільшенням персоналу, а перерозподілом потоків між вузлами мережі, підключенням резервних маршрутів і зміною черговості обробки відправлень. У результаті час доставки зберігається у межах прогнозованих параметрів навіть при кратному зростанні обсягів.

Окремий вимір конкурентної переваги формується через стабільність сервісу в географічному розрізі. Відстань між великими містами та периферійними населеними пунктами не створює критичного розриву в якості обслуговування. Це пояснюється стандартизацією процесів: однакові алгоритми сортування, уніфіковані правила маршрутизації, централізоване управління потоками даних.

Швидкість у цій моделі не зводиться лише до транспорту. Вона формується як сумарний ефект трьох компонентів:

- час цифрової обробки відправлення;
- час фізичного переміщення між вузлами;
- час останньої милі до клієнта.

Оптимізація хоча б одного з цих блоків одразу впливає на загальний результат, але реальна ефективність виникає лише при їх синхронізації. Саме ця синхронізація і формує відчуття «швидкої доставки» у користувача. Якість сервісу в конкурентному середовищі визначається не лише відсутністю затримок, а й точністю виконання умов доставки. Йдеться про правильність сортування, відповідність адреси, мінімізацію втрат і помилкових маршрутів. Автоматизація операційного контуру знижує частку ручних дій, а отже – і кількість помилок, що раніше виникали на етапі людського втручання.

Подальший розвиток «Нової пошти» в умовах конкуренції визначається переходом до повністю інтегрованої логістичної екосистеми, де всі елементи – від сортувальних центрів до мобільних застосунків – функціонують як єдина цифрово-фізична мережа. Ключовий напрям змін полягає у зменшенні залежності від ручних операцій і збільшенні ролі автоматизованих систем прийняття рішень. Це дозволяє компанії обробляти зростаючі обсяги відправлень без пропорційного збільшення витрат і підтримувати високу швидкість сервісу навіть у періоди максимального навантаження.

Таким чином, конкурентоспроможність «Нової пошти» у перспективі визначатиметься не стільки кількістю відділень, скільки глибиною цифрової інтеграції, точністю прогнозування потоків і здатністю логістичної системи адаптуватися до змін ринку в режимі реального часу.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання бакалаврської дипломної роботи здійснено комплексне дослідження діяльності логістичного підприємства ТОВ «Нова пошта» з позицій сучасних вимог до ефективності, швидкості та якості обслуговування. Проведений аналіз підтвердив, що функціонування компанії відбувається в умовах високої інтенсивності логістичних потоків, зумовлених стрімким розвитком електронної комерції та зростанням попиту на послуги експрес-доставки.

У теоретичній частині роботи узагальнено підходи до визначення сутності логістичних процесів та ефективності діяльності підприємства. Встановлено, що сучасна логістика трансформується від традиційних моделей організації перевезень до інтегрованих цифрових систем, де ключову роль відіграють автоматизація, обробка даних і алгоритмічне управління потоками. Доведено, що підвищення ефективності діяльності підприємства неможливе без комплексного поєднання технологічних, організаційних та управлінських рішень.

У ході аналітичного дослідження діяльності ТОВ «Нова пошта» визначено, що підприємство займає провідні позиції на ринку логістичних послуг України, забезпечуючи обробку значних обсягів відправлень та підтримуючи розгалужену інфраструктуру. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема зростання навантаження на сортувальні потужності у пікові періоди, необхідність оптимізації транспортних витрат, а також підвищення вимог клієнтів до швидкості та точності доставки.

Оцінка основних показників діяльності підприємства показала, що ефективність його функціонування значною мірою залежить від рівня автоматизації процесів, оптимальності маршрутної логістики та ступеня цифровізації взаємодії з клієнтами. Встановлено, що навіть незначні затримки у процесах обробки або транспортування можуть призводити до накопичення операційних відхилень у масштабах всієї мережі.

