

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Фінансового менеджменту та фондового ринку

Допущено до захисту
завідувач кафедри

(підпис)
“ ____ ” _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності
072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
за магістерською програмою професійного спрямування
Фінансовий та страховий менеджмент**

на тему: **«Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства»**

Виконавець:

здобувач 6 курсу факультету ФБС
Олег Мартинюк

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Марія Іоргачова

/підпис/

АНОТАЦІЯ

Олег Мартинюк, «Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства»,
кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності
«072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
за магістерською програмою «Фінансовий та страховий менеджмент»
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, 2025 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – процес управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства в сучасних умовах. Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних положень щодо реалізації та управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства.

У роботі розглядаються теоретичні основи управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства: сутність, основні підходи і методи, а також ключові інструменти. Проаналізовано сучасний стан інвестиційно-інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта». Запропоновано рекомендації щодо поліпшення управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на аналізованому підприємстві завдяки: впровадженню інноваційних проєктів та заходів щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємства ТОВ «Нова пошта» та зниженню інвестиційних ризиків.

Ключові слова: інвестиційна діяльність, інноваційна діяльність, сучасний стан, управління, шляхи удосконалення.

ANNOTATION

Oleg Martynyuk, «Management of Investment and Innovation Activities of an Enterprise»,
thesis for a master's degree in «072 Finance, banking, insurance and stock market»
under the master's programme «Financial and insurance management»
Odessa national economic university
Odessa, 2025

The master's thesis consists of three sections. The object of research is the process of managing the investment and innovation activities of an enterprise in modern conditions. The subject of research is a set of theoretical and practical provisions for the implementation and management of the investment and innovation activities of an enterprise.

The thesis examines the theoretical foundations of managing investment and innovation activities of an enterprise: essence, basic approaches and methods, as well as key tools. The current state of investment and innovation activities of Nova Poshta LLC is analysed. Recommendations are made to improve the management of investment and innovation activities at the enterprise under review through the implementation of innovative projects and measures to increase the investment attractiveness of Nova Poshta LLC and reduce investment risks.

Keywords: investment activity, innovative activity, current state, management, ways of improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства	9
1.2. Основні підходи та методи управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства	15
1.3. Ключові інструменти до управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на підприємстві.....	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	27
2.1. Аналіз особливостей фінансово-господарської діяльності підприємства	27
2.2. Діагностика сучасного стану інвестиційно-інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта».....	33
2.3. Оцінка інвестиційної привабливості та інноваційного потенціалу підприємства	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»	76
3.1. Напрямки вдосконалення управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на підприємстві	76
3.2. Рекомендації щодо впровадження інноваційних проєктів	83
3.3. Заходи щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємства ТОВ «Нова пошта» та зниження інвестиційних ризиків	97
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ.....	117

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне управління інвестиційно-інноваційною діяльністю є ключовим фактором стабільного та безперервного розвитку будь-якого підприємства. Особливої уваги питання активізації інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств набуває в сучасних умовах глобалізаційних трансформацій та швидкого технологічного розвитку для забезпечення стійкого економічного зростання України. Світова економіка дедалі більше орієнтується на знання, інтелектуальний капітал і високі технології як основні чинники конкурентоспроможності. Тому розвиток національного бізнесу неможливий без ефективного поєднання інвестиційних та інноваційних процесів.

Інвестиційно-інноваційна діяльність є одним із ключових механізмів переходу національної економіки до моделі сталого розвитку. Вона забезпечує не лише притік фінансових ресурсів у виробництво, а й сприяє впровадженню нових технологій, розвитку людського капіталу, підвищенню енергоефективності та екологічної безпеки. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України інвестиційно-інноваційна активність набуває стратегічного значення, оскільки саме вона створює базу для відбудови зруйнованої інфраструктури, відновлення промислового потенціалу та залучення зовнішніх інвесторів на засадах довіри й прогнозованості.

Упродовж останніх років спостерігається тенденція зниження рівня капітальних інвестицій у реальний сектор економіки, що зумовлено як внутрішніми ризиками (нестабільність фінансової системи, високий рівень інфляції, обмеженість бюджетних ресурсів), так і зовнішніми (зниження інвестиційної привабливості регіону, вплив воєнних дій, міграційні процеси). У цих умовах інноваційна діяльність стає тим інструментом, який дозволяє підприємствам компенсувати дефіцит традиційних інвестиційних ресурсів за рахунок підвищення ефективності

використання наявних активів, впровадження нових організаційних і технологічних рішень.

Водночас, у національній практиці досі залишається невирішеним комплекс проблем, що стримують розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності. Серед них – низький рівень фінансової підтримки інновацій, недосконалість податкових стимулів, обмежений доступ до кредитних ресурсів, відсутність дієвих механізмів венчурного фінансування, а також слабкий рівень взаємодії між наукою, бізнесом та державними інституціями. У країнах Європейського Союзу інвестиційно-інноваційна політика базується на ефективному поєднанні державного та приватного капіталу, тоді як в Україні така співпраця перебуває на етапі становлення. Це потребує адаптації європейського досвіду до вітчизняних умов, створення сприятливого середовища для реалізації інноваційних проектів та активізації інвестиційних потоків у високотехнологічні галузі.

Важливу роль у стимулюванні інноваційного розвитку відіграє фінансовий сектор. Банки, інвестиційні фонди, страхові компанії та інші фінансові інституції здатні виступати не лише джерелами залучення капіталу, а й партнерами у впровадженні нових технологій, модернізації підприємств, розвитку стартапів. У цьому контексті актуальним є питання формування ефективної системи фінансового забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності, яка б базувалася на принципах прозорості, ризик-орієнтованості та довгострокового планування. Водночас важливим залишається розвиток інструментів страхування інноваційних ризиків, що дозволить знизити рівень невизначеності для потенційних інвесторів і сприятиме підвищенню привабливості національного ринку.

Особливої уваги потребує питання регіональних диспропорцій інноваційно-інвестиційного розвитку. Значна концентрація інвестиційних ресурсів у великих містах і промислових центрах призводить до уповільнення розвитку малих і середніх підприємств у регіонах. Цифровізація економіки стає каталізатором

інноваційного розвитку підприємств, водночас висуваючи нові вимоги до системи фінансового контролю та управління ризиками.

Актуальність дослідження також обумовлена необхідністю формування цілісної концепції державного регулювання інвестиційно-інноваційної діяльності. В умовах інтеграції України до європейського економічного простору особливого значення набуває гармонізація національного законодавства із стандартами ЄС, розвиток партнерських програм, залучення грантових ресурсів та створення інституцій підтримки підприємництва. Державна підтримка має бути спрямована не лише на фінансування інноваційних проєктів, а й на стимулювання попиту на інновації, розвиток освітнього та наукового потенціалу, формування культури підприємництва.

Таким чином, підвищення інвестиційно-інноваційної активності підприємств є ключовою передумовою сталого соціально-економічного розвитку України. Це потребує системного підходу до вдосконалення фінансово-економічних механізмів управління, створення сприятливого бізнес-клімату, розвитку інституційного середовища та підвищення ефективності взаємодії між державою, бізнесом і науковою спільнотою. Дослідження проблем і перспектив інвестиційно-інноваційної діяльності в Україні дозволить обґрунтувати практичні рекомендації щодо формування ефективної стратегії фінансової підтримки підприємств, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та її інтеграції у світовий інноваційний простір.

Дану проблематику досліджували такі вчені, як О. Хаєцька, О. Коваль, С. Фімяр, Д. Коваль, Д. Крилов, М. Петченко, О. Михайлик, В. Ковальчук. Їхні праці присвячені вивченню сутності, фінансових механізмів та організаційних аспектів інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств у сучасних економічних умовах.

У роботах О. Хаєцької та О. Коваль, а також С. Фімяра і Д. Ковалю розкрито теоретичні основи поєднання інвестиційних та інноваційних процесів у діяльності

підприємств. Автори підкреслюють, що інвестиційно-інноваційна активність є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, забезпечення зростання продуктивності праці та раціонального використання ресурсів. Основну увагу приділено питанням фінансового забезпечення інновацій та підвищення ефективності управління інвестиційними ресурсами.

Д. Крилов наголошує на формуванні внутрішнього інноваційного середовища та розвитку корпоративної культури інновацій, що сприяє підвищенню інноваційного потенціалу підприємства. М. Петченко пропонує методичний підхід до оцінки ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності, який базується на взаємозв'язку фінансових результатів і рівня інноваційної активності. Обидва автори зазначають, що системний підхід до управління інноваціями є основою сталого розвитку підприємства.

У дослідженнях О. Михайлик та В. Ковальчука розглянуто особливості інвестиційно-інноваційних процесів в Україні в умовах воєнного стану. Автори підкреслюють, що саме інноваційна активність допомагає підприємствам адаптуватися до кризових обставин, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати економічне відновлення. Водночас акцентується на необхідності посилення державної підтримки інновацій, зокрема через інституційні механізми та податкові стимули.

Узагальнюючи результати проаналізованих праць, можна зробити висновок, що інвестиційно-інноваційна діяльність є комплексною категорією, яка поєднує фінансові, організаційні та управлінські механізми розвитку підприємств. Більшість дослідників погоджуються, що підвищення ефективності цієї діяльності можливе лише за умови створення сприятливого інституційного середовища, залучення інвестиційних ресурсів та активної державної підтримки інноваційних ініціатив.

Мета кваліфікаційної роботи – на основі узагальнення теоретичних засад управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства дослідити сучасний стан та розробити рекомендацій щодо поліпшення управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства. Для реалізації даної мети визначено наступні **завдання**:

- визначити сутність інвестиційно-інноваційної діяльності, її роль та значення для розвитку підприємства, розглянути її складові елементи;
- дослідити основні підходи та методи управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства;
- розглянути ключові інструменти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити сучасний стан інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства, виявити сильні та слабкі сторони;
- провести оцінку інвестиційної привабливості та інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта»;
- запропонувати напрямки щодо вдосконалення управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на підприємстві;
- надати рекомендації щодо впровадження інноваційних проектів на підприємстві;
- розробити заходи, спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості та зниження інвестиційних ризиків підприємства.

Об’єктом дослідження є процес управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства в сучасних умовах.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних положень щодо реалізації та управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства.

У дослідженні було використано широкий спектр **методів**, зокрема теоретичні основи управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства вивчалися за допомогою прийомів аналітичного та синтетичного опрацювання матеріалу. Для визначення потенційних шляхів удосконалення процесів управління інвестиційно-інноваційною діяльністю застосовано методи узагальнення й систематизації. Крім цього, використання коефіцієнтного аналізу дало змогу дослідити основні показники інвестиційно-інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта» і сформулювати відповідні висновки.

Інформаційна база. Під час підготовки даної кваліфікаційної роботи було використано різноманітні джерела інформації, зокрема навчальні посібники, наукові статті з фахових періодичних видань, матеріали з електронних ресурсів мережі Internet, а також фінансову звітність підприємства ТОВ «Нова пошта» за 2022–2024 роки.

Практичне значення дослідження полягає у формуванні пропозицій, спрямованих на вдосконалення управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства шляхом реалізації розроблених рекомендацій. Розглянуті у роботі методичні підходи та напрями можуть бути використані не лише у практиці окремого суб'єкта господарювання, а й у ширшій сфері фінансового управління, що зумовлює їхню наукову та прикладну значущість.

Структура роботи. Дана кваліфікаційна робота включає вступ, три основні розділи, дев'ять підрозділів, висновки, перелік використаних джерел і додатки. Загальний обсяг дослідження складає 116 сторінки, з яких основна частина представлена на 106 сторінках. У роботі наведено 25 таблиць та 29 рисунків.

Публікації: 1 стаття: «Особливості управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств України» (*Збірник за результатами VII Міжнародного конкурсу студентських науково-дослідних робіт з економіки, секція «Інвестиційна та інноваційна діяльність» (м. Комрат, Республіка Молдова, 21 листопада 2025 р.)*).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства

Сучасні тенденції економічного прогресу обумовлюють потребу в активному застосуванні інновацій у функціонуванні підприємств, що виступає ключовим чинником забезпечення їхньої конкурентної позиції, гнучкості та сталого розвитку. Ця потреба набуває особливої ваги в умовах цифрової трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів. Ефективність інноваційної діяльності підприємств, у свою чергу, значною мірою залежить від наявності достатніх внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел, можливості їх оперативного залучення, а також від рівня зацікавленості інвесторів у підтримці інноваційного розвитку.

Інвестиційна та інноваційна діяльності перебувають у тісному взаємозв'язку й взаємодії, утворюючи цілісну основу для досягнення стратегічних орієнтирів підприємства. Рівень фінансової результативності будь-якого інноваційного проекту безпосередньо залежить від масштабу здійснених інвестицій і прогнозованого економічного ефекту від їх реалізації. У сучасних реаліях практично кожен процес упровадження інновацій можна трактувати як окремий інвестиційний проект, основною метою якого є досягнення позитивного фінансового результату – отримання прибутку. Виходячи з цього, для більш глибокого усвідомлення сутності інноваційно-інвестиційної діяльності як інтегрованої економічної категорії доцільно детально розкрити зміст понять «інвестиційна діяльність» і «інноваційна діяльність», а також дослідити характер їх взаємозв'язку та відмінні риси.

Найбільш уживаним визначенням поняття «інвестиційна діяльність» є сукупність заходів і дій, що здійснюються фізичними та юридичними особами з метою вкладення власних фінансових ресурсів для отримання економічного результату у вигляді прибутку [1]. У межах класичної економічної теорії інвестиції пов'язують із майбутніми вигодами, що виникають унаслідок використання ресурсів у теперішньому періоді. Згідно з підходом Дж. М. Кейнса, інвестиції виступають одним із ключових чинників формування сукупного попиту та основним рушієм економічного зростання. Дж. М. Кейнс наголошував, що масштаб інвестицій має безпосередній вплив на рівень зайнятості, обсяги виробництва та загальний дохід у національній економіці. На рис. 1.1 подано класифікацію інвестицій, яка розкриває їхню природу як ключової основи фінансування та здійснення інноваційної діяльності будь-якого підприємства.

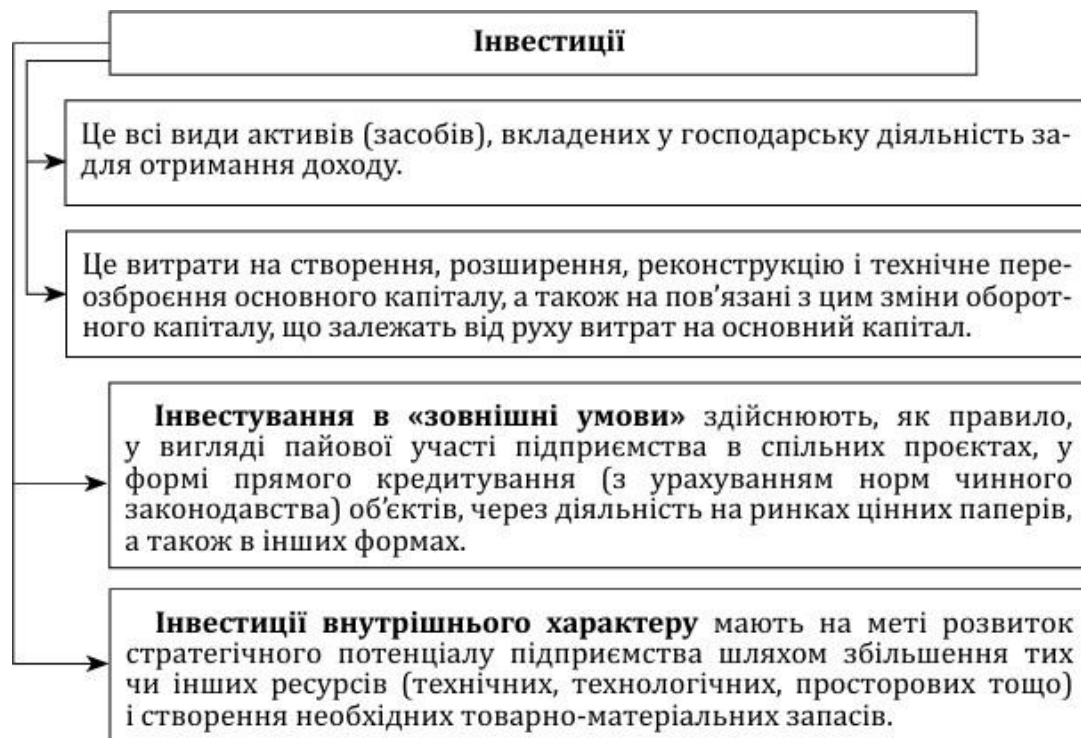


Рис. 1.1. Роль інвестицій у фінансуванні інноваційної діяльності підприємств
[3, с. 111]

Згідно із Законом України «Про інвестиційну діяльність», під інвестиціями розуміють усі види матеріальних і нематеріальних (зокрема інтелектуальних) цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької чи іншої діяльності з метою отримання прибутку або досягнення певного соціального результату [1]. Таке трактування узгоджується з міжнародною практикою, у межах якої інвестиційну діяльність розглядають як процес вкладення різних видів ресурсів – фінансових, матеріальних чи інтелектуальних – у проєкти або активи з очікуванням отримання майбутнього прибутку чи іншої вигоди, у тому числі соціального спрямування.

Подібно до інноваційної сфери, в інвестиційній діяльності розрізняють суб'єктів – осіб чи організації, які здійснюють процес інвестування, та об'єкти інвестування – напрями або елементи, у які спрямовуються ресурси. До об'єктів інвестування належать основні засоби, інноваційні проєкти, фінансові активи, соціальні ініціативи, новітні технології тощо. Суб'єктами інвестиційної діяльності виступають фізичні особи (громадяни України та іноземці), юридичні особи всіх форм власності, держава в особі органів державної влади й місцевого самоврядування, іноземні держави, міжнародні організації, а також фінансові установи – банки, інвестиційні фонди та венчурні компанії.

Отже, інвестиційна діяльність виступає невід'ємною передумовою здійснення будь-яких масштабних перетворень в економіці. Вона забезпечує фінансову підтримку інноваційних процесів, сприяє та спонукає до модернізації технічної інфраструктури, також підвищенню продуктивності виробництва, а також розвитку інтелектуального потенціалу певного підприємства.

Що стосується поняття «інноваційна діяльність», найпоширенішим визначенням у світовій економічній науці залишається концепція, запропонована на початку XX століття австрійським економістом Й. Шумпетером. Саме ним вперше був введений термін «інновація» в науковий обіг у його роботі «Теорія економічного розвитку», підкреслюючи, що інновація являє собою нову

комбінацію виробничих ресурсів, яка призводить до появи нового продукту, технології чи ринку. За думкою цього вченого, інновації поділяються на п'ять основних категорій: створення нових продуктів, впровадження нових технологій виробництва, вихід на нові ринки, освоєння нових джерел сировини та реорганізація виробничих процесів. Вчений підкреслював, що джерелом прибутку є саме інноваційна діяльність, а не просто розширення виробничих обсягів: «прибуток виникає як наслідок реалізації нових комбінацій», «без прогресу немає прибутку, а без прибутку прогрес неможливий».

Його концепції заклали основу сучасного розуміння природи інновацій. Сьогодні в наукових джерелах інноваційну діяльність визначають як процес цілеспрямованого перетворення наукових і практичних знань у нові або суттєво вдосконалені продукти, послуги, технології, управлінські методики чи організаційні рішення, здатні підвищити ефективність функціонування підприємства [3, с. 112].