У практичній частині роботи обґрунтовано напрями покращення діяльності підприємства. Зокрема, доведено доцільність подальшого розвитку автоматизованих сортувальних центрів, які забезпечують безперервний потік обробки відправлень і дозволяють зменшити залежність від людського фактору. Визначено, що впровадження таких технологій скорочує час обробки посилок та підвищує пропускну здатність логістичної системи. Окрему увагу приділено розвитку мережі поштоматів як інструменту децентралізації доставки. Обґрунтовано, що їх масштабування дозволяє зменшити навантаження на відділення, розширити доступність послуг для клієнтів та оптимізувати витрати на обслуговування. Встановлено, що поштоматна інфраструктура є ефективним механізмом підвищення щільності логістичного покриття без значного збільшення витрат.

Важливим напрямом удосконалення визначено подальшу цифровізацію логістичних процесів. Доведено, що використання мобільних застосунків і програмних платформ дозволяє перевести значну частину операцій у формат самообслуговування, зменшуючи навантаження на персонал і підвищуючи швидкість обслуговування клієнтів. У роботі також обґрунтовано необхідність впровадження алгоритмічного управління маршрутами доставки. Встановлено, що використання динамічних моделей маршрутизації дозволяє зменшити непродуктивний пробіг транспорту, оптимізувати витрати пального та підвищити точність доставки. Доведено, що навіть незначне скорочення кілометражу в масштабах всієї мережі формує суттєвий економічний ефект.

Значну увагу приділено розвитку систем управління на основі даних. Визначено, що використання прогнозової аналітики дозволяє передбачати пікові навантаження, оптимізувати розподіл ресурсів і переходити від реактивного до превентивного управління. Це підвищує стабільність функціонування логістичної системи та знижує ризик перевантаження окремих її елементів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов Н. М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 18, ч. 1. С. 21–25.
2. Архіпов Н. М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2019. 208 с.
3. Безсмертна О. В., Адлер О. О., Білоконь Т. М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: логістичні складники // Економіка і суспільство. 2017. № 13.
4. Гойко А., Сорокіна Л., Цифра Т. Принципи та методи оцінки економічної ефективності функціонування будівельних підприємств // Шляхи підвищення ефективності будівництва. 2026. Вип. 57(1). DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2026.57\(1\).281-293](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2026.57(1).281-293)
5. Зрибнєва І. Аналіз новітніх технологій, методів та підходів у логістиці, їх вплив на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення продуктивності [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://www.researchgate.net/publication/379377243> (дата звернення: 05.05.2026).
6. Іващенко В. І., Болюх М. А. Економічний аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Київ : Нічлава, 1999. 204 с.
7. Кириллова Т. В. Змішані перевезення в умовах інтеграції транспортних комунікацій [Електронний ресурс]. URL: https://onmu.org.ua/spec_rada/Kirillova/part4.pdf (дата звернення: 05.05.2026).
8. Колодізева Т. О. Використання інноваційних концепцій управління для удосконалення функціонування ланцюгів поставок / Т. О. Колодізева // Проблеми економіки. 2017. № 2. С. 200–209

9. Ключев С. О., Сігонін А. Є., Цимбал С. В. Розвиток інтелектуальних транспортних систем // Вісник машинобудування та транспорту. 2023. Вип. 18, № 2. С. 80–86.
10. Котлик А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2009. 20 с.
11. Крамський С. О., Мамонтенко Н. С., Дарушин О. В. Міжнародна економіка та імплементація інформаційно-комунікаційної логістики // Грааль науки. 2025. № 52. С. 328–340.
12. Кулько І. В. Оцінювання та аналіз основних виробничих фондів підприємств // Держава та регіони. 2013. № 3. С. 166–169.
13. Левицька І. В. Проблеми інтенсифікації відтворювальних процесів // Економіка харчової промисловості. 2010. № 3. С. 14–18.
14. Лисиця Н. В. Методи та підходи щодо діагностики економічної безпеки підприємства // Будівельне виробництво. 2024. № 75. С. 68–74. DOI: 10.36750/2524-2555.75.68-74
15. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : ЛКА, 2016. 484 с.
16. Марченко В. М. та ін. Основи підприємницької діяльності [Електронний ресурс] : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 516 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51563> (дата звернення: 05.05.2026).
17. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність» // Економічний вісник. 2016. Вип. 1.
18. Мулик Т. О., Мулик Я. І. Методичний інструментарій аналізу фінансової безпеки підприємств // Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. № 9. С. 91–101.
19. Мулик Т. О., Материнська О. А., Пльонсак О. Л. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 288 с.