Закріплення цього поняття на законодавчому рівні в Україні здійснено у Законі України «Про інноваційну діяльність», де інновації визначаються як новостворені або впроваджені, а також удосконалені конкурентоспроможні технології, продукти чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, які суттєво покращують структуру та якість виробництва і/або соціальну сферу [2]. Це визначення включає як технологічні, так і організаційно-управлінські новації, підкреслюючи міждисциплінарний характер інноваційної діяльності.

Виходячи з цього визначення, доцільно виділити ключові суб'єкти та об'єкти інноваційної діяльності, що визначають її структуру, забезпечують функціонування та сприяють реалізації процесів інноваційного розвитку (рис. 1.2).

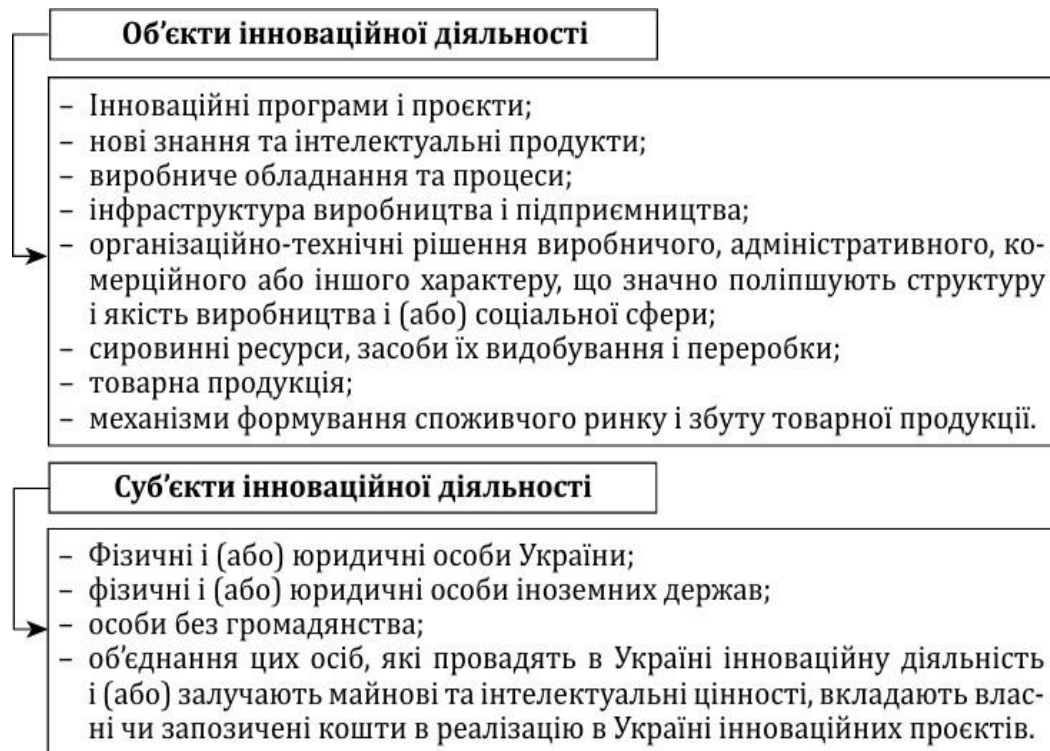


Рис. 1.2. Основні учасники та об'єкти інноваційної діяльності [3, с. 111]

Усі ці процеси тісно переплітаються з фінансовим забезпеченням, що і формує підґрунтя для поєднання з інвестиційною діяльністю та розгляду загальної інвестиційно-інноваційної діяльності.

Для більш повного усвідомлення сутності інвестиційної та інноваційної діяльності, а також для виокремлення їхніх спільних та відмінних рис доцільно здійснити порівняльний аналіз, наведений у табл. 1.1.

Інвестиційно-інноваційна діяльність являє собою комплексну систему дій економічних суб'єктів, спрямованих на створення, фінансування, впровадження та комерціалізацію новаторських рішень з метою досягнення стратегічних, економічних або соціальних цілей. Вона здійснюється через поєднання процесів інноваційного пошуку та інвестиційного забезпечення, що надає змогу реалізовувати нові ідеї на практиці у виробничій сфері, управлінні, сервісних галузях та інших сферах діяльності [7, с. 42].

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз інвестиційної та інноваційної діяльності

Інвестиційна діяльність	Інноваційна діяльність
Спільні риси	
Спрямованість на досягнення результату — отримання доходу або іншого соціально- економічного ефекту	
Наявність правового регулювання: діяльність суб'єктів та об'єктів здійснюється у межах чинного законодавства, держава виконує функції регулювання та управління	
Обидва види є системними економічними категоріями та потребують комплексного підходу в управлінні	
Характеризуються різною тривалістю реалізації: можуть мати як коротко-, так і довгостроковий характер	
Відмінні риси	
Здійснюється здебільшого у вже сформованих, традиційних секторах економіки	Спрямована на розвиток нових або менш освоєних сфер
У періоди кризи може бути призупинена або значно скорочена	Може бути стимулом до виходу підприємства з кризового стану.
Не завжди пов'язана з оновленням чи модернізацією основного капіталу	Сприяє оновленню, модернізації та приросту основного капіталу
Має обмежений потенціал без підтримки інноваційних рішень	Вимагає додаткових інвестицій для реалізації інноваційних рішень
Характеризується нижчим рівнем ризику	Має високий рівень невизначеність результатів
Прибутковість зазвичай стабільна, але середнього рівня.	Успішне впровадження може забезпечити надприбуток

Джерело: складено автором на основі [3-7]

Її сутність проявляється через ряд основних ознак:

- економічний характер цієї діяльності проявляється у спрямованості на отримання прибутку або досягнення певного економічного результату. Вона передбачає залучення різних господарюючих суб'єктів – підприємств, державних структур, інституційних інвесторів, а також акумуляцію фінансових ресурсів, що можуть бути власними, позиченими, державними чи приватними.

- соціальна орієнтація передбачає, що інноваційно-інвестиційна діяльність здійснюється не лише заради отримання прибутку, а й з метою задоволення суспільних потреб: підвищення рівня життя населення, створення додаткових робочих місць, забезпечення екологічної безпеки, розширення доступу до сучасних

технологічних рішень та ін.

- юридична основа полягає в тому, що здійснення інноваційних і інвестиційних процесів відбувається відповідно до чинного законодавства. Держава виступає одночасно як учасник і регулятор, формуючи нормативну базу, надаючи податкові преференції та створюючи інститути для підтримки інноваційної діяльності.

- взаємозв'язок інвестицій та інновацій носить системний характер: інвестиції забезпечують матеріально-фінансову базу для впровадження новаторських рішень, тоді як самі інновації виступають способом реалізації вкладеного капіталу. Рівень та структура інвестиційного забезпечення безпосередньо визначають ефективність інноваційного розвитку.

1.2. Основні підходи та методи управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства

В умовах сучасної глобальної нестабільності, швидкої цифрової трансформації та посилення конкуренції вирішальним фактором забезпечення стабільності та розвитку підприємств виступає ефективне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю. Такий процес охоплює не лише розробку та впровадження нових рішень, а й їх комплексне ресурсне забезпечення, насамперед – через інвестиції. Саме синергія інноваційних процесів та інвестиційних потоків формує фундамент для довгострокового зростання компанії та зміцнення її конкурентних позицій.

Як підкреслюється у науковій монографії під редакцією Ю.Є. Петруні і О.Ф. Івашиної, в епоху цифровізації управлінські практики мають еволюціонувати у напрямку підвищеної гнучкості, технологічної пристосовності та оперативного реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Це створює необхідність

впровадження сучасних цифрових інструментів управління, модернізації управлінських підходів, розвитку цифрових навичок персоналу, а також широкого застосування аналітичних даних для обґрунтованого прийняття управлінських рішень [8, с. 105]. Це зумовлює необхідність впровадження оновлених методів планування, організації, стимулювання та контролю інвестиційно-інноваційної діяльності, а також посилення цифрових навичок і компетенцій співробітників.

В організаціях застосовуються різноманітні підходи до управління інвестиційними та інноваційними процесами. Серед них виділяють традиційний, адаптивний та інноваційний способи управління. Кожен із цих підходів відрізняється специфічним стилем планування, прийняття рішень, а також реакцією на зміни й ризики. У табл. 1.2 представлено порівняння ключових підходів до організації інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

Ключові підходи щодо управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства

Підхід	Характеристика
Традиційний	Спрямований на забезпечення стабільності та довгострокових перспектив. Управлінські рішення формуються централізовано, спираючись на наявний досвід та встановлені нормативи. Нововведення впроваджуються поступово, здебільшого еволюційним шляхом, з мінімізацією потенційних ризиків. Інвестиційні ресурси спрямовуються у перевірені сфери, зосереджуючи увагу на передбачуваності результатів.
Адаптивний	Спрямований на адаптивність та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Планування має динамічний, циклічний характер і переглядається при зміні обставин. Організація оперативно пристосовується до нових технологій або ринкових трендів, допускаючи помірний рівень ризику. Цей підхід поєднує стратегічне бачення з можливістю своєчасно коригувати заходи.
Інноваційний	Спрямований на активне впровадження інновацій та креативність. Формується культура, що стимулює новаторство та створення оригінальних ідей. Управлінські рішення ухвалюються з огляду на потенційні проривні можливості, навіть за умови підвищеного ризику. Інвестиційна стратегія орієнтована на підтримку науково-дослідних та конструкторських розробок, освоєння нових продуктів і технологій задля досягнення лідерських позицій.

Джерело: складено автором на основі [9-13]

Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємства є одним із ключових чинників його довгострокового розвитку та конкурентоспроможності на ринку. В умовах сучасної економіки, що характеризується високою динамікою технологічних змін, нестабільністю фінансових ринків та посиленою конкуренцією, ефективне управління інвестиційно-інноваційною діяльністю стає необхідною передумовою для забезпечення стійкого розвитку компанії.

Управління цією сферою передбачає комплекс методів, спрямованих на планування, організацію, контроль та стимулювання інноваційної та інвестиційної активності.

Перш за все, одним із основних методів управління інвестиційно-інноваційною діяльністю є стратегічне планування інвестицій та інновацій. Даний підхід передбачає визначення довгострокових цілей підприємства у сфері інновацій, розробку стратегічних напрямків розвитку та формування портфеля інвестиційних проектів. Стратегічне планування дозволяє підприємству визначити пріоритетні сфери для інвестування, оцінити ризики та очікувану доходність проектів, а також забезпечити гармонійне поєднання фінансових та інноваційних ресурсів. У практичній площині стратегічне планування часто реалізується через створення системи проектного портфеля, де кожний інвестиційний проект оцінюється за критеріями стратегічної значущості, ризикованості та економічної ефективності.

Другим важливим методом є економічне моделювання та оцінка інвестиційних проектів. Використання сучасних методів фінансового аналізу, таких як дисконтований грошовий потік (DCF), внутрішня норма доходності (IRR), термін окупності (PP), дозволяє об'єктивно оцінювати доцільність інвестування в інноваційні проекти. Окрім цього, застосовуються методи ризик-менеджменту, зокрема аналіз чутливості та сценарне моделювання, що дає змогу прогнозувати можливі відхилення від планових показників та формувати механізми їх

нейтралізації. Для підприємств із високим рівнем технологічної новизни особливо важливим є включення у моделі факторів невизначеності, пов'язаних з ринковими коливаннями та швидкістю технологічного прогресу.

Не менш значущим є метод диверсифікації інвестицій та інноваційних проектів, що передбачає розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності. Диверсифікація дозволяє знизити загальний рівень ризику підприємства, оскільки успішність окремих проектів може компенсувати можливі невдачі інших. У контексті інноваційної діяльності диверсифікація включає вкладення в різні технологічні платформи, ринки та продукти, що забезпечує стабільність розвитку підприємства в умовах невизначеності. Практичним інструментом реалізації цього методу є формування багаторівневого портфеля інноваційних проектів з різними рівнями ризику та потенційної прибутковості.

Ще одним ключовим методом є інноваційне партнерство та кооперація. Сучасні підприємства дедалі частіше використовують колабораційні підходи для реалізації інвестиційно-інноваційних проектів. Партнерство з науково-дослідними установами, іншими компаніями, венчурними фондами та технологічними інкубаторами дозволяє залучати додаткові ресурси, зменшувати фінансові ризики та прискорювати процес комерціалізації нових продуктів та технологій. Інноваційне партнерство включає як формальні договори про спільні проекти, так і неформальні коопераційні механізми, наприклад обмін знаннями та технологічними ноу-хау.

Суттєве значення має також метод мотиваційного та стимулюючого управління персоналом у сфері інвестицій та інновацій. Інноваційна активність підприємства значною мірою залежить від компетентності та залученості персоналу. Система стимулів може включати матеріальні та нематеріальні заохочення, участь співробітників у прибутках від реалізованих проектів, просування за результатами інноваційної діяльності, а також створення

корпоративної культури, орієнтованої на інновації. Даний метод дозволяє не лише підвищити ефективність окремих проектів, а й формувати довгострокову інноваційну компетентність підприємства.

Не можна не відзначити метод контролю та моніторингу інвестиційно-інноваційної діяльності, який передбачає регулярну оцінку ефективності проектів та коригування стратегії розвитку. Сучасні інформаційні системи дозволяють здійснювати комплексний аналіз показників інвестиційної та інноваційної діяльності в режимі реального часу, оцінювати ризики, контролювати витрати та терміни виконання проектів. Моніторинг забезпечує своєчасне виявлення проблем та прийняття управлінських рішень для зниження ризиків і підвищення ефективності інвестицій.

Варто також зазначити метод фінансування та інвестування інновацій через різні джерела, включаючи власні кошти підприємства, залучення венчурного капіталу, кредити та державні програми підтримки інновацій. Комплексне використання фінансових механізмів дозволяє знизити залежність від одного джерела фінансування та підвищити стійкість підприємства в умовах економічної нестабільності.

Таким чином, управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства передбачає використання комплексного набору методів, що включають стратегічне планування, економічне моделювання, диверсифікацію, партнерство, мотивацію персоналу, контроль та ефективне фінансування. Комплексне застосування цих методів дозволяє підприємству не лише мінімізувати ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю, а й підвищити ефективність реалізації інвестиційних проектів, забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та стійкий розвиток. Ефективне поєднання фінансових, організаційних та технологічних методів управління є запорукою успішної інноваційної

трансформації сучасного підприємства та створення умов для сталого економічного зростання.

У рамках процесу керування інноваційною діяльністю та супутніми інвестиційними проектами виділяють кілька важливих фаз, які поступово забезпечують перехід від початкової концепції до досягнення конкретних результатів. Традиційно розрізняють три головні етапи управління інноваціями, що ілюструються на рис. 1.3.

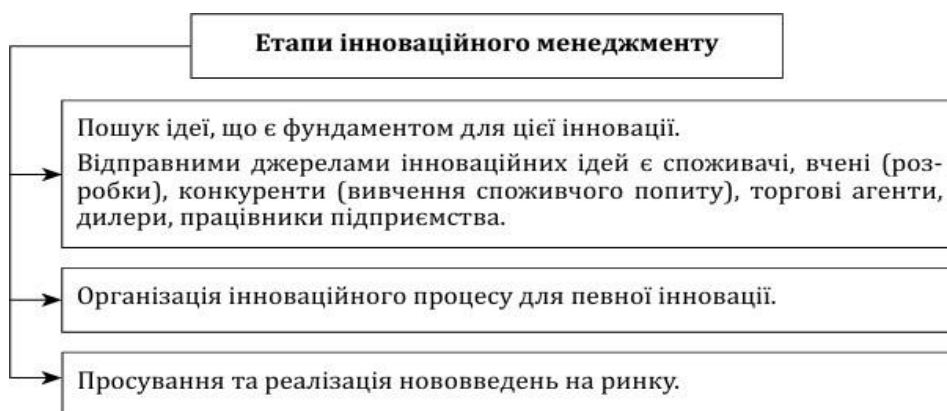


Рис. 1.3. Основні етапи управління інноваційною діяльністю [9-13]

Інноваційний менеджмент визначається як комплекс принципів, методик і форм керівництва, орієнтований на створення, впровадження та комерційне використання інновацій для здобуття стратегічних конкурентних переваг компанії. Він інтегрує управління творчим процесом розробки нових рішень із керуванням ресурсами, що забезпечують їх практичну реалізацію.

Для ефективного керівництва інвестиційними та інноваційними процесами менеджери виконують основні управлінські функції: планування, організацію, стимулювання та контроль. Використання цих функцій у сфері інвестицій та інновацій має специфічні особливості, проте в цілому вони відповідають традиційним принципам менеджменту. Взаємозв'язок управлінських функцій у контексті інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства показано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Взаємодія управлінських функцій у сфері інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств [13, с. 38]

Під час планування інвестиційно-інноваційного розвитку компанії важливо ідентифікувати головні внутрішні та зовнішні чинники, що визначають ефективність цього процесу. Одними з ключових ресурсів, які забезпечують можливості для впровадження інновацій, є людські ресурси та інформаційні потоки. Рациональне їх використання створює основу для народження нових ідей і реалізації технологічних перетворень.

Ефективність організації інвестиційно-інноваційної діяльності значною мірою визначається рівнем опрацювання та впровадження бізнес-моделі, яка виступає стратегічною платформою для планування ресурсного забезпечення.

В умовах сучасної цифрової трансформації ключове значення набуває інформаційне забезпечення, яке формує фундамент для гнучкої перебудови бізнес-процесів. Людські ресурси стимулюють інноваційну діяльність, тоді як фінансові спрямовуються на модернізацію матеріально-технічної бази та втілення певних технологічних проєктів.

Функції управління, пов'язані з мотивацією та контролем, виконують роль інструментів підтримки релевантності та ефективності обраної стратегії розвитку. У цьому випадку контролінг забезпечує регулярний моніторинг ефективності використання ресурсів, виявлення відхилень і своєчасне коригування планів.

1.3. Ключові інструменти до управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на підприємстві

У сучасних умовах глобальної економіки та швидкого технологічного прогресу ефективне управління інвестиційно-інноваційною діяльністю є одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства. Інновації та інвестиції не лише забезпечують розвиток компанії, а й сприяють створенню додаткової вартості, оптимізації ресурсів та зміцненню ринкових позицій. Ключовим завданням менеджменту є вибір та впровадження інструментів, що дозволяють систематично планувати, реалізовувати, контролювати та оцінювати інвестиційно-інноваційну діяльність підприємства.

Для виконання зазначених функцій та етапів менеджери застосовують широкий спектр управлінських інструментів. Цей арсенал включає методики та підходи, які сприяють ефективному плануванню, організації, мотивації та контролю інноваційно-інвестиційної діяльності. Конкретний вибір інструментів визначається масштабом проєкту, специфікою галузі, рівнем невизначеності та ступенем ризику. Сучасні наукові дослідження радять поєднувати кількісні методи аналізу з креативними підходами до генерації інновацій.

До засобів генерації та оцінки інноваційних рішень відносяться такі методи, як мозковий штурм, SWOT-аналіз, експертні оцінювання, матриці пріоритетів та інші. Одночасно системи технологічного форсайту та моніторингу трендів дозволяють визначати перспективні напрямки розвитку та формувати стратегічне довгострокове бачення інноваційної діяльності. Не менш значущими є інструменти управління ризиками, які забезпечують ідентифікацію, оцінку та мінімізацію потенційних загроз під час впровадження інновацій.

Управління інвестиційною діяльністю здійснюється на основі використання різноманітних фінансових інструментів, таких як акції, облігації та деривативи, а

також із застосуванням спеціалізованого програмного забезпечення для комплексного ведення інвестиційного портфеля. Для оцінки результативності інвестиційних проєктів широко застосовуються класичні фінансово-аналітичні методики, зокрема: розрахунок чистої приведеної вартості (NPV), визначення внутрішньої норми прибутковості (IRR), аналіз строків окупності, а також обчислення ключових коефіцієнтів рентабельності, ліквідності та інших фінансових показників, що відображають ефективність вкладеного капіталу. Системи контролю інвестиційного процесу забезпечують своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників і дають змогу оперативно впроваджувати заходи щодо їх корекції, що підвищує надійність та безпеку інвестицій. Крім того, інтеграція фінансового аналізу з інформаційними технологіями дозволяє більш точно прогнозувати результати проєктів та приймати стратегічно обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів [14, с.13; 15].

Першим базовим інструментом управління інвестиційно-інноваційною діяльністю є система стратегічного планування та портфельного управління проєктами. Стратегічне планування дозволяє підприємству визначати пріоритетні напрями інноваційного розвитку, обирати ключові сфери інвестування та формувати портфель проєктів із різними рівнями ризику та очікуваної доходності. Портфельний підхід передбачає систематичне розподілення ресурсів між короткостроковими та довгостроковими проєктами, високоризиковими інноваціями та стабільними інвестиційними ініціативами. Інструменти стратегічного планування включають SWOT-аналіз для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, матрицю BCG для класифікації проєктів за потенціалом ринку та внутрішньою ефективністю, а також методи сценарного прогнозування для оцінки можливих майбутніх змін ринкової кон'юнктури.

Другим важливим інструментом є економіко-математичні та фінансові методи оцінки інвестиційних проєктів. До них відносяться розрахунок чистої

приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR), терміну окупності (PP) та індексу прибутковості (PI). Ці показники дозволяють об'єктивно оцінювати ефективність інвестиційних рішень та прогнозувати фінансові результати. Додатково широко застосовуються методи аналізу ризиків, зокрема аналіз чутливості та сценарне моделювання, що дозволяє враховувати коливання ключових факторів та мінімізувати негативний вплив невизначеності на інвестиційний процес. Для підприємств із високим рівнем технологічної новизни особливо важливим є включення факторів невизначеності, пов'язаних із швидкістю технологічного розвитку та змінами регуляторного середовища.

Третім ключовим інструментом є система управління ризиками інвестиційно-інноваційної діяльності. Сучасні підприємства активно застосовують ризик-менеджмент як невід'ємну частину інвестиційного процесу. Основні інструменти включають ідентифікацію ризиків, їхню класифікацію за категоріями (фінансові, технологічні, ринкові, операційні), оцінку ймовірності та впливу, розробку заходів щодо мінімізації та страхування ризиків. У практичному вимірі це може бути використання фінансових хеджувальних інструментів, диверсифікація портфеля проектів, страхування інноваційних ризиків та формування резервних фондів для покриття непередбачуваних витрат.

Четвертим інструментом є інформаційно-аналітичні системи та цифрові технології управління інвестиціями та інноваціями. Використання сучасних програмних продуктів дозволяє здійснювати комплексний моніторинг проектів, аналіз фінансових та операційних показників, планувати ресурси та терміни реалізації проектів у режимі реального часу. Інформаційні системи дозволяють інтегрувати фінансові, технологічні та управлінські дані, що підвищує прозорість процесів та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Серед сучасних інструментів слід виділити ERP-системи, платформу управління

портфелем проектів (Project Portfolio Management, PPM) та системи бізнес-аналітики (BI), які забезпечують комплексну оцінку інвестиційних рішень.

П'ятим важливим інструментом є механізми фінансування та залучення капіталу для інноваційних проектів. До них належать власні кошти підприємства, позикові ресурси, державні програми підтримки інновацій, венчурні інвестиції та краудфандингові платформи. Ефективне використання цих джерел дозволяє знизити фінансову залежність від одного типу капіталу та забезпечити стабільне фінансування інноваційної діяльності. Особливо актуальним є комбінування власного фінансування та зовнішніх інвестицій у проектах із високим рівнем технологічного ризику, що забезпечує баланс між контролем над проектами та залученням стратегічних партнерів.

Шостим ключовим інструментом є організаційні та мотиваційні механізми управління інноваційною активністю персоналу. Ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності залежить від компетентності, креативності та залученості співробітників. Інструменти мотивації включають матеріальні та нематеріальні заохочення, участь у прибутках від реалізованих проектів, створення корпоративної культури інновацій, навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Використання систем мотивації дозволяє забезпечити не лише ефективність окремих проектів, а й формування довгострокового потенціалу підприємства у сфері інновацій.

Суттєвим інструментом також є партнерські та коопераційні механізми. Підприємства активно співпрацюють із науково-дослідними установами, технологічними хабами, іншими компаніями та венчурними фондами. Партнерство дозволяє зменшити фінансові ризики, обмінюватися знаннями та технологіями, прискорювати комерціалізацію інновацій та виходити на нові ринки. Ефективна кооперація передбачає як формальні договори про спільні проекти, так і неформальні механізми взаємодії, такі як спільні лабораторії, обмін досвідом та участь у науково-технічних консорціумах.

Нарешті, ключовим інструментом є система моніторингу та контролю за реалізацією інвестиційно-інноваційних проєктів. Регулярна оцінка результатів та коригування стратегій дозволяє виявляти проблемні напрямки на ранніх стадіях, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність використання ресурсів. Використання ключових показників ефективності (KPI), систем управління ризиками та інструментів бізнес-аналітики забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень та адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Інтеграція цих інструментів створює цілісну систему управління, яка гарантує ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації та високого рівня конкурентного тиску.

Отже, управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства ґрунтується на комплексі взаємопов'язаних інструментів: стратегічне планування та портфельне управління проєктами, економіко-математичні методи оцінки, система управління ризиками, інформаційно-аналітичні та цифрові платформи, механізми фінансування, мотиваційні системи, партнерські кооперації та контроль за реалізацією проєктів. Комплексне використання цих інструментів дозволяє підприємству мінімізувати ризики, підвищити ефективність інвестицій та інновацій, забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Ефективне поєднання фінансових, організаційних, технологічних та управлінських інструментів є запорукою успішної інвестиційно-інноваційної трансформації сучасного підприємства та створення передумов для довгострокового економічного зростання.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Аналіз особливостей фінансово-господарської діяльності підприємства

Група NOVA надає своїм клієнтам – як корпоративним, так і приватним – широкий спектр послуг у сфері логістики, фінансів та інформаційних технологій як в Україні, так і за її межами. До складу групи входять українські та міжнародні підприємства, зокрема:

- Нова Пошта – провідний оператор експрес-доставки в Україні, який забезпечує внутрішні перевезення завдяки найбільшій логістичній мережі в країні;
- Nova Post Europe – компанія, що пропонує комплексні логістичні рішення у Європі та для перевезень з ЄС до України;
- Nova Global – підрозділ, сфокусований на міжнародній електронній комерції та роботі з глобальними маркетплейсами;
- Supernova Airlines – авіаперевізник групи, що експлуатує вантажні літаки для міжнародних рейсів під українським прапором;
- NovaPay – небанківська фінансова організація, яка надає платіжні та фінансові сервіси як приватним особам, так і компаніям;
- Nova Digital – IT-компанія, що створює власні цифрові продукти, розробляє архітектуру програмного забезпечення та забезпечує його технічну підтримку;
- Nova Energy – компанія, відповідальна за енергетичну самодостатність об'єктів групи, займається постачанням пального та виходом на міжнародний ринок енергоресурсів.

Завдяки ефективній координації роботи всіх підрозділів, група NOVA забезпечує впровадження інновацій та стабільне зростання навіть у складних ринкових умовах, що дозволяє кожній компанії групи, зокрема ТОВ «Нова Пошта»,

утримувати провідні позиції на ринку. ТОВ «Нова Пошта» була створена відповідно до законодавства України 19 січня 2001 року (запис у Єдиному державному реєстрі юридичних та фізичних осіб-підприємців №1 588 120 0000 001718). Форма власності компанії – приватна. Станом на 2024 рік чисельність персоналу компанії становила 34 106 осіб (у 2023 році – 32 944 особи). Юридична адреса та фактичне місцезнаходження: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, 9-й повер [16].

ТОВ «Нова Пошта» - український оператор експрес-доставки, який прагне зробити процес пересилання посилок максимально зручним для кожного клієнта, забезпечуючи доставку до відділень, поштоматів або безпосередньо за адресою. Послуги, які надає компанія «Нова Пошта», можна умовно розділити на такі категорії: швидка доставка документів, посилок та великогабаритних вантажів; поштово-кур'єрські сервіси для підприємств, організацій та приватних осіб; пакувальні послуги; надання послуг з вантажно-розвантажувальних робіт, зберігання та складування; інші супутні види діяльності у сфері транспорту та логістики.

На початковому етапі розвитку бізнесу управлінські підходи до просування бренду були майже відсутні, оскільки головним пріоритетом компанії залишалася якість обслуговування. Під час глобальної економічної кризи 2008 року компанія змогла зберегти стабільність завдяки значному збільшенню витрат на маркетингові заходи. У 2014 році, компанія провела масштабний ребрендинг, вклавши значні зусилля та інвестиції. У рамках оновлення було створено новий фірмовий стиль та впроваджено для українського ринку поштових послуг абсолютно нові сервіси: поштомати, маркування та тимчасове зберігання вантажів, перевірку товарів, а також розширено можливості міжнародних відправлень. З того часу головним слоганом компанії стала фраза «Доставка майбутнього», що підкреслює її статус піонера в інноваційному розвитку ринку поштових послуг.

Організаційна структура підприємства «Нова Пошта» є багаторівневою та розгалуженою, що зумовлено масштабом її діяльності та широкою мережею філій і відділень по всій території України. У загальному вигляді система управління може містити такі основні компоненти:

Вищий керівний склад (топ-менеджмент). До нього входять генеральний директор, CEO, віце-президенти та інші керівники високого рівня, які здійснюють стратегічне управління та приймають ключові рішення для розвитку компанії.

Функціональні департаменти. Компанія має низку спеціалізованих підрозділів, таких як фінанси, маркетинг, операційна діяльність, логістика, ІТ тощо, кожен з яких відповідає за виконання конкретних завдань у своїй сфері.

Регіональна та територіальна структура. Через широку мережу відділень і філій організовується управління за регіонами або областями, де відповідальні керівники контролюють діяльність у своїх територіальних зонах.

Операційні підрозділи. Існують департаменти, що займаються конкретними процесами компанії, зокрема обробкою вантажів, складуванням та транспортними перевезеннями.

Служба клієнтського сервісу. Спеціалізовані команди забезпечують підтримку та обслуговування клієнтів, включаючи відділи взаємодії зі споживачами.

Управління проектами. Для реалізації нових ініціатив або проектів створюються тимчасові робочі групи, відповідальні за впровадження та координацію цих проєктів.

Основними елементами організаційної структури компанії є відділи. Кілька відділів об'єднуються в департаменти, які виконують дві або більше функціональних ролей одночасно.

Схему організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта» наведено на рис. 2.1.

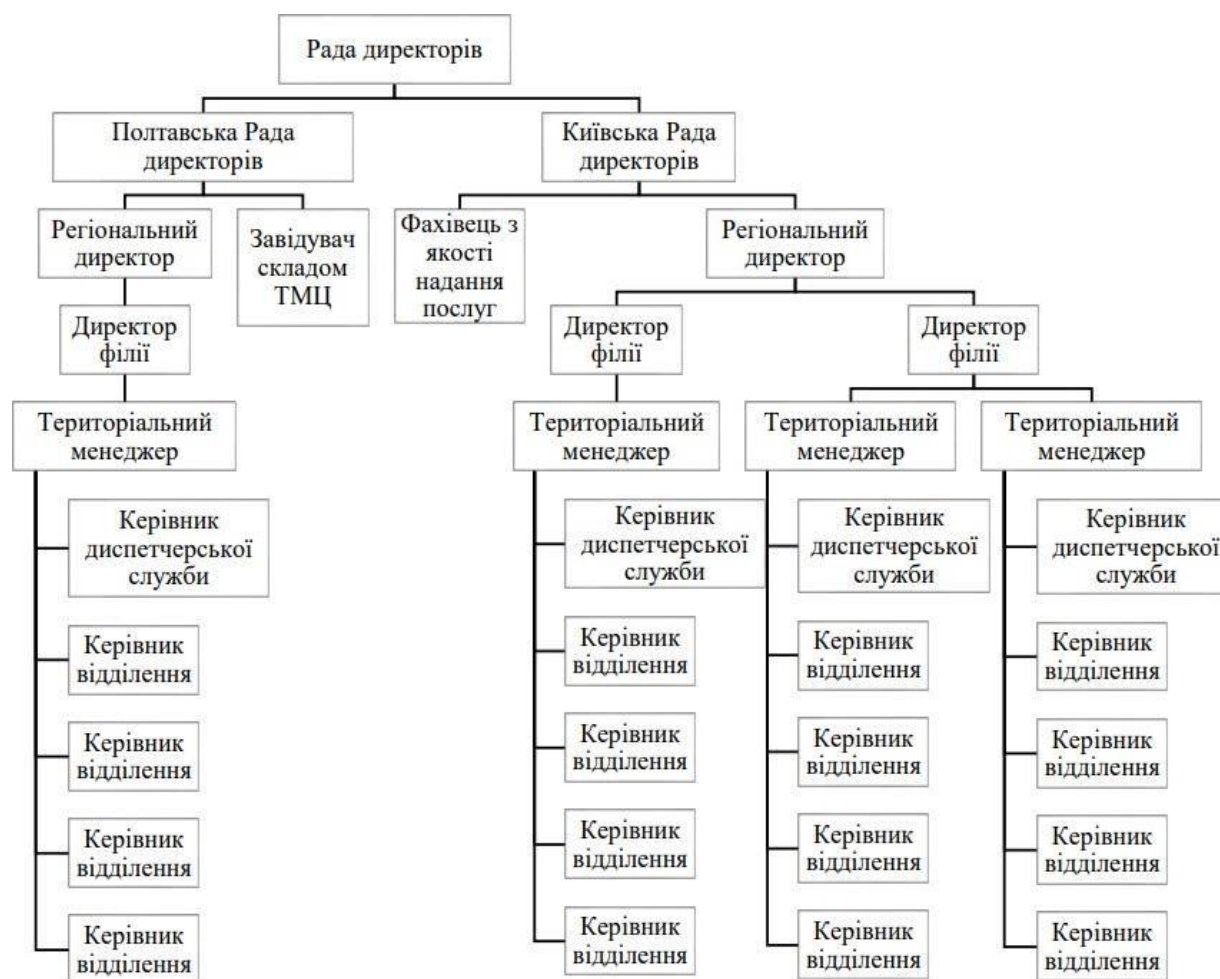


Рис. 2.1. Схема організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» [16]

Широка мережа компанії охоплює всю територію України: на кінець 2024 року загальна кількість відділень та поштоматів перевищила 37 000 точок обслуговування. З них власних стаціонарних відділень налічувалося 1 891, а партнерських пунктів – 11 317 (для порівняння, у 2023 році цей показник становив відповідно 1 847 та 9 614). У 2024 році мережа активно розширювалася: було відкрито 1 747 нових відділень та встановлено 8 410 поштоматів по всій країні, що значно підвищило доступність послуг для клієнтів [16].

Навіть під час війни у 2022 році компанія не припинила впровадження інновацій та продовжила цифровізацію й автоматизацію всіх процесів.

Клієнти відчують це через зручні поштові та фінансові сервіси, швидку доставку та якісний трекінг. Компанія також розширила свою присутність за кордоном, слідуючи за українцями, які змушені були виїхати через війну, і у жовтні 2022 року вийшла на польський ринок. У 2023 році компанія продовжила міжнародну експансію, відкривши представництва ще в дев'яти європейських країнах під брендом Nova Post. Станом на кінець 2024 року компанія присутня у 16 країнах Європи: Польща, Латвія, Литва, Чехія, Молдова, Румунія, Німеччина, Угорщина, Словаччина, Франція, Естонія, Італія, Іспанія, Велика Британія, Нідерланди та Австрія [16].

Сьогодні ТОВ «Нова Пошта» володіє найрозвиненішою логістичною мережею в Україні. У 2024 році компанія здійснила рекордну кількість доставок – 480 млн відправлень, що на 16 % перевищує показник попереднього року (у 2023 році цей обсяг становив 412 млн відправлень). Середній термін доставки по країні складає приблизно 23 години.

Ключовими конкурентними перевагами компанії на ринку є: широкий рівень доступності; простота та зручність користування послугами; мобільність і охоплення мережею; оперативність доставки; висока надійність сервісів; впровадження сучасних технологій та цифровізація послуг; конкурентоспроможна вартість сервісів.

Поєднання перелічених факторів разом із зростанням попиту на послуги та ефективним управлінським контролем з боку керівництва дозволило компанії не лише утримати фінансові показники на стабільному рівні порівняно з 2023 роком, а й забезпечити їхнє зростання.

Фінансові показники за 2024 рік, представлені в табл. 2.1, відображають результати діяльності компанії у сфері експрес-доставки документів, посилок та великогабаритних вантажів.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта»

за 2022-2024 рр., тис. грн.

Вид доходів	Роки			Відхилення					
				абсолютне, +,-			відносне, %		
	2022	2023	2024	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2022
1. Чистий дохід від реалізації продукції	23687034	36468879	44779587	8310708	12781845	21092553	22,79	53,96	89,05
2. Собівартість реалізованої продукції	19276532	28625037	35284709	6659672	9348505	16008177	23,27	48,50	83,04
3. Валовий прибуток (збиток)	4410502	7843842	9495148	1651306	3433340	5084646	21,05	77,84	115,3
4. Фінансовий результат від операційної діяльності	2530417	3808343	4407990	599647	1133402	1877573	15,75	44,79	74,2
5. Чистий прибуток (збиток)	2135960	3967156	2500331	-1466825	1831196	364371	-36,97	85,73	17,06

Джерело: складено та розраховано автором за даними [16, 17, 18].

У проміжку з 2022 по 2024 рік ТОВ «Нова Пошта» демонструвала стабільне зростання ключових фінансових показників, що відображає ефективність діяльності компанії навіть за умов постійних викликів і збільшення обсягів логістичних послуг.

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 23,7 млрд грн у 2022 році до 44,8 млрд грн у 2024 році, що майже вдвічі більше (зростання на 89,05 %). Лише за період 2023–2024 років приріст склав понад 8,3 млрд грн, або 22,79 %. Такі результати свідчать про розширення обсягів наданих послуг, підвищення тарифів або збільшення клієнтської бази компанії.

Собівартість реалізованої продукції зросла з 19,3 млрд грн у 2022 році до 35,3 млрд грн у 2024 році, що відповідає зростанню на 83,04 %. Слід зазначити, що темпи збільшення собівартості трохи відстають від темпів зростання доходів, що свідчить про зниження питомих витрат або більш ефективне управління витратною частиною.

У результаті цього валовий прибуток у 2024 році зріс на 115,3 % порівняно з 2022 роком і досяг 9,5 млрд грн. Лише за останній рік його приріст склав 1,65 млрд грн, або 21,05 %. Це свідчить про підвищення рентабельності операційної діяльності та ефективність реалізації бізнес-моделі компанії.

В свою чергу, операційний прибуток також демонструє позитивну тенденцію: він зріс з 2,5 млрд грн у 2022 році до 4,4 млрд грн у 2024 році. Приріст за два роки склав 1,9 млрд грн, або 74,2 %, що відображає стабільну ефективність основної діяльності підприємства.

Разом з тим, чистий дохід компанії у 2024 році знизився до 2,5 млрд грн порівняно з рекордними майже 4 млрд грн у 2023 році. Таке падіння на 36,97 % за рік може бути спричинене підвищенням податкового тиску, збільшенням фінансових витрат, інвестиційними ризиками або одноразовими збитками. Водночас у порівнянні з 2022 роком чистий прибуток зріс на 17,06 %, що свідчить про збереження загальної позитивної тенденції розвитку підприємства.

2.2. Діагностика сучасного стану інвестиційно-інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова Пошта» визначає свою головну стратегічну концепцію як шлях до реалізації ключової мети – це забезпечення максимально зручної доставки для потреб життя та бізнесу, задовольняючи клієнтів та роблячи процес доставки простим, зручним та спираючись на шість ґрунтовних корпоративних принципів-цінностей як: EASY, FAST, SAFE, TECH, HUMAN та GROWTH (табл. 2.2).

Саме ці цінності визначають пріоритетні шляхи розвитку та руху компанії в руслі інвестиційної-інноваційної діяльності.

Таблиця 2.2

Ключові цінності ТОВ «Нова Пошта» щодо її розвитку в контексті інвестиційної-інноваційної діяльності у 2024 році

ШВИДКІСТЬ (FAST)	ЗРУЧНІСТЬ (EASY)
Бути лідерами за швидкістю в Україні у всіх аспектах сервісу — від оперативного обслуговування у відділеннях до максимальної швидкодії мобільного застосунку та процесу доставки. Компанія підкреслює своє прагнення постійно скорочувати час перевезення та комунікації, аби досягти рівня «надшвидкої» логістики.	Забезпечувати зручність і простоту у користуванні послугами, роблячи їх максимально доступними та інтуїтивно зрозумілими для кожного клієнта. Йдеться про те, щоб користувач міг без труднощів знайти необхідну інформацію, оформити відправлення, здійснити оплату послуг або відправити посылку за кордон. Наприклад, клієнти мають можливість легко відстежувати свої відправлення, виконувати грошові перекази, сплачувати комунальні платежі та користуватися іншими сервісами через мобільний додаток або офіційний вебсайт компанії.
НАДІЙНІСТЬ (SAFE)	ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНІСТЬ (HUMAN)
Забезпечувати надійний захист посилок, фінансів і персональних даних клієнтів. Для споживачів компанія «Нова Пошта» асоціюється з упевненістю та стабільністю: «Ваша посылка – у безпечних руках. Ваші кошти – під надійним захистом. Технології – у безпечному середовищі». Підприємство гарантує збереження відправлень і безперебійну роботу логістичної інфраструктури навіть за умов підвищених ризиків	Компанія пишається своєю командою та активно інвестує у її професійний розвиток, адже, як зазначається: «Бездоганна діяльність компанії можлива лише завдяки найкращим, найталановитішим і висококваліфікованим фахівцям у колективі». NOVA забезпечує працівникам можливості для навчання, кар'єрного зростання та створює комфортні умови праці, дотримуючись високих стандартів корпоративної культури й етичних принципів. Такий підхід стимулює інноваційність, оскільки мотивовані та компетентні співробітники сприяють появі нових ідей та вдосконаленню бізнес-процесів.
ТЕХНОЛОГІЧНІСТЬ (TECH)	ЗРОСТАННЯ (GROWTH)
Впроваджувати передові технології у всі продукти та бізнес-процеси компанії. У стратегічних засадах зазначається, що «саме технології допомагають команді досягати поставлених цілей. Ми створюємо якісний продукт для клієнта, є інноваторами та постійно випробовуємо нові розробки й технологічні рішення». «Нова Пошта» активно інвестує в цифрову трансформацію, автоматизацію процесів та IT-розробки, що дозволяє компанії отримувати стійкі конкурентні переваги на ринку.	Компанія орієнтується на розширення своєї присутності не лише на вітчизняному ринку, а й за його межами, прагнучи масштабувати успіх на міжнародному рівні. Згідно зі стратегічними орієнтирами, «якщо зосереджуватись на потребах клієнта, інвестувати в розвиток працівників і впроваджувати найсучасніші технології — результат буде неминучим: зростання, ефективність і прибутковість». Така філософія знаходить практичне втілення у динамічній експансії NOVA на європейські ринки та диверсифікації продуктового портфеля компанії.

Джерело: складено автором

Отже, стратегічні засади NOVA слугують міцною основою для реалізації інвестиційно-інноваційної діяльності компанії. Вони визначають ключові напрями розвитку, зокрема інвестування у підвищення швидкості та зручності сервісу, забезпечення безпеки й надійності послуг, розвиток людського потенціалу, впровадження передових технологічних рішень і постійне масштабування бізнесу.

Інвестиційна діяльність є ключовим чинником сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» та виступає основним інструментом забезпечення її інноваційного лідерства на ринку логістичних послуг. У період 2022–2024 років компанія продемонструвала відчутне зростання обсягів капітальних інвестицій, незважаючи на складну економічну ситуацію та наявні безпекові ризики. Динаміка збільшення інвестицій чітко простежується на рис. 2.2, де відображено загальні витрати підприємства на розвиток у воєнних умовах.

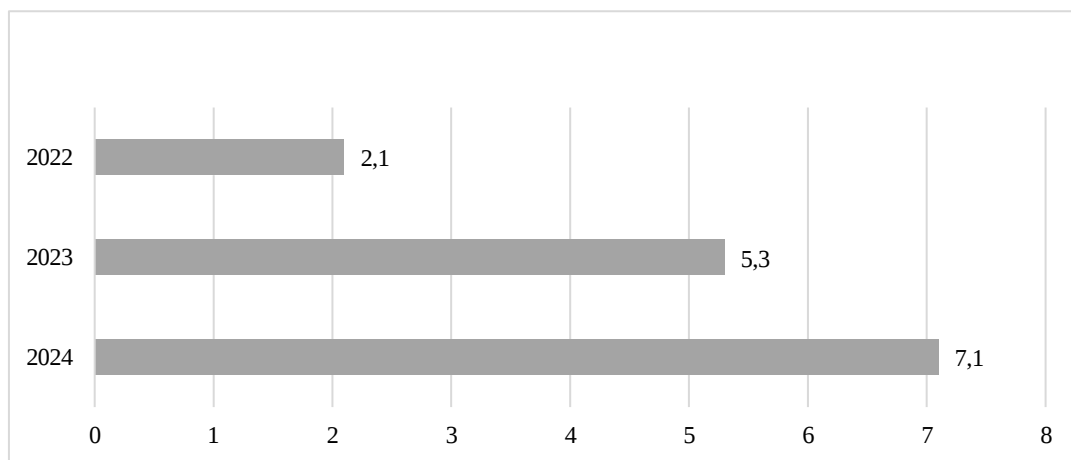


Рис. 2.2. Інвестиції ТОВ «Нова Пошта» у розвиток
за 2022-2024 рр., млрд грн [18]

У 2024 році загальні інвестиції ТОВ «Нова Пошта» досягли 7,1 млрд грн, що перевищує показники 2023 року на 1,8 млрд грн і 2022 року на 5 млрд грн. Це свідчить про послідовну реалізацію обраного стратегічного курсу даної компанії, спрямованого на розширення існуючої інфраструктури, а також впровадження

сучасних цифрових технологій і зміцнення та підвищення операційних потужностей.

Інвестиційна діяльність охоплює різноманітні напрямки, включаючи будівництво сортувальних терміналів, розширення мережі відділень та поштоматів, а також підтримку науково-дослідних робіт, розвиток цифрових сервісів і забезпечення безпеки працівників. У табл. 2.3 представлено детальну структуру інвестицій ТОВ «Нова Пошта» із порівнянням показників за різні роки.

Таблиця 2.3

Складові інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта»
за 2022–2024 рр., млн. грн.

Напрямок інвестування	Роки		
	2022	2023	2024
Сортувальні термінали, реконструкція, бомбосховища тощо	1500	2400	2352
Розвиток мережі відділень та поштоматів	—	1100	1800
Автоматизація робочих місць	—	1200	1200
ІТ та R&D	250	338	151
Оновлення автопарку та БДФ-контейнерів	350	233	837
Довгострокове орендування, фінансовий лізинг	—	—	345
Nova Energy	—	—	257
Інше	—	17	246
Усього	2100	5288	7188

Джерело: складено автором за даними [16, 17, 18].

У цілому, оцінка інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 років свідчить про поступове розширення та різноманітність вкладень. Якщо у 2022 році головна увага приділялася розбудові термінальної інфраструктури та оновленню автопарку, то в 2023–2024 роках компанія активно

нарощувала інвестиції у цифрові технології, автоматизацію процесів, розвиток мережі відділень і поштоматів, а також почала освоювати нові напрямки, зокрема проект Nova Energy та довгострокову оренду приміщень.

Подібна тенденція свідчить про продуманий стратегічний підхід до вкладень, орієнтований на підвищення операційної ефективності, посилення орієнтації на клієнта та зміцнення технологічної конкурентоспроможності компанії у контексті постійно мінливих зовнішніх умов.

Нижче представлений рух коштів ТОВ «Нова пошта» у результаті інвестиційної діяльності (рис. 2.3).

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності					
Надходження від реалізації:					
фінансових інвестицій	3200	436 381	-	1 215 443	-
необоротних активів	3205	21 288	-	26 465	-
Надходження від отриманих:					
відсотків	3215	108 374	-	102 968	-
дивідендів	3220	2 470 569	-	1 875 637	-
Надходження від деривативів	3225	-	-	-	-
Надходження від погашення позик	3230	562 400	-	1 669 657	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-	-	-
Інші надходження	3250	-	-	-	-
Витрачання на придбання:					
фінансових інвестицій	3255	-	3 093 986	-	3 851 718
необоротних активів	3260	-	4 692 059	-	3 673 254
Виплати за деривативами	3270	-	-	-	-
Витрачання на надання позик	3275	-	396 533	-	1 339 404
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-	-	-
Інші платежі	3290	-	272 935	-	140 682
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		4 856 501		4 114 888

Рис. 2.3. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

ТОВ «Нова пошта» за 2024 рік, тис.грн. [18]

Потік грошових коштів, пов'язаний із інвестиційною діяльністю, формується головним чином за рахунок витрат грошових ресурсів, спрямованих на придбання необоротних активів.

Станом на 31 грудня 2024 року сума поточних зобов'язань перевищує обсяг поточних активів на 3 734 095 тис. грн, що зумовлено особливостями операційної діяльності. Завдяки цьому показник оборотності поточних активів перевищує оборотність поточних зобов'язань. Протягом звітнього року, який завершився 31 грудня 2024 року, підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 2 500 331 тис. грн та продемонструвала позитивне значення чистого грошового потоку від операційної діяльності на рівні 5 848 251 тис. грн.

Треба відмітити, що окремі структурні підрозділи, зокрема будівлі, виробниче обладнання, транспортні засоби, а також клієнтські вантажі й поштові відправлення, були частково або повністю знищені внаслідок бойових дій. Окрім цього, деякі підрозділи, зокрема логістичні термінали, відділення та поштомати перебувають на територіях, що тимчасово окуповані.

Одночасно підприємство здійснює відновлення роботи своїх підрозділів на територіях, що були звільнені. Незважаючи на негативний вплив бойових дій та втрату контролю над окремими регіонами ТОВ вдалося відновити обсяги надання послуг до рівня, що відповідає показникам довоєнного періоду.

Підприємство зберігає стабільний рівень ліквідності. Незважаючи на можливі обмеження у доступі до джерел фінансування, на даний момент Підприємство не має потреби в залученні додаткових зовнішніх ресурсів. Крім того, у 2022 році було повністю відновлено виконання зобов'язань за чинними позиками. Підприємство дотримується встановлених графіків погашення кредитів відповідно до умов укладених договорів.

На сьогодні відсутні обставини, що ставлять під сумнів его здатність продовжувати безперервну діяльність, подальший розвиток воєнного вторгнення, його тривалість, а також коротко- і довгострокові наслідки для підприємства, його працівників, операційних процесів, ліквідності та активів залишаються чинниками суттєвої невизначеності. Враховуючи наявність численних можливих сценаріїв

подальшого перебігу подій із непередбачуваною імовірністю, потенційний вплив на діяльність підприємства може варіюватися від істотного до негативного.

З метою оцінки здатності підприємства продовжувати безперервну діяльність керівництвом було підготовлено оновлений фінансовий прогноз за базовим сценарієм. Результати цього прогнозу свідчать про спроможність підприємства функціонувати як безперервно діюча господарська одиниця. Зазначений прогноз ґрунтується на таких ключових припущеннях: інтенсивність бойових дій та площа територій України, на які вторглися російські війська, не зростатимуть, що забезпечить можливість Підприємства здійснювати операційну діяльність на всій території держави, за винятком тимчасово окупованих регіонів; рівень попиту на послуги експрес-доставки на підконтрольних Україні територіях залишатиметься близьким до показників, що спостерігаються на сьогодні. Враховуючи наведені вище чинники, керівництво дійшло висновку, що, незважаючи на наявні ризики та поточну ситуацію, підприємство здатне підтримувати безперервність своєї діяльності. Водночас подальший перебіг воєнних дій, їх масштаби, інтенсивність та можливі терміни завершення залишаються невизначеними. Непередбачуваний характер подальшого розвитку війни та її потенційно значні наслідки створюють суттєву невизначеність, яка може поставити під сумнів здатність підприємства продовжувати безперервну діяльність, а відтак – вплинути на можливість реалізації активів і виконання зобов'язань у межах звичайної господарської діяльності.

Станом на 31 грудня 2024 року підприємство має у своєму розпорядженні такі фінансові інвестиції [18]:

Підприємство володіє 70%-ною часткою в ТОВ «НоваПей», що надає фінансові послуги на території України та зареєстроване за адресою: 03026, м. Київ, вул. Столичне шосе, буд. 103, корпус 1, офіс 1304. Обсяг інвестицій у це підприємство становить 100 339 тис. грн (станом на 31 грудня 2023 року — 100 339 тис. грн). Частка участі відображена в окремій фінансовій звітності за собівартістю.

Зменшення частки підприємства у ТОВ «НоваПей» у 2024 році пояснюється додатковими внесками іншого учасника.

Підприємство також володіє 100%-ною часткою в ТОВ «НП Сервіс», зареєстрованому 14 вересня 2017 року за адресою: 36011, Полтавська обл., м. Полтава, проспект Першотравневий, буд. 19-А. Компанія займається оптовою та роздрібною торгівлею на території України, а внесок у статутний капітал становить 300 тис. грн (на 31 грудня 2023 року – 300 тис. грн).

Крім того, підприємство володіє 100%-ною часткою в ПП «Агріком-Інвест», зареєстрованому 09 серпня 2004 року, юридична адреса з 14 червня 2021 року: 03026, м. Київ, Столичне шосе, буд. 103, оф. 1200. Основна діяльність підприємства полягає у купівлі та продажу власного нерухомого майна. Інвестиція в ПП «Агріком-Інвест» становить 38 714 тис. грн (на 31 грудня 2023 року — 36 714 тис. грн). У квітні 2024 року підприємство здійснило додатковий внесок у капітал підприємства на суму 2 млн. грн.

Також підприємство володіє 100%-ною часткою в ПП «Стенд Плюс», зареєстрованому 09 серпня 2004 року за тією ж адресою: 03026, м. Київ, Столичне шосе, буд. 103, оф. 1200. Діяльність підприємства пов'язана з купівлею та продажем власного нерухомого майна. Інвестиція у ПП «Стенд Плюс» становить 45 248 тис. грн (на 31 грудня 2023 року – 45 248 тис. грн).

Крім того, підприємство володіє 99,24% часткою в ТОВ «Новобокс», зареєстрованому 29 листопада 2019 року за адресою: 03026, м. Київ, Столичне шосе, буд. 103. Інші фінансові інвестиції підприємства наведено у Додатку Г.

Підприємство здійснило оцінку наявності ознак знецінення та розмір очікуваного відшкодування фінансових інвестицій у дочірні компанії. Припущення та оцінки, використані в процесі аналізу, враховували, серед іншого, складнощі прогнозування в умовах економічної нестабільності та військового стану в країні, що мало значний вплив на розмір очікуваного відшкодування. Для визначення суми

очікуваного відшкодування застосовувалися методи оцінки теперішньої вартості очікуваних грошових потоків або вартості чистих активів залежно від конкретних умов та середовища, в якому функціонує дочірня компанія. За результатами цього аналізу у 2024 році підприємство визнало витрати на знецінення інвестицій у сумі 1 411 216 тис. грн (у 2023 році – 0 тис. грн).

На рис. 2.4 представлені грошові кошти та їх еквіваленти у розрізі валют ТОВ «Нова пошта» за 2023-2024 роки, тис.грн. [18].

Грошові кошти та їх еквіваленти у розрізі валют:

тис.ГРН	31.12.2023	31.12.2024
ГРН	862 137	2 236 194
Долар США	217 130	423 100
Євро	-	242 710
Польський злотий	-	5
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 079 267	2 902 009

До еквівалентів грошових коштів віднесено придбані цінні папери, строк погашення яких не перевищує 3 місяці:

тис.ГРН				31.12.2023	31.12.2024
Найменування	Функц. валюта	Дата погашення	Відсоткова ставка		
Облігації United States of America	USD	23.01.2025	0%	-	56 508
Облігації Bundesrepublik Deutschland	EUR	15.01.2025	0%	-	185 931
Еквіваленти грошових коштів				-	242 439

Рис. 2.4. Грошові кошти та їх еквіваленти у розрізі валют ТОВ «Нова пошта» за 2023-2024 роки, тис.грн.

Стан та склад поточних фінансових інвестицій наведено на рис 2.5 [18].

Поточні фінансові інвестиції:

тис.ГРН				31.12.2023	31.12.2024
Найменування	Функц. валюта	Дата погашення	Відсоткова ставка		
Облігації United States of America	USD	25.01.2024	0,5%	3 784	-
Облігації серії I ТОВ «НоваПей Кредит»	UAH	04.12.2025	17%	-	90 032
Поточні фінансові інвестиції				3 784	90 032

Рис. 2.5. Склад поточних фінансових інвестицій

Що стосується зобов'язань підприємства, то фінансові зобов'язання включають ті, грошові потоки за якими вже відбулися або очікуються в майбутньому, і вони відображаються в окремому звіті про рух грошових коштів як грошові потоки від фінансової діяльності. У наведених нижче рисунках представлені зміни фінансових зобов'язань, що виникають у результаті фінансової діяльності, як у грошовій формі, так і у безготівковій (рис. 2.6-2.7)[18].

тис ГРН	31.12.2023	Фінансові грошові потоки	Нараховані відсотки	Нова оренда	Інший негрошовий рух	31.12.2024
Банківські кредити	2 912 444	3 569 333	(52 958)	-	-	6 428 819
Випущені облігації	1 203 550	1 056 584	(64 369)	-	-	2 195 765
Кредити та позики	560 100	-	-	-	-	560 100
Зобов'язання за договорами оренди	3 960 281	(2 084 645)	784 801	2 307 736	138 689	5 106 862
Відсотки до сплати	94 596	(1 327 977)	1 366 970	-	-	133 589
Всього фінансові зобов'язання	8 730 971	1 213 295	2 034 444	2 307 736	138 689	14 425 135

Рис. 2.6. Зміни фінансових зобов'язань, що виникають у результаті фінансової діяльності [18]

Умови та графік погашення позик мають наступний вигляд:

Позикодавець тис ГРН	Функц. валюта	Дата погашення	Відсоткова ставка	31.12.2023	31.12.2024
Пов'язана особа	ГРН	31.12.2028	21,00%	560 100	560 100
Міжнародна фінансова організація	ГРН	15.09.2029	9,00%	-	2 566 621
Міжнародна фінансова організація	ГРН	15.09.2029	11,50%	-	556 933
Випущені облігації (серія D)	ГРН	27.01.2025	23,00%	403 550	801 850
Випущені облігації (серія C)	ГРН	12.01.2024	24,00%	800 000	-
Випущені облігації (серія E)	ГРН	30.07.2025	17,00%	-	995 542
Випущені облігації (серія F)	ГРН	01.06.2026	16,00%	-	398 373

Рис. 2.7. Умови та графік погашення позик [18]

З метою оцінки інвестиційної активності ТОВ «Нова пошта» розрахуємо його коефіцієнт інвестиційної активності (рис. 2.8). Коефіцієнт інвестиційної активності показує, яка частка активів підприємства вкладена в інвестиції

(капіталовкладення у основні засоби, нематеріальні активи та інші інвестиції). Він відображає, наскільки підприємство активно інвестує у свій розвиток.

$$KIA = \frac{I}{A} \times 100\% \quad (2.1)$$

де:

Інвестиції (I) – це капіталовкладення у основні засоби та нематеріальні активи:

I=Придбання основних засобів+Придбання нематеріальних активів

Всього активів (A) – загальна сума активів підприємства (рядок «Всього активів» у Балансі, форма №1).

Чисельник KIA: Інвестиції в основні та нематеріальні активи

I=Придбання основних засобів+Придбання нематеріальних активів

Δ Основні засоби = Рядок 1010 (на кінець) – Рядок 1010 (на початок)

Δ Нематеріальні активи = Рядок 1000 (на кінець) – Рядок 1000 (на початок)

$I = \Delta$ Основні засоби + Δ Нематеріальні активи

Якщо приріст нематеріальних активів від’ємний → в чисельник не включаємо.

Якщо підприємство має окремі додатки до балансу, де детально вказано придбання основних та нематеріальних активів, треба використовувати ці дані для більш точного розрахунку.

Якщо підприємство не має таких додатків, розрахунок проводиться через приріст відповідних активів між початком та кінцем звітного періоду.

Для коефіцієнта інвестиційної активності (KIA) у знаменнику використовують середню величину активів за період, а не тільки на початок або кінець. Це дає більш точну оцінку того, яку частку активів підприємство інвестує протягом року.

Формула для знаменника:

$$A_{\text{середнє}} = \frac{A_{\text{початок}} + A_{\text{кінець}}}{2}$$

де:

- $A_{\text{початок}}$ — загальна сума активів на початок періоду (рядок "Всього активів" у Балансі, форма №1)
- $A_{\text{кінець}}$ — загальна сума активів на кінець періоду (той же рядок)

Фінальна формула KIA:

$$KIA = \frac{\text{Інвестиції (приріст ОС + НА)}}{A_{\text{середнє}}} \times 100\%$$

Щоб оцінити рівень інвестиційної активності за коефіцієнтом інвестиційної активності (KIA), зазвичай використовують порівняльні відсоткові діапазони. Вони не завжди жорстко стандартизовані, але існують загальні практичні орієнтири для підприємств (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Орієнтовні рівні інвестиційної активності

KIA, %	Рівень інвестиційної активності	Пояснення
< 10%	Низький	Підприємство майже не інвестує у розвиток; капіталовкладення мінімальні.
10–20%	Середній	Помірний рівень інвестицій; частина активів вкладена в розвиток, але незначна.
20–40%	Високий	Активне вкладення у основні та нематеріальні активи; підприємство інвестує у розвиток.
> 40%	Дуже високий	Інтенсивні інвестиції; значна частка активів спрямована на модернізацію та інновації.

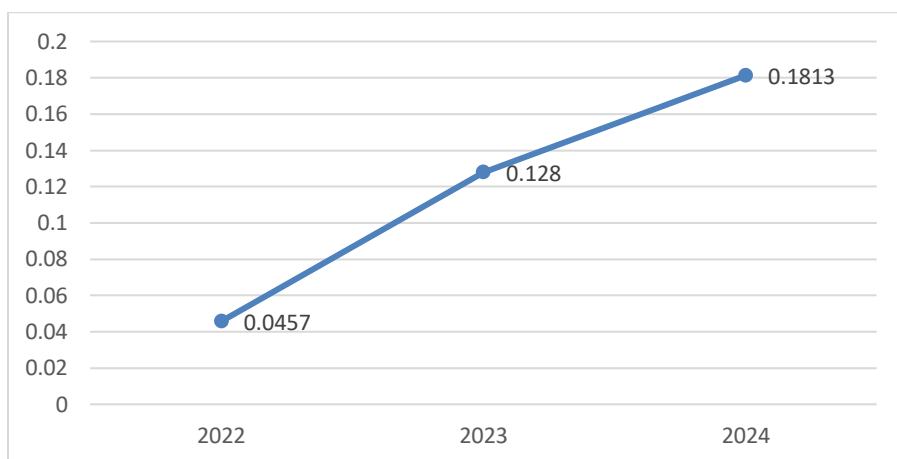


Рис. 2.8. Коефіцієнт інвестиційної активності для ТОВ «Нова пошта»
за 2022-2024 роки

За даними розрахунків КІА для Нова Пошта спостерігається поступове зростання інвестиційної активності протягом 2022–2024 років: 2022 рік – 4,57% тобто низький рівень інвестиційної активності. Підприємство інвестувало незначну частку активів у розвиток, оновлення основних та нематеріальних засобів було мінімальним. Можливо, це пояснюється стабілізацією діяльності після пандемії або фокусом на підтримку поточної операційної діяльності; 2023 рік – 12,80% - середній рівень інвестиційної активності. Підприємство почало активніше вкладати кошти у розвиток, модернізацію логістичних центрів та ІТ-інфраструктури. Це свідчить про стратегічний курс на розширення та оптимізацію процесів; 2024 рік – 18,13% - високий рівень інвестиційної активності. Значна частка активів спрямована на оновлення основних і нематеріальних засобів. Це вказує на активну інвестиційну політику, орієнтовану на інноваційний розвиток, автоматизацію та підвищення ефективності логістики.

Отже, динаміка КІА свідчить про поступове підвищення інвестиційної активності Нова Пошта протягом трьох років, що відображає переорієнтацію на розвиток і модернізацію. Підприємство переходить від консервативного утримання

активів до активного інвестування в розширення логістичної та технологічної бази, що є позитивним сигналом для інвесторів і партнерів.

Одним із ключових напрямів інноваційної стратегії підприємства «Нова Пошта» є цифрове оновлення сервісів та інтеграція передових технологій. Підприємство регулярно впроваджує нові продукти та послуги, орієнтуючись на передовий міжнародний досвід, а також активно автоматизує операційні процеси, щоб мінімізувати вплив людського фактора на функціонування систем. Нижче представлено основні технологічні впровадження, здійснені компанією за останній час:

- мобільні та інтернет-сервіси. Компанія «Нова Пошта» пропонує один із найпопулярніших мобільних додатків в Україні, що дозволяє користувачам замовляти кур'єра, оформлювати експрес-накладні, відстежувати відправлення, оплачувати послуги та навіть залишати «чайові» кур'єру [16; 17]. На початку 2024 року запущено новий фінансовий додаток NovaPay, який дає змогу відкривати поточні рахунки та здійснювати онлайн-платежі. Ці цифрові інструменти забезпечують максимальну простоту взаємодії з компанією (відповідаючи корпоративній цінності EASY) та сприяють зменшенню обсягу паперової документації.

- автоматизація процесів. Підприємство впровадило системи автоматичного зважування та вимірювання посилок у відділеннях, що дозволяє прискорити обробку відправлень. Замість ручного заміру, який займав близько 15 секунд, тепер використовується спеціалізований пристрій, що визначає габарити та вагу посилки за 5 секунд. Достатньо просто розмістити коробку на платформі, після чого сенсори автоматично виконують усі необхідні вимірювання. Це підвищує ефективність обслуговування клієнтів та пропускну здатність відділень. Передбачається, що традиційні ваги та лінійки поступово замінять автоматичні станції, щонайменше для невеликих відправлень [16].

- зони самообслуговування у відділеннях. У тестовому режимі підприємство «Нова Пошта» організувала у деяких своїх відділеннях зони для самостійного отримання відправлень, де клієнт може забрати свою посылку без допомоги оператора. Наприклад, у певному відділенні при наявності такої системи, користувач сканує QR-код у додатку або вводить номер телефону на терміналі, після чого система вказує конкретний стелаж і полицю для отримання відправлення. Всі полиці відкриті, а процес контролюється системою відеоспостереження, що відповідає концепції довіри до клієнта. Результати експерименту є обнадійливими: 37% відвідувачів цього відділення вже користуються можливістю самостійного отримання посилок. Такий підхід підвищує комфорт користування (EASY) для клієнтів, які бажають уникнути черг, та допомагає компанії зменшити проблему дефіциту персоналу у своїх відділеннях.

- інноваційні поштомати і точки доступу. Мережа вуличних автоматичних поштових скриньок, що активно розширюється. Станом на кінець 2024 року «Нова Пошта» налічувала близько 24 тисяч поштоматів по всій країні, при цьому встановлюються об'ємистіші моделі (для більших розмірів та ваги). Наприклад, у Києві наприкінці 2024 року розміщено найбільший поштомат №77777 на 188 комірок з габаритами 9×2,2 м, зображення даного поштомату наведено на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Найбільший поштомат Нової Пошти у Києві [16]

- штучний інтелект (AI-рішення). Підприємство застосовує AI-технології для підвищення ефективності логістичних процесів. У березні 2025 року Nova Digital (внутрішня IT-компанія групи NOVA) представила RouteStripe – систему маршрутизації на основі алгоритмів оптимізації, яка забезпечує API для інтеграції з корпоративними системами управління транспортом (TMS) клієнтів.

Першим користувачем системи RouteStripe стало саме підприємство «Нова Пошта», яке впровадило її у кур'єрській службі у 17 країнах Європи, що дозволило знизити зменшити свої логістичні витрати до 30% [16; 20]. Іншими прикладами використання AI-рішень є використання технології комп'ютерного зору для визначення габаритів посилок, чат-боти для підтримки клієнтів, а також певні аналітичні моделі щодо прогнозування обсягів для відправлень до різних регіонів.

- інноваційні продукти та дослідження і розробки (R&D). У 2023 році для структурування інноваційних ініціатив була створена платформа NovaTech – відкритий простір для співпраці з розробниками та інноваторами. Власний R&D-центр «Нова Пошта» за допомогою NovaTech шукає партнерів у сферах робототехніки для сортувальних процесів та обслуговування клієнтів, впровадження штучного інтелекту у сервіси, розробки нових видів пакування та використання альтернативних транспортних рішень (електромобілі, дрони) для здійснення доставок. Зокрема, платформа NovaTech вже налагодила співпрацю зі стартапами Deus Robotics (розробка робототехніки), Konsort (виробництво автоматизованого обладнання), UIS (програмне забезпечення для логістичної автоматизації) та Disk Systems (електронні рішення для автоматизації процесів). Для офлайн-взаємодії створено NovaTech Studio – це певний інноваційний простір, наприклад, у Києві він складає площею близько 900 м² із коворкінгом, лабораторією та шоурумом, де представлені прототипи: робот-листоноша, перший дрон компанії, роботизована рука та тестовий електромобіль для можливості доставки. Така екосистема відкритих інновацій стимулює генерацію та обмін

ідеями: за словами керівника R&D Євгена Хоменка, «застосування зовнішніх ідей, обмін інноваціями через партнерство та інтеграція нових рішень дозволяє всім учасникам отримувати більшу користь» [16].

Розрахуємо для Нової Пошти коефіцієнт інноваційної активності, який показує яка частка діяльності підприємства спрямована на інновації, тобто наскільки підприємство активно впроваджує нові продукти, технології або послуги (рис. 2.10). Тобто, коефіцієнт дозволяє оцінити, яку частку доходу підприємство спрямувало на інновації саме у цьому періоді.

$$K_{\text{інова}} = \frac{\text{Витрати на НДДКР} + \text{Інші інноваційні витрати}}{\text{Виручка від реалізації}} \times 100\% \quad (2.2)$$

де:

Витрати на НДДКР – витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (рядок у Звіті про фінансові результати, наприклад «Витрати на НДДКР» або «Інші витрати (код 2270 форма №2», якщо не виділені інноваційні);

Інші інноваційні витрати – витрати на впровадження нових технологій, патенти, ліцензії, модернізацію виробництва;

Виручка від реалізації – загальний дохід підприємства (рядок «Виручка від реалізації продукції» у Звіті про фінансові результати, форма №2).

Чисельник – витрати на інновації за звітний період.

Знаменник – виручка від реалізації за той же період

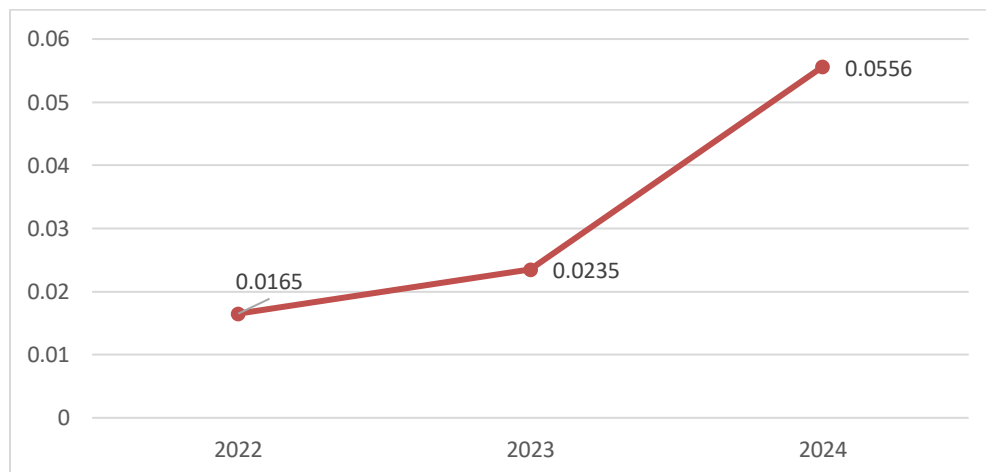


Рис. 2.10. Коефіцієнт інноваційної активності для ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки

Орієнтовна таблиця оцінки рівня інноваційної активності за коефіцієнтом інноваційної активності ($K_{\text{інова}}$), вираженого у відсотках наведена у табл. 2.5. Ці діапазони використовуються для аналізу підприємств різних галузей, але можуть трохи коригуватися залежно від специфіки виробництва.

Таблиця 2.5

Діапазони рівнів інноваційної активності для підприємства

Коефіцієнт інноваційної активності ($K_{\text{інова}}$), %	Рівень інноваційної активності	Пояснення
< 5%	Низький	Підприємство майже не вкладає кошти у НДДКР та інновації; ризик відставання від конкурентів.
5–10%	Середній нижчий	Інновації здійснюються, але їх частка у доходах невелика; підприємство помірно впроваджує нові технології.
10–20%	Середній	Середній рівень інноваційної активності; помітне вкладення у НДДКР і впровадження нових продуктів.
20–30%	Високий	Активне вкладення у розвиток та інновації; підприємство системно модернізує виробництво.
> 30%	Дуже високий	Інновації – стратегічний пріоритет; значна частка виручки спрямована на НДДКР та модернізацію.

За результатами розрахунків коефіцієнта інноваційної активності Нова Пошта має такі значення: 2022 рік – 1,65%; 2023 рік – 2,35%; 2024 рік – 5,56%.

2022 рік (1,65%) – низький рівень інноваційної активності. Підприємство інвестувало незначну частку своїх доходів у науково-дослідні та інноваційні проєкти. Це може бути пов'язано з економічною нестабільністю, обмеженням інвестицій у період воєнних дій та фокусом на підтримці поточної операційної діяльності.

2023 рік (2,35%) – поступове зростання, але все ще низький рівень. Спостерігається певне збільшення частки витрат на інновації, що свідчить про початок відновлення інвестиційної політики підприємства. Ймовірно, відбувалося оновлення ІТ-систем, оптимізація процесів доставки та впровадження нових цифрових сервісів.

2024 рік (5,56%) – середній нижчий рівень інноваційної активності. Підприємство значно збільшило інвестиції в інновації, що вказує на активізацію впровадження технологічних рішень (автоматизація логістичних процесів, розвиток поштоматів, цифровізація клієнтського сервісу). Це позитивна тенденція, яка свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на технологічний розвиток.

Отже, динаміка $K_{\text{інова}}$ за 2022–2024 роки свідчить про поступове нарощення інноваційної активності Нова Пошта. Підприємство переходить від утримання базового рівня інновацій до системного розвитку технологічних рішень, що є ключовим фактором конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг України.

Проте навіть у 2024 році значення $K_{\text{інова}}$ нижче за оптимальні (10–20%), тому компанії доцільно продовжувати збільшувати інвестиції у НДДКР, цифрові сервіси, автоматизацію та екологічні технології, щоб зміцнити лідерські позиції на ринку та забезпечити стійке зростання в майбутньому.

Таким чином, підприємство «Нова Пошта» активно просуває цифрову трансформацію та технологічне вдосконалення своєї діяльності, що відображає такі корпоративні цінності як EASY і TECH. Реалізовані рішення, які складаються від мобільних додатків та API до автоматизованих ваг, роботизованих систем і алгоритмів маршрутизації – сприяють підвищенню продуктивності, швидкості та зручності надання підприємством логістичних послуг. Це створює потужну основу для його поточної та майбутньої інноваційної діяльності та закладає фундамент щодо зміцнення конкурентних переваг на швидко змінному ринку.

Окрім внутрішніх аспектів, ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» значною мірою залежить від умов зовнішнього середовища. Компанія працює у швидко змінному та нестабільному контексті, де особливе значення мають геополітичні виклики, економічна невизначеність, очікування клієнтів та технологічні інновації. Тому глибокий аналіз зовнішніх факторів є

ключовою передумовою для стратегічного планування і прийняття певних обґрунтованих інвестиційних рішень.

Для комплексного вивчення та оцінки зовнішніх умов діяльності доцільно застосувати PEST-аналіз, який дає змогу оцінити загальний вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на функціонування підприємства. У табл. 2.6 наведено результати такого аналізу щодо діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства
ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році

Політичні (P)	Економічні (E)
- воєнний стан в Україні та постійні ризики атак на інфраструктуру. - посилення регуляторного нагляду (особливо у сфері безпеки та логістики). - державні ініціативи підтримки бізнесу, логістики та цифровізації	- інфляційні процеси та зростання витрат на паливо й логістику. - коливання курсу гривні. - високий попит на послуги доставки внаслідок е-комерції. - обмеження в доступі до традиційного кредитування
Соціальні (S)	Технологічні (T)
- міграція населення (внутрішня та за кордон) впливає на зміну географії попиту. - зростання попиту на швидкий, зручний та цифровий сервіс. - очікування високої якості обслуговування, навіть у кризових умовах.	- стрімкий розвиток ІТ-рішень, автоматизації, роботизації. - впровадження нових платформ і сервісів (NovaPay, RouteStripe, NovaTech). - підвищення ролі кібербезпеки, технологій контролю та аналітики даних

Джерело: складено автором

Таким чином, проведений PEST-аналіз дозволяє виявити ключові зовнішні чинники, що формують середовище функціонування компанії. Результати аналізу свідчать, що ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу адаптивність до змін та нестабільності, активно реагуючи на зовнішні виклики через впровадження цифрових рішень, розвиток партнерських моделей, посилення безпеки та орієнтацію на споживача. Отже, проведений PEST-аналіз дозволяє виділити

основні зовнішні фактори, що визначають умови функціонування компанії. Його результати показують, що ТОВ «Нова Пошта» відзначається високою здатністю до адаптації в умовах змін та нестабільності, активно реагуючи на зовнішні виклики через впровадження цифрових технологій, розвиток партнерських моделей, підвищення рівня безпеки та орієнтацію на потреби клієнтів.

Урахування цих зовнішніх факторів становить важливу базу для подальшого майбутнього стратегічного планування діяльності, прогнозування інвестицій та підвищення ефективності інноваційного розвитку та діяльності компанії.

Серед багатьох чинників, що визначають успіх даної логістичної компанії на українському ринку, ключове значення мають саме рівень впізнаваності її бренду та ступінь довіри споживачів. В цьому контексті підприємство ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільно високі показники діяльності, що підтверджується певними аналітичними даними щодо сприйняття та позиціонування його в очах клієнтів.

За результатами опитувань 2024 року, представлених на рис. 2.11, компанія досягла максимальної впізнаваності серед населення – усі респонденти знайомі з брендом «Нова Пошта», а 96% українців скористалися її послугами. Крім того, 93% клієнтів користувалися сервісами протягом останніх шести місяців, а для 88% вона є першочерговим брендом, який асоціюється з поштовими та логістичними послугами. Ці показники свідчать про домінуючі позиції компанії на внутрішньому ринку та високий рівень лояльності споживачів.



Рис. 2.11. Ринкова позиція ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році [16; 17]

Окрім частки ринку, важливим чинником стратегічного розвитку компанії є її репутаційний капітал. На рис. 2.12 показано репутаційний індекс компанії NOVA за 2024 рік, який становив 77,6 зі 100 можливих балів, що відповідає значному та високому рівню довіри, а також престижу згідно з міжнародними стандартами оцінювання. Найбільші показники компанія продемонструвала за категоріями «ефективність», «соціальна відповідальність», «технологічні інновації» та «відкритість діяльності».



Рис. 2.12. Складові репутації та їх оцінка [16; 17]

Дані показники свідчать про те, що NOVA забезпечує не лише виконання функціональних очікувань клієнтів, але й формує відповідний позитивний соціальний і певний корпоративний імідж, який виступає важливим стратегічним ресурсом у сучасному змінному конкурентному середовищі

Отже, поєднання стабільної ринкової позиції, високого рівня впізнаваності бренду, довіри споживачів та позитивного іміджу забезпечує ТОВ «Нова Пошта» стратегічну перевагу і відкриває додаткові перспективи для подальшої інвестиційно-інноваційної діяльності як в Україні, так і на міжнародних ринках. Беручи до уваги наведені дані про стратегічні цінності, активну інноваційну та інвестиційну діяльність, високі показники ринкової присутності та позитивний імідж ТОВ «Нова Пошта», можна констатувати її сильні конкурентні позиції на

українському ринку логістичних послуг. Водночас компанія, як і будь-яке підприємство, функціонує в умовах певних ризиків, викликів та обмежень, що обумовлює потребу в проведенні комплексного всеохоплюючого стратегічного аналізу.

Для структурування внутрішніх сильних і слабких сторін компанії, а також виявлення зовнішніх можливостей і ризиків, у табл. 2.7 представлено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» в контексті її інвестиційно-інноваційного розвитку.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- висока технологічність та діджиталізація сервісів (сучасні ІТ-системи, мобільні додатки) - широка і доступна мережа - зростаючі обсяги доставок і високий рівень задоволеності клієнтів. - сильний кадровий потенціал (понад 27,5 тис. працівників) - розвинена фінтех-платформа NovaPay для внутрішніх платежів і сервісів.	- значні операційні витрати, зокрема на паливо, енергію, утримання мережі. - велика частка агентських точок у мережі, що ускладнює прямий контроль якості обслуговування. - необхідність висококваліфікованих кадрів та можливі затримки при масштабуванні інновацій. - високе капіталовкладення в модернізацію в поєднанні зі зниженням прибутку (чистий прибуток «НП» у 2024 р. зменшився порівняно з 2023 р.). - залежність від стабільності зовнішніх інфраструктур в умовах конфлікту.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- продовження розширення автоматизації: нові сортувальні лінії, дрони, роботи тощо. - зростання сегменту e-commerce (збільшення попиту на доставку від онлайн-магазинів) і інтеграції з маркетплейсами. - енергетична незалежність – інвестиції в сонячні станції, генератори та когенерацію, для зниження експлуатаційних витрат. - розвиток нових сервісів на базі NovaPay (кредити бізнесу, міжнародні перекази) та e-commerce-інструментів (Smart Post).	- військові дії й супутні перебої електропостачання. - стабільне підвищення енергоносіїв і логістичних витрат, що давить на прибутковість. - посилення регуляторного та податкового контролю. - кіберзагрози: ймовірність хакерських атак на ІТ-інфраструктуру компанії та фінансові сервіси.

Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз показав, що у 2024 році «Нова Пошта» володіла потужними внутрішніми ресурсами, такими як сучасна технологічна платформа, розгалужена мережа та висококваліфікований персонал, що сприяло збільшенню обсягів доставок та підтриманню високого рівня обслуговування клієнтів.

Водночас значні інвестиційні вкладення та вплив зовнішніх факторів, таких як зростання вартості енергоносіїв і воєнні обставини, спричинили зниження рівня прибутковості підприємства. Серед ключових внутрішніх ризиків (загроз) компанії можна виділити високу операційну собівартість та ймовірні складнощі при впровадженні інновацій, тоді як зовнішні загрози пов'язані з тривалістю воєнних дій та нестабільністю енергопостачання. Водночас підприємство має значний потенціал для розвитку: розширення автоматизації процесів і присутності в електронній комерції, впровадження платіжних та фінансово-технологічних сервісів на платформі NovaPay, використання відновлюваних джерел енергії для оптимізації витрат. У підсумку, «Нова Пошта» може посилити свої конкурентні переваги завдяки ефективній цифровізації та інвестиціям, одночасно зменшуючи ризики через диверсифікацію енергозабезпечення та підвищення безпеки своїх операцій.

2.3. Оцінка інвестиційної привабливості та інноваційного потенціалу підприємства

Оцінка інвестиційної привабливості підприємства є фундаментальною складовою його стратегічного управління та розвитку. Вона дозволяє визначити рівень фінансової стійкості, ділової активності, конкурентних переваг і перспектив зростання підприємства. Для потенційних інвесторів така оцінка виступає індикатором надійності вкладень і дає змогу прогнозувати майбутню дохідність інвестицій. Таким чином, об'єктивна оцінка інвестиційної привабливості створює основу для формування позитивного іміджу підприємства на ринку капіталу.

Інноваційний потенціал підприємства характеризує його здатність до генерування, впровадження та ефективного використання нових технологій, ідей чи організаційних рішень. Його оцінка дозволяє виявити науково-технічні можливості, рівень інтелектуального капіталу та готовність до модернізації виробництва. Підприємства з високим інноваційним потенціалом мають значно більші шанси на зростання ринкової вартості, розширення ринків збуту та підвищення прибутковості в довгостроковій перспективі.

Комплексна оцінка інвестиційної привабливості та інноваційного потенціалу забезпечує цілісне уявлення про конкурентоспроможність підприємства. Вона допомагає керівництву своєчасно виявляти проблемні зони, визначати напрями удосконалення діяльності та формувати ефективні стратегії розвитку. Такий підхід сприяє раціональному розподілу ресурсів, підвищенню інвестиційної активності та створенню умов для сталого економічного зростання.

Між оцінкою інвестиційної привабливості й інноваційного потенціалу та управлінням інвестиційно-інноваційною діяльністю існує тісний взаємозв'язок. Отримані результати аналізу виступають основою для формування стратегічних рішень щодо напрямів інвестування, визначення пріоритетних проектів і оптимізації структури капіталовкладень. Завдяки цьому підприємство може ефективніше розподіляти фінансові ресурси, знижувати ризики та підвищувати віддачу від інвестицій в інноваційні розробки.

Водночас управління інвестиційно-інноваційною діяльністю є механізмом практичної реалізації результатів оцінки. Воно спрямоване на забезпечення узгодженості між потенційними можливостями підприємства та його стратегічними цілями розвитку. Від якості управлінських рішень залежить ефективність упровадження інновацій, швидкість їх комерціалізації та рівень конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, оцінка інвестиційної привабливості та інноваційного потенціалу стає невід'ємною частиною системи

управління, що формує підґрунтя для динамічного та стійкого розвитку підприємства.

Інвестиційна привабливість є характеристикою, що відображає ступінь задоволення інтересів конкретного інвестора з огляду на співвідношення «ризик – дохідність вкладеного капіталу – період володіння активом». Це поняття має суб’єктивний характер, оскільки сприйняття привабливості активів відрізняється у кожного інвестора. Те, що один інвестор може розцінювати як надмірно ризиковане і, відповідно, малопривабливе для інвестування, для іншого може становити інтерес завдяки можливості диверсифікації ризиків або їх розподілу між іншими учасниками інвестиційного процесу, зокрема кредиторами. Відмінності в оцінці інвестиційної привабливості активів зумовлюються не лише індивідуальними особливостями інвесторів, а й часовими аспектами проведення аналізу, а ринкові зміни здатні суттєво впливати на рівень інвестиційної привабливості [21-23].

Інвестиційна привабливість підприємства безумовно першочергово пов’язана з такими показниками як: ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства. Тому для того щоб отримати комплексну картину інвестиційної привабливості підприємства зупинемось на вищезгаданих показниках. У табл. 2.8 наведена інформація щодо розрахунку деяких показників, а у табл. 2.9 та рис. 2.13 їх розрахунок.

Таблиця 2.8

Деякі показники, що окреслюють інвестиційну привабливість підприємства

Показник	Формула	Рядки з фінансової звітності
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів $\times 100\%$	Ф.2: р.2350; Ф.1: р.1300 (середнє)
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Середньорічний власний капітал $\times 100\%$	Ф.2: р.2350; Ф.1: р.1495 (середнє)
Рентабельність інвестицій (ROI)	Чистий прибуток / Інвестиції $\times 100\%$	Ф.2: р.2350; Ф.3: р.3500
Коефіцієнт самофінансування інвестицій	(Чистий прибуток + Амортизація) / Капітальні інвестиції	Ф.2: р.2350, р.2515; Ф.3: р.3500

Таблиця 2.9

Показники рентабельності діяльності ТОВ «Нова пошта»

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Рентабельність активів (ROA), %	14,6	20,42	9,14
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	38,81	49,51	23,70
Рентабельність інвестицій (ROI), %	101,71	75,02	34,79
Коефіцієнт самофінансування інвестицій	33,659	5,688	10,241

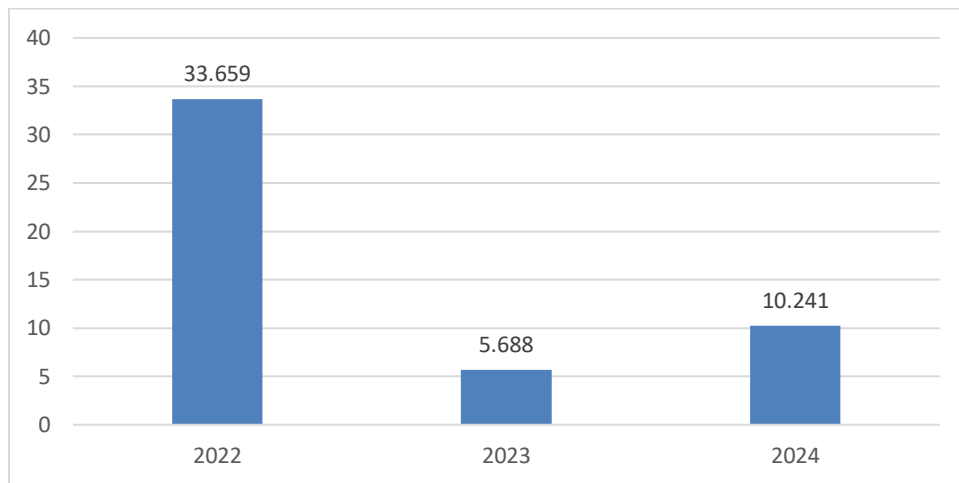


Рис. 2.13. Коефіцієнт самофінансування інвестицій для ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки

Отримані значення показника ROA за аналізований період показують ефективність використання всіх активів підприємства для отримання прибутку. У 2023 році спостерігається значне зростання показника (до 20,42%), що свідчить про ефективніше використання активів порівняно з 2022 роком. Проте в 2024 році ROA різко знизилася до 9,14%, що може свідчити про падіння прибутковості або збільшення активів без відповідного зростання доходів.

Розрахунок рентабельність власного капіталу (ROE) відображає ефективність використання власного капіталу. Тренд схожий на ROA: зростання у 2023 році і різке падіння в 2024. Високий показник у 2022–2023 роках свідчить про прибуткове

фінансування власними коштами, а падіння у 2024 може вказувати на зниження рентабельності або збільшення фінансових ризиків.

В свою чергу показник рентабельність інвестицій (ROI), який показує ефективність інвестицій, свідчить про чітке зниження ефективності інвестиційного портфеля протягом трьох років. Особливо різке падіння у 2024 році (майже втричі порівняно з 2022). Це може свідчити про недостатньо ефективне вкладення коштів або спад ринкових умов.

Різне падіння у 2023 році до 5,688% означає сильну залежність від зовнішніх джерел фінансування, що підвищує фінансові ризики. У 2024 році показник частково відновився до 10,241%, але все ще залишається низьким.

Що стосується коефіцієнта самофінансування інвестицій, який показує частку інвестицій, профінансованих за рахунок власних коштів підприємства та становить у 2022 році 33,659, це означає, що дане підприємство може профінансувати свої інвестиції власними коштами у 33,659 разів більше, ніж потреба в залучених (зовнішніх) джерелах фінансування. Інакше кажучи, рівень фінансової незалежності при інвестуванні дуже високий – компанія майже повністю (і навіть з надлишком) забезпечує інвестиції за рахунок власних ресурсів (прибутку, амортизаційних відрахувань тощо), без потреби у кредитах чи зовнішніх інвесторах.

Саме аналіз коефіцієнта самофінансування інвестицій показує, що у 2022 році його значення становило 33,659, що свідчить про дуже високий рівень фінансової самостійності підприємства та здатність повністю забезпечувати інвестиційну діяльність за рахунок власних коштів.

У 2023 році коефіцієнт знизився до 5,688, що може свідчити про збільшення потреби у зовнішньому фінансуванні або зменшення обсягу власних джерел.

У 2024 році показник зріс до 10,241, що є позитивною тенденцією – підприємство частково відновило свою фінансову стійкість і здатність самостійно фінансувати інвестиції.

Загалом динаміка свідчить про коливання рівня самофінансування, однак навіть найнижче значення перевищує 1, що говорить про загальну незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Підприємство показувало високу ефективність у 2022–2023 роках, але у 2024 році спостерігається різке падіння прибутковості за усіма ключовими показниками (ROA, ROE, ROI).

Ефективність інвестицій і самофінансування різко знизилася, що свідчить про зростання залежності від зовнішнього фінансування і можливі проблеми з інвестиційною стратегією. Потрібно переглянути структуру активів, фінансову політику та інвестиційні проєкти для відновлення рентабельності та стабільності підприємства.

Такаж сама тенденція спостерігається при розрахунку коефіцієнта періоду окупності капіталу підприємства (тобто період, за який кошти, які інвестовані в активи, будуть компенсовані чистим прибутком) (рис. 2.14).

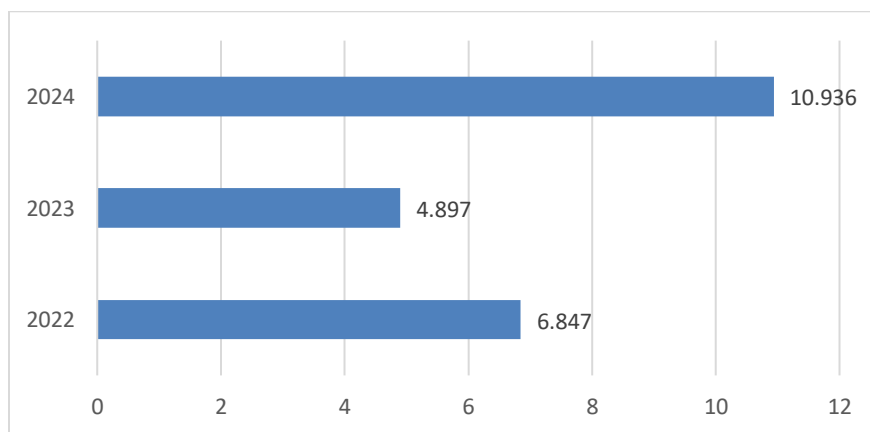


Рис. 2.14. Коефіцієнт періоду окупності капіталу ТОВ «Нова пошта»

Для того щоб оцінити платоспроможність ТОВ «Нова пошта» розрахуємо коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості підприємства (рис. 2.15 - 2.16).

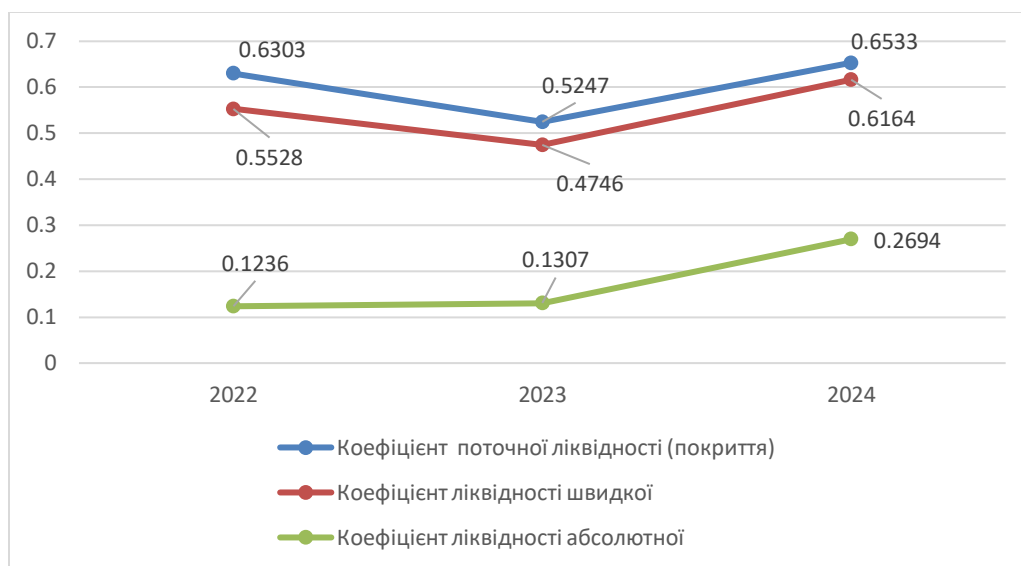


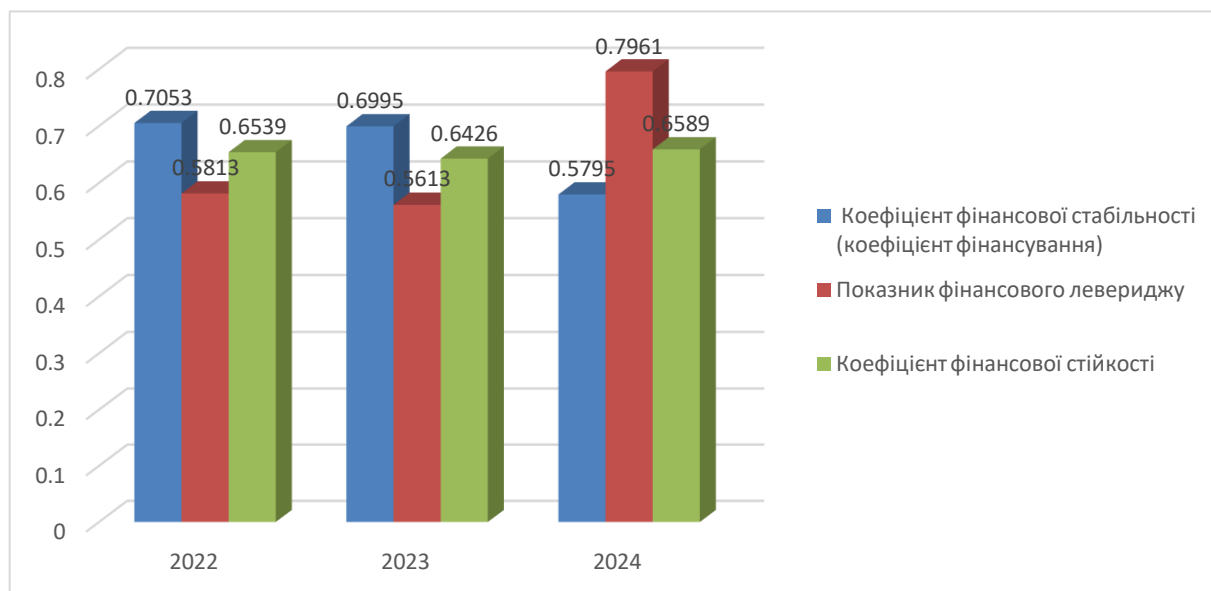
Рис. 2.15. Показники ліквідності ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024

Після визначення співвідношення між ліквідними активами та зобов'язаннями слід відзначити недостатній рівень як поточної, так і перспективної ліквідності у досліджуваних періодах [24-25]. Результати проведених розрахунків свідчать про те, що поточна ліквідність у розглянутому проміжку часу є незадовільною.

Для оцінювання рівня забезпеченості активів відповідними джерелами їх фінансування здійснюється аналіз фінансової стійкості підприємства.

Фінансова стійкість підприємства – це стан його фінансово-економічної системи, за якого забезпечується раціональне формування, розподіл і використання ресурсів, що сприяє стабільному розвитку організації. Такий стан передбачає зростання прибутковості й власного капіталу, збереження платоспроможності та здатності виконувати кредитні зобов'язання навіть за умов прийнятного рівня ризику. Сутність фінансової стійкості полягає у перевищенні доходів над витратами, що створює можливість ефективного управління грошовими потоками,

підтримання безперервності виробничого процесу та стабільного збуту продукції [24-25].



Джерело: розраховано та складено автором

Рис. 2.16. Показники фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024

З даних рис. 2.16 випливає, що підприємство мало відносно постійний рівень фінансової стійкості, тобто частка стабільних джерел фінансування підприємства у їх загальному обсязі практично не змінювалась.

Результатами проведеної оцінки свідчать про наявність слабких сторін у структурі окремих фінансових показників. Такі підприємства зазвичай мають платоспроможність на межі мінімально допустимого рівня та демонструють нестійке фінансове становище, що зумовлено переважанням позикового капіталу у структурі фінансування. У співпраці з подібними суб'єктами господарювання ризик повної втрати коштів є незначним, однак існують певні сумніви щодо своєчасного виконання ними фінансових зобов'язань [24-25]. У табл. 2.10. проведено розрахунок інтегральної бальної оцінки можливих фінансових ризиків.

Таблиця 2.10

Розрахунок інтегральної бальної оцінки можливих фінансових ризиків

Показник фінансового стану	Максимальний бал показника	Величина значення бала		Умови коригування балансу	2023	2024
		Максим.	Мінім.			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (L_2)	20	0,5 и выше – 20 балів	Менее 0,1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження в порівнянні з 0,5 знімається 4 бали	0,336	0,53
Коефіцієнт «критичної оцінки» (L_3)	18	1,5 и выше – 18 балів	Менее 1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження в порівнянні з 1,5 знімається по 3 бали	0,669	0,924
Коефіцієнт поточної ліквідності (L_4)	16,5	2 и выше – 16,5 балів	Менее 1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження в порівнянні з 2 знімається по 1,5 бала	0,688 9	0,935
Коефіцієнт автономії (U_1)	17	0,5 и выше – 17 балів	Менее 0,4 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження в порівнянні з 0,5 знімається по 0,8 бала	0,79	0,83
Коефіцієнт забезпеченості власним і коштами (U_3)	15	0,5 и выше – 15 балів	Менее 0,1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження в порівнянні з 0,5 знімається по 3 бали	-2,61	-1,05
Коефіцієнт фінансової стійкості (U_4)	13,5	0,8 и выше – 13,5 балів	Менее 0,5 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження в порівнянні з 0,8 знімається по 2,5 балів	0,87	0,91

Джерело: складено автором

Підсумовуючи проведений аналіз, варто зазначити, що загальне погіршення макроекономічної ситуації в державі та наслідки глобальної фінансової кризи суттєво вплинули на фінансові показники діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2024 році. Це проявилось у зниженні рівня рентабельності власного капіталу, недостатній ліквідності та послабленні фінансової стабільності підприємства.

Водночас, попри наявні труднощі, компанія зберігає високий рівень інвестиційної привабливості. Про це свідчать позитивні тенденції у динаміці структури доходів, зростання обсягів прибутку, а також покращення показника самофінансування інвестиційних потреб (рис. 2.17).

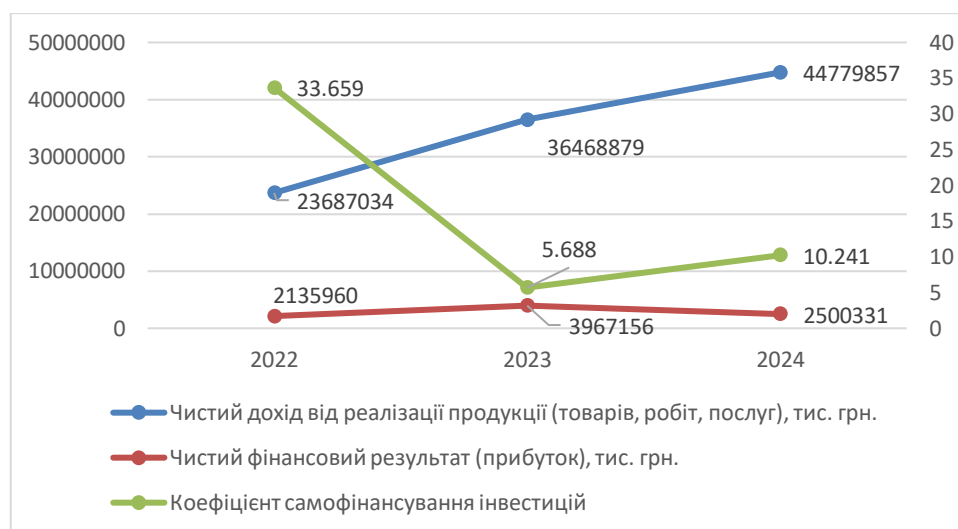


Рис. 2.17. Динаміка структури доходів, обсягів прибутку та показника самофінансування інвестицій ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024

Також інвестиційна привабливість підприємства підтверджується тим що воно неодноразово випускало корпоративні облігації. У 2024 році підприємство здійснило розміщення облігацій серій E та F на суму по 1 млрд грн кожна. Річна ставка дохідності за цими цінними паперами становила відповідно 17% і 16%. На початку 2025 року компанія повністю погасила попередній випуск облігацій серії D, загальний обсяг якого складав 800 млн грн. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку надала дозвіл на розміщення двох нових випусків облігацій Нової пошти – серій H та G із загальною номінальною вартістю 1 млрд грн кожен. Номінальна вартість однієї облігації становить 1000 грн. Залучені кошти компанія планує спрямувати на реалізацію інвестиційних проєктів, а саме: 35% - на розширення мережі терміналів, 15% - на розвиток ІТ-інфраструктури, 30% - на

придбання транспортних засобів і контейнерів, а решту 20% - на закупівлю тари для зберігання та розміщення посилок.

Проведемо оцінювання ефективності використання інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта», представлене у табл. 2.11. Для цього застосуємо бальну шкалу, де «10» відповідає максимальному рівню, а «1» - мінімальному. Показники ранжуються за двома критеріями: поточний (оцінка фактичного стану) та перспективний (оцінка здатності до подальшого вдосконалення).

Таблиця 2.11

Комплексний підхід до оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта»

Умовне позначення	Показник	Значущість показника			Поточна оцінка (min 1 max 10)	Оцінка перспектив (min 1 max 10)
		висока	середня	нижня		
П _к	КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ				7,25	8,75
	Показник зайнятості персоналу				6	9
	Показник наявності кваліфікованих наукових кадрів				8	8
	Показник загального рівня кваліфікації персоналу				7	8
	Показник забезпеченості науковими кадрами				8	10
П _{мт}	МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ				5,16	8,16
	Показник наявності нематеріальних активів				7	9
	Показник швидкості технологічного оновлення				4	9
	Показник придатності основних фондів				5	10
	Показник співвідношення власних і придбаних розробок				6	8
	Показник інвестування в технічне оснащення виробництва				4	8
	Показник наявної робочої площі				5	5
	Показник забезпеченості власних відділів інноваційної діяльності, конструкторських бюро, лабораторій				6	10
П _{со}	СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ				4	4,75
	Показник сприйняття виробничим колективом інновацій				4	3
	Показник готовності управлінського персоналу до інновацій				4	5
	Показник матеріального заохочення колективу				3	6
	Показник соціальної відповідальності				5	5
П _у	УПРАВЛІНСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ				6	8,5
	Показник ефективності управлінської діяльності				8	9
	Показник оптимальності організаційної структури				4	8
П _р	РИНКОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ				4,6	9,3
	Показник відповідності стандартам і технічним умовам в галузі				3	9
	Показник рентабельності інноваційних витрат				6	10
	Показник ринкової концентрації інновацій				5	9
П _{фе}	ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ				7	9,3
	Показник витрат на НДДКР				8	10
	Показник реалізації інноваційної продукції				8	9
	Показник фінансування підвищення кваліфікації персоналу				5	9
П _е	ЕКОЛОГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ				4,75	2,8
	Показник ресурсозатрат виробництва				5	3
	Показник обсягу шкідливих відходів підприємства				3	2
	Показник рівня екологічної обізнаності				5	4
	Показник провадження				6	5

При оцінюванні інноваційного потенціалу підприємства слід враховувати його інноваційну спроможність. Аналіз рівня інноваційного потенціалу передбачає врахування зростання витрат на розробку та впровадження нових або вдосконалених продуктів із підвищеними характеристиками якості. Для кожного критерію розраховується середній бал, а пріоритизація на основі бальної оцінки дозволяє виокремити найбільш та найменш значущі фактори, що впливають на формування інноваційного потенціалу організації.

Для формування максимально повного уявлення про інноваційний потенціал ТОВ «Нова Пошта», на основі розрахованих середніх оцінок виділяються показники з найвищими та найнижчими балами, які надалі відображаються у вигляді матриці (рис. 2.18).

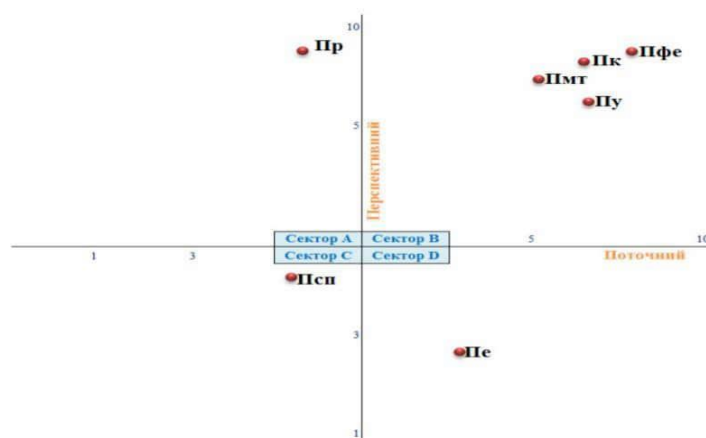


Рис. 2.18. Матриця розподілу показників інноваційного потенціалу
ТОВ «Нова Пошта»

Як демонструє рис. 2.18, основні показники, що сприяють економічному розвитку та формуванню інноваційної бази підприємства – Пк, Пмт, Пу, Пфе, які віднесені до сектора В. Показник Псп потребує невідкладного та суттєвого перегляду, тоді як на Пе слід звернути увагу лише після покращення інших критично важливих показників. Використання представлених матриць дозволяє обґрунтовано обирати стратегію інноваційного розвитку підприємства,

розширювати потенціал впровадження новітніх технологій та виробництва нових або вдосконалених продуктів, одночасно мінімізуючи ризики діяльності.

Проаналізуємо технічні інновації, впроваджені на ТОВ «Нова Пошта». Дослідження інноваційної діяльності підприємства за показником використання власних розробок показало, що застосування внутрішніх технічних інновацій перебуває на високому рівні, оскільки компанія постійно реалізує власні розробки, а відповідний коефіцієнт їх використання є значним. Тому керівництву доцільно й надалі зосереджувати зусилля на активному стимулюванні винахідницької та раціоналізаторської діяльності, що дозволить підтримувати та підвищувати рівень цього показника.

Оцінку технічного рівня забезпеченості інноваційної діяльності доцільно провести за допомогою коефіцієнта оновлення технологій. Для цього слід розрахувати коефіцієнт оновлення основних засобів, який відображає темпи заміни та впровадження сучасного обладнання в діяльність підприємства (рис. 2.19).

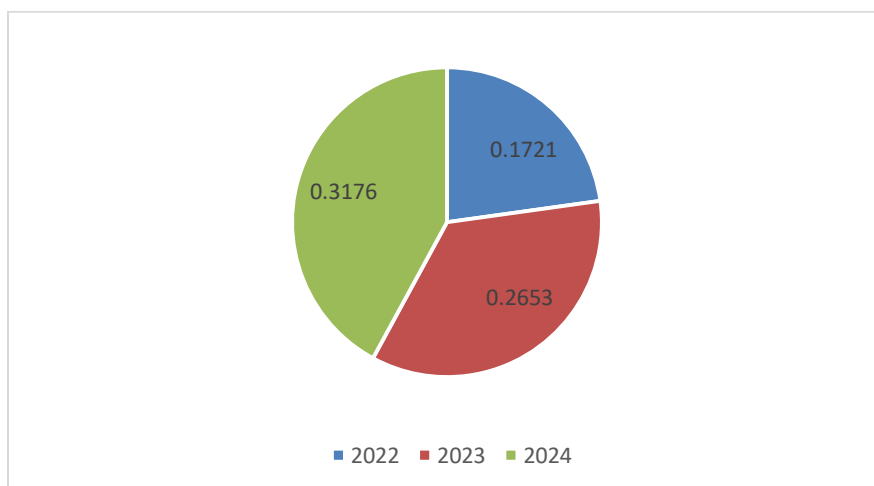


Рис. 2.19. Коефіцієнт оновлення основних засобів ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки

Показник оновлення технологій служить для оцінювання здатності підприємства здійснювати виробництво або надавати послуги із застосуванням сучасного обладнання та прогресивних технологічних рішень, що визначає рівень

якості кінцевого продукту. У ТОВ «Нова Пошта» приділяють увагу впровадженню нових технологічних рішень у процес обробки та доставки поштових відправлень, що сприяє підвищенню ефективності діяльності та покращенню обслуговування клієнтів.

Оцінювання техніко-економічного рівня нових розробок ТОВ «Нова Пошта» здійснюється за такою послідовністю: визначається еталон для порівняння на основі аналогічного продукту конкурента; проводиться порівняльний аналіз характеристик; формуються висновки щодо техніко-економічного рівня інновації; здійснюється оцінка рівня конкурентоспроможності продукту.

Розмір показників техніко-економічного рівня ТОВ «Нова Пошта» визначається тим, з яким об'єктом проводиться порівняння, тобто який виріб обрано в якості еталону. Вибір такого аналога на підприємстві обумовлюється метою порівняння: це може бути оцінка технічного рівня нової технології, попереднє визначення собівартості на початкових стадіях проектування або аналіз економічної доцільності у процесі виробництва та експлуатації.

При оцінюванні технічного рівня на ТОВ «Нова Пошта» для порівняння обирають ті поштові послуги, які з технологічної точки зору найбільш точно відповідають специфіці їх застосування, тобто є ідентичними за призначенням і основними технічними характеристиками. В якості еталону використовується найсучасніша з уже впроваджених або розроблених послуг, випущена не раніше ніж три роки тому. Такий підхід дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку економічної ефективності та уникнути впровадження у виробництво технологій або рішень, що морально або функціонально застаріли.

Ключовим чинником формування інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта» є управлінська складова, зокрема здатність керівництва швидко приймати рішення, визначати пріоритетні інноваційні завдання та цілі, а також ефективно координувати виконання функцій і робочих завдань, об'єднуючи команду фахівців

із різним рівнем освіти, досвіду та кваліфікації, орієнтованих на творче впровадження нових ідей та технологічних рішень.

Сприйняття клієнтами швидкості доставки ТОВ «Нова Пошта» можна охарактеризувати через комплекс показників, що відображають ефективність логістичних процесів і якість наданих послуг. Серед них визначальним є обсяг послуг, тобто кількість відправлень та вантажів, які компанія повинна доставити споживачу. Важливу роль відіграє вартість надання послуги, що прямо впливає на оцінку її привабливості. Швидкість доставки виступає інтегральним критерієм якості, що оцінюється разом із темпом виконання доручень за певний проміжок часу, а також темпом виконання відносно загального обсягу відправлень, які увійшли до логістичної системи.

Не менш значущими є показники залишків відправлень у системі на конкретну дату та своєчасності доставки відповідно до умов договорів. Цільові значення своєчасності розраховуються із урахуванням регіональної специфіки та сегментів бізнесу. До критеріїв оцінки якості також належать кількість втрат відправлень, а також кількість скарг, відгуків та рекламаций, що надходять від клієнтів, включно із зверненнями через різні канали комунікації.

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити не лише швидкість доставки, а й загальний рівень задоволеності клієнтів та ефективність логістичної системи підприємства.

Одним із ключових показників якості послуг ТОВ «Нова Пошта» є оперативність доставки, що характеризується проміжком часу між оформленням відправником замовлення на перевезення вантажу та фактичним отриманням його одержувачем. Цей показник можна як кількісно виміряти, так і інтуїтивно оцінити клієнтом. Наприклад, після оформлення та оплати товару протягом 10–20 хвилин його доставка може тривати від 2 до 7 днів, що підкреслює необхідність постійного вдосконалення технологічних процесів — від підготовки та навчання персоналу до

впровадження сучасних інженерних рішень. З метою контролю та підвищення ефективності ТОВ «Нова Пошта» здійснює моніторинг своєчасності доставки з урахуванням регіональних особливостей та сегментів бізнесу.

ТОВ «Нова Пошта» також застосовує систему реєстрації та аналізу усних скарг і відгуків. Непостійність якості надання послуг працівниками та різниця в сприйнятті послуги клієнтами створюють значні труднощі для менеджерів і аналітиків у сфері обслуговування. Через це більшість послуг, зокрема поштових, важко піддаються стандартизації, що зумовлює необхідність використання наукових підходів і економіко-математичних моделей для оцінки якості та стандартизації послуг, спрямованих на щоденне підвищення рівня обслуговування. У зв'язку з цим ТОВ «Нова Пошта» застосовує систему обліку структури рекламаций.

Отже, система відбору технічних нововведень на ТОВ «Нова Пошта» побудована таким чином, щоб забезпечувати комплексний аналіз: оцінюється не лише прямий вплив інновації на економічні та технічні характеристики, а й зворотний ефект, що дозволяє визначати найоптимальніші шляхи впровадження нових рішень.

У практиці підприємства інноваційні зміни, як правило, спрямовані на вдосконалення окремих функціональних параметрів, що забезпечує як виробничі, так і соціальні переваги. Наприклад, поліпшення умов праці та підвищення безпеки сприяє збереженню та відтворенню трудового потенціалу. Ці заходи одночасно створюють економічний ефект: завдяки зростанню продуктивності скорочується собівартість продукції, що веде до збільшення обсягів продажу та приросту прибутку. Підвищення техніко-економічних характеристик інновацій істотно впливає на їхню конкурентну спроможність на ринку.

Також, розрахуємо коефіцієнт інноваційного потенціалу використовуючи класичний статичний підхід (тобто беремо показники для розрахунку на кінець

періоду, тоюто стан на звітну дату). Коефіцієнт інноваційного потенціалу (КІП) це показник, який відображає спроможність підприємства створювати, впроваджувати та використовувати інновації, тобто не лише скільки воно витрачає на інновації, а й наскільки має ресурси для цього (кадрові, фінансові, технологічні).

Формула розрахунку коефіцієнта інноваційного потенціалу (КІП):

$$\text{КІП} = \frac{\text{Нематеріальні активи (ряд. 1000)}}{\text{Всього активів (ряд. 1300)}} \times 100\% \quad (2.3)$$

де,

нематеріальні активи (ряд. 1000) — це активи, які безпосередньо пов'язані з інноваційним потенціалом підприємства: патенти, торговельні марки, програмне забезпечення, ліцензії, розробки тощо;

всього активів (ряд. 1300) — це загальна вартість активів підприємства на кінець періоду (балансова сума).

Даний коефіцієнт показує, яку частку активів становлять інноваційні (нематеріальні). Щодо інтерпретації результатів, то треба відмітити – якщо коефіцієнт менше 2% - це означає низький інноваційний потенціал (інновації розвинені слабо), 2–5% - середній рівень (підприємство має базові можливості для впровадження інновацій); понад 5% - високий рівень (інноваційна діяльність є системною складовою бізнес-моделі).

В нашому випадку за результатами розрахунку коефіцієнта інноваційного потенціалу (КІП) для ТОВ «Нова пошта» за 2022–2024 роки результати надані на (рис. 2.20).

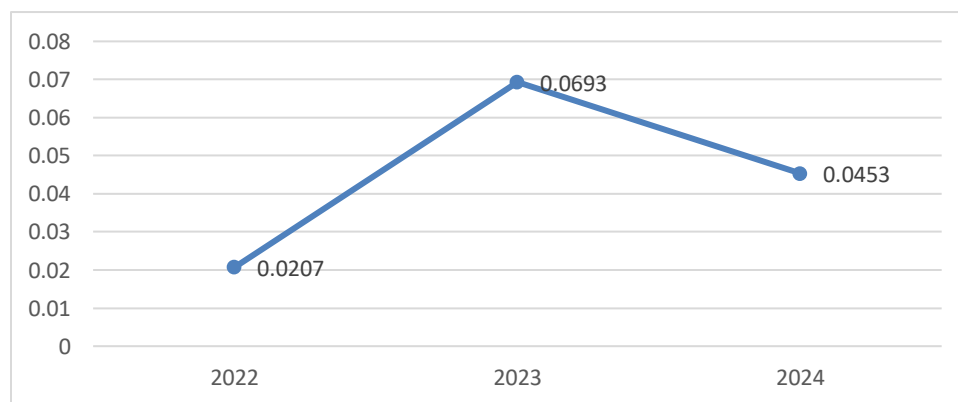


Рис. 2.20. Коефіцієнт інноваційного потенціалу ТОВ «Нова пошта»

У 2022 році (2,07%) спостерігається низький рівень інноваційного потенціалу підприємства. Частка нематеріальних активів у загальній структурі активів є незначною, що свідчить про обмежені можливості компанії у сфері створення та впровадження інновацій. Основна увага, ймовірно, була зосереджена на підтримці операційної діяльності в умовах воєнних ризиків та економічної нестабільності.

У 2023 році (6,93%) значення показника істотно зросло, що вказує на активне нарощення інноваційного потенціалу. Це може бути пов'язано з інвестиціями у цифрові технології, модернізацію логістичних процесів, автоматизацію сортувальних центрів, розвиток мобільних застосунків та ІТ-рішень. Таке зростання свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на технологічні новації.

У 2024 році (4,53%) спостерігається певне зниження КІП порівняно з попереднім роком, однак рівень залишається середнім і свідчить про стабілізацію інноваційної діяльності. Ймовірно, підприємство завершило основний етап масштабних ІТ-інвестицій і зосередилося на їх практичній реалізації та інтеграції у бізнес-процеси.

Отже, можемо зробити загальний висновок, що динаміка коефіцієнта інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта» демонструє зміцнення інноваційної складової діяльності підприємства у 2022–2024 роках. Компанія послідовно інвестує у розвиток нематеріальних активів – програмне забезпечення, цифрові платформи, системи автоматизації, що підвищує її технологічну гнучкість та конкурентоспроможність. Попри невелике зниження показника у 2024 році, його рівень залишається вище середнього (понад 4%), що свідчить про стійку тенденцію до інноваційного розвитку.

Для подальшого підвищення ефективності доцільно: продовжувати інвестувати в ІТ-інфраструктуру та цифрові сервіси; розширювати власні дослідження у сфері логістичних інновацій; посилювати захист інтелектуальної

власності та нематеріальних активів та впроваджувати нові інвестиційно-інноваційні проекти.

Компанія здійснює свою діяльність в Україні, яка з 24 лютого 2022 року перебуває під сильним впливом широкомасштабної війни, розв'язаної російською федерацією. Ситуація у сфері безпеки залишається дуже напруженою: бойові дії тривають у східних та південних регіонах, одночасно фіксуються регулярні ракетні удари по цивільних і промислових об'єктах на всій території країни. Воєнний стан, введений для відсічі збройній агресії, продовжує залишатися в силі. Незважаючи на те, що українська економіка демонструє ознаки часткового відновлення після різкого спаду у 2022 році, для підприємств зберігається високий рівень ризиків та невизначеності [26-34]. Згідно з оцінками Національного банку України, у 2024 році реальний ВВП зріс на 3,4%, що стало можливим завдяки стабілізації енергетичного сектору та заходам уряду щодо стимулювання економічної активності. Водночас темпи відновлення залишаються вразливими до триваючих бойових дій та обсягів зовнішньої фінансової підтримки. Незважаючи на військові ризики та коливання на міжбанківському ринку, валютна політика НБУ дозволила утримувати курс гривні в порівняно стабільному діапазоні протягом 2024 року. Протягом року облікова ставка НБУ змінювалася в межах 13–15%.

Військові дії та супутні обмеження продовжують істотно ускладнювати функціонування компанії, що проявляється у низці ключових аспектів: дестабілізація логістичних мереж та підвищення транспортних витрат через тимчасову неможливість безпечного використання окремих маршрутів доставки; ускладнення кадрового забезпечення, зокрема виїзд спеціалістів за кордон, мобілізаційні заходи та евакуація персоналу; обмеженість критично важливих ресурсів і сировини через порушення постачальних ланцюгів, особливо в регіонах, що наближені до зон бойових дій; модифікації умов договорів, включно з можливими штрафними санкціями, розривом угод та коригуванням виробничих

графіків; зміни нормативно-правової бази та податкових правил, спричинені воєнним станом, зокрема введення податкових пільг, відстрочок та нових вимог до фінансової звітності; пошкодження основних активів та потенційна втрата контролю над майном на тимчасово окупованих територіях; порушення функціонування критичної інфраструктури, зокрема перебої у постачанні електроенергії, води та тепла через удари по енергетичних об'єктах.

Керівництво підприємства продовжує здійснювати системні заходи для мінімізації негативних наслідків воєнної та економічної нестабільності. До таких заходів належать: розширення ринків збуту та пошук альтернативних логістичних маршрутів, що дозволяє знизити залежність від окремих транспортних коридорів; переміщення виробничих активів та формування стратегічних запасів сировини, що забезпечує стабільність виробничого процесу за умов порушень постачальних ланцюгів; залучення додаткових фінансових ресурсів для забезпечення обігових коштів та відновлення пошкоджених об'єктів; раціоналізація витрат, включаючи впровадження енергоефективних технологій та оптимізацію непрофільних напрямів діяльності; гарантування безперервності операцій, у тому числі через створення резервних ІТ-систем та розробку планів реагування на надзвичайні події.

Водночас існують чинники, що перебувають поза прямим контролем підприємства, і здатні впливати на його діяльність: динаміка бойових дій, зміни тактики військових операцій та тривалість конфлікту на фронті; політика уряду та Національного банку у сфері грошово-кредитної та фіскальної регуляції, що визначає рівень інфляції та стан валютного ринку; масштаби міжнародної підтримки України, включно з фінансовими траншами, військовою та гуманітарною допомогою; умови реструктуризації державного боргу та співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, що впливають на платоспроможність держави та стабільність макроекономічного середовища.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Напрямки вдосконалення управління інвестиційно-інноваційною діяльністю на підприємстві

Дослідження минулих проблем відіграє ключову роль у стратегічному управлінні інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства. Оцінка труднощів, з якими компанія стикалася в попередні роки, дає змогу не лише проаналізувати ефективність прийнятих управлінських рішень, а й зробити висновки щодо життєздатності обраних підходів до реагування, визначити закономірності, допущені помилки та вдалі практики [26-34]. У випадку ТОВ «Нова Пошта», що працює в умовах швидкоплинного зовнішнього середовища, критично важливою є здатність гнучко адаптуватися, оперативно перебудовувати логістичні процеси, підтримувати безперервність надання послуг і впроваджувати інноваційні рішення навіть у кризових ситуаціях.

Саме ретроспективне вивчення проблем та методів їх вирішення у період 2019–2024 років дозволяє глибше оцінити сильні сторони підприємства, визначити його інституційну стійкість, рівень інвестиційної гнучкості та ступінь організаційної зрілості.

Крім того, аналіз попереднього досвіду подолання труднощів дає змогу формувати рекомендації на майбутнє більш обґрунтовано — спираючись не лише на припущення, а й на реальні практичні кейси. Відтак систематизація подоланих бар'єрів стає основою для розробки ефективних стратегій вдосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності компанії, що наведено нижче у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Еволюція проблем і досягнень інвестиційно-інноваційної діяльності

ТОВ «Нова Пошта»

Рік	Проблема	Реалізовані заходи	Результат
2019	Зростання обсягу замовлень внаслідок буму e-commerce	Розширення мережі відділень та запуск нових послуг (поштомати, мобільний застосунок)	Збільшення пропускної спроможності, зростання лояльності клієнтів
2020	COVID-19 та обмеження мобільності	Розвиток безконтактної доставки, впровадження онлайн-сервісів	Забезпечення безперервності логістики, 20% зростання доходів від B2C-сегмента (продаж послуг безпосередньо кінцевим споживачам)
2020	Висока навантаженість операторів	Створення NovaPost-бота	До 50% запитів обробляються без участі людини
2021	Кадровий дефіцит та плинність персоналу	Запуск програм навчання, внутрішнього кар'єрного росту	Підвищення рівня залученості, зменшення плинності на 12%
2022	Початок повномасштабної війни, руйнування об'єктів інфраструктури	Побудова бомбосховищ, релокація терміналів, запуск Nova Energy	Безперебійна робота 95% відділень, збереження репутації
2023	Застарілі канали оплати	Виведення на ринок NovaPay	1,5 млн активних користувачів
2024	Зростання вартості енергоносіїв	Встановлення сонячних панелей, модернізація освітлення	Зниження витрат на енергію на 8% у пілотних об'єктах

Джерело: складено автором за даними [16, 17, 18].

Аналіз показує, що ТОВ «Нова Пошта» протягом 2019-2024 років неодноразово стикалася з серйозними внутрішніми та зовнішніми викликами, проте змогла швидко адаптуватися до мінливих умов завдяки гнучкій управлінській політиці, впровадженню технологічних інновацій та стратегічним інвестиціям. Компанія успішно пройшла через такі кризи, як пандемія COVID-19, початок повномасштабної війни, дефіцит персоналу, застарілі системи оплати та енергетичні ризики. Реагування на ці проблеми супроводжувалося реалізацією низки ініціатив, включно з запуском мобільного додатку та NovaPay, а також інвестиціями в безконтактні сервіси й енергоефективні технології. Це свідчить про

високий рівень інституційної стійкості компанії, який став ключовим фактором збереження ринкових позицій, підтримки довіри клієнтів і забезпечення подальшого розвитку. Наразі, незважаючи на досягнутий прогрес, ТОВ «Нова Пошта» вступає в новий етап розвитку, що характеризується більш складними та стратегічно важливими викликами. Серед них – необхідність значного підвищення енергоефективності, скорочення операційних витрат, подолання кадрового дефіциту на фоні еміграційних процесів, а також збереження конкурентних переваг у швидкоплинному ринковому середовищі. Одночасно компанії слід розширювати свої горизонти: активніше розвивати фінансові сервіси, виходити на нові ринки та будувати міцні партнерські відносини в сфері інновацій.

Насамперед слід приділити особливу увагу підвищенню внутрішньої ефективності підприємства. Це включає більш глибоку автоматизацію процесів у сортувальних терміналах та відділеннях, зокрема розширення застосування автоматизованих систем для зважування та сканування відправлень, що вже продемонстрували позитивний ефект. Впровадження таких технологічних рішень дозволяє скоротити час обслуговування клієнтів у 2–3 рази [16]. У перспективі доцільно масштабувати ці ініціативи на всю мережу NOVA.

Другим пріоритетом є енергетична автономність. За умов високих витрат на енергоносії компанія повинна активніше реалізовувати проєкти з використання відновлюваних джерел енергії. Створення ініціативи Nova Energy має стратегічне значення, проте наразі її частка в інвестиціях залишається невеликою — 257 млн грн у 2024 році. Збільшення використання сонячних батарей, енергоощадного освітлення та теплових насосів може дозволити знизити витрати на 10–15% протягом найближчих двох років.

Ще одним пріоритетним напрямком є розвиток людського капіталу. Беручи до уваги дефіцит персоналу у відділеннях, компанії необхідно активніше інвестувати у внутрішні програми навчання, перепідготовки, а також у

автоматизацію рутинних операцій. Згідно зі Звітом зі сталого розвитку, понад 37% клієнтів вже користуються зонами самообслуговування. Це дозволяє зменшити навантаження на співробітників, одночасно покращуючи рівень обслуговування [20].

Також важливо посилити інноваційну екосистему шляхом активної співпраці з українськими та міжнародними стартапами [35]. На платформі NovaTech доцільно розвивати інструменти відкритих інновацій: проведення конкурсів, акселераційних програм, інкубаторів та R&D-хабів, що сприятиме зростанню кількості практичних розробок у сферах логістики, фінтеху та штучного інтелекту. За прикладом таких компаній, як DHL і Amazon, NovaTech може стати ключовим рушієм інноваційного розвитку галузі в Україні.

Особливу увагу варто приділити розвитку фінансових технологій [36-37]. Мобільний застосунок NovaPay має потенціал стати комплексним фінансовим інструментом для малого бізнесу, що відкриває можливості для диверсифікації доходів. Ураховуючи зростання популярності безготівкових розрахунків і цифрових платежів в Україні, розширення функціоналу NovaPay набуває стратегічного значення.

У рамках визначених напрямів вдосконалення інноваційної та інвестиційної діяльності постає потреба у конкретизації етапів їх реалізації. Навіть найбільш ефективні управлінські рішення потребують чітко продуманої послідовності дій, визначення відповідальних структур, обґрунтованих термінів виконання, оцінки необхідних ресурсів і критеріїв ефективності [38-48]. З цією метою був створений структурований робочий план, який дозволяє систематизувати заходи за рівнем стратегічної пріоритетності, забезпечити контроль виконання та уникнути дублювання або розпорошення зусиль. Табл. 3.2 відображає узагальнені ключові ініціативи ТОВ «Нова Пошта» на 2025–2027 роки, які покликані слугувати фундаментом для забезпечення подальшого сталого розвитку підприємства.

Таблиця 3.2

План реалізації напрямів щодо удосконалень інвестиційної-інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Напрями	Конкретні дії	Пріоритетність	Очікуваний результат	Індикатор ефективності
Автоматизація логістики	Розширення використання автоматичних систем сканування, зважування та сортування у відділеннях і на терміналах	Висока	Скорочення часу обслуговування клієнтів, зниження собівартості операцій	Середній час обробки одного відправлення; витрати на обробку однієї посылки
Енергоефективність	Запровадження сонячних електростанцій, сучасних систем обігріву та енергоощадного освітлення на логістичних об'єктах	Висока	Зменшення витрат на енергоносії та енергетична незалежність	Кількість об'єктів з альтернативним живленням; відсоток економії енергоспоживання
Розвиток людського капіталу	Розширення програм підготовки персоналу, автоматизація рутинних операцій, розвиток зон самообслуговування	Середня	Зменшення кадрової плинності, підвищення якості обслуговування	Рівень плинності кадрів; рівень задоволеності клієнтів
Розвиток NovaPay	Додання нових фінансових функцій для малого бізнесу (рахунки, перекази, кредитування)	Висока	Диверсифікація джерел доходу, зростання клієнтської бази	Частка фінансових послуг у загальному доході; кількість активних користувачів
Підтримка стартапів (NovaTech)	Проведення конкурсів, запуск бізнес-акселератора, створення центру розробки нових рішень	Середня	Залучення технологічних партнерів, впровадження прикладних інновацій	Кількість партнерств з інноваційними компаніями; кількість впроваджених нових рішень

Джерело: складено автором

Отже, запропонований план вдосконалення інвестиційно-інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» визначає не лише стратегічні пріоритети, а й конкретні шляхи їх реалізації з урахуванням сучасних викликів, наявних ресурсів та внутрішнього потенціалу компанії. Втілення цих заходів дозволить

оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити кадровий потенціал та забезпечить довгострокову конкурентоспроможність підприємства як на національному, так і на міжнародному рівні.

Для кращого уявлення про потенційний напрям розвитку ТОВ «Нова Пошта» доцільно змодельовати її ймовірний стан через десять років. На рис. 3.1 продемонстровано очікувані зміни компанії як на внутрішньому, так і на глобальному ринку.



Рис. 3.1. Передбачуваний образ компанії «Нова Пошта» через 10 років на українському та міжнародному ринках [16]

Таким чином, всебічне вдосконалення інвестиційно-інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» має спиратися на стратегічні пріоритети: підвищення енергоефективності, поглиблену автоматизацію логістичних процесів, розвиток людського капіталу, підтримку відкритих інновацій та зміцнення фінансової гнучкості.

Послідовна реалізація цих напрямів дозволить компанії не лише ефективно адаптуватися до мінливих зовнішніх умов, а й закріпити та зміцнити її провідні позиції на українському та міжнародному логістичному ринку.

Окрім основних напрямів удосконалення інвестиційно-інноваційної діяльності можна виокремити ще додаткові (рис. 3.2).

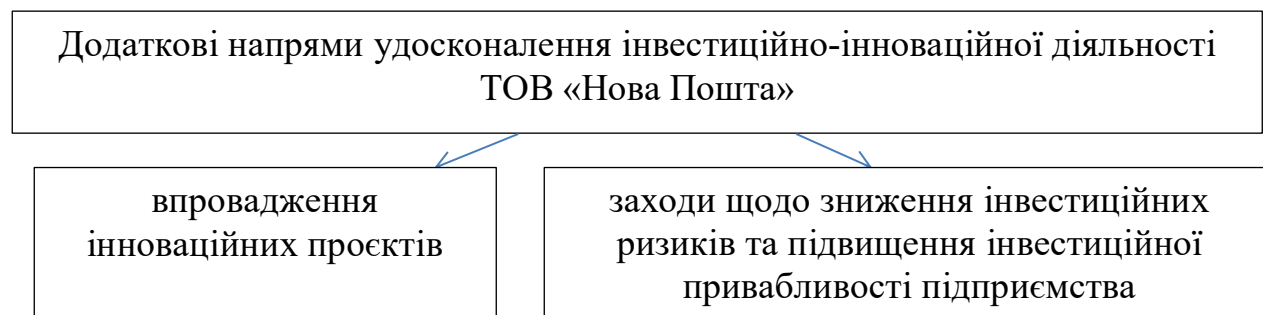


Рис. 3.2. Додаткові напрями щодо удосконалення інвестиційно-інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором

Отже, можемо доповнити всі вище наведені напрями удосконалення інвестиційно-інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» зокрема такими як: впровадження інноваційних проєктів та заходами щодо зниження