20. Мулик Т. О., Цуркан А. О. Інформаційно-організаційні засади аналізу основних засобів // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. Вип. 29, ч. 2. С. 173–177.
21. Нова пошта : офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 05.05.2026).
22. Нова пошта // Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Нова_пошта (дата звернення: 05.05.2026).
23. Пархоменко Н. О. Особливості управління економічною безпекою будівельного підприємства // Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7877> (дата звернення: 05.05.2026).
24. Петрушка Т. О., Ємельянов О. Ю., Курило О. Б. Підвищення ефективності господарської діяльності // Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/73.pdf (дата звернення: 05.05.2026).
25. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс]. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/44861/1/SPEP-19_p187-192.pdf (дата звернення: 05.05.2026).
26. Погребняк А. Ю., Медведєва А. Д. Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2018. № 21. С. 191–198.
27. Поповиченко І. В., Спірідонова К. О., Загустіна А. Є. Основні напрями підвищення ефективності використання основних фондів // Економічний простір. 2019. № 145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2019_145_14 (дата звернення: 05.05.2026).
28. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства // Стратегія економічного розвитку України. 2012. № 30. С. 136–144.

29. Селіванова Н. М., Ткаченко Ю. В., Попко Я. О. Особливості методики проведення аналізу основних засобів підприємства // Матеріали конф. Одеса, 2016. С. 98–102.
30. ТОВ «Нова пошта». Аналітична інформація. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/31316718> (дата звернення: 05.05.2026).
31. ТОВ «Нова пошта». Інформація про компанію. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення: 05.05.2026).
32. Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта». 2023. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Фінансова%20звітність%202023.pdf> (дата звернення: 05.05.2026).
33. Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта». 2025. URL: <https://site-assets.novapost.com/9e7f7863-8112-495f-b03d-d2f168e6032f.pdf> (дата звернення: 05.05.2026).
34. Яшан Ю. В. Напрямки підвищення ефективності відтворення і використання основних засобів // Наукові праці КНТУ. 2012.
35. Aleskerova Y., Mulyk T., Fedoryshyna L. Improving credit protection analysis methods // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4, No. 2. P. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-2-1-7>
36. An Adaptive System Architecture for Multimodal Intelligent Transportation Systems [Electronic resource]. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2402.08817> (accessed: 05.05.2026).
37. Botta A., De Donato W., Persico V., Pescapé A. Integration of Cloud Computing and Internet of Things: A Survey // *Future Generation Computer Systems*. 2016. Vol. 56. P. 684–700.
38. Dybchuk L. V., Holovchuk Yu. O., Serednytska L. P. Application of Digital Technologies for Optimization of Modern Logistics Systems [Electronic resource] // *Bulletin of Transport Economics*. 2024. P. 76–86. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/309953> (accessed: 05.05.2026).

39. Pohrebniak A., Petrashko L., Dovgopol N., Ovsiuchenko Y., Berveno O. Functioning of Economic Systems in the Context of Their Potential Development // IJCSNS. 2021. Vol. 21(12). P. 309–315.

40. Tulchynska S., Popelo O., Vovk O., Dergaliuk B., Kreidych I., Tkachenko T. Resource supply of innovation strategies // Transactions on Environment and Development. 2021. No. 17. P. 819–828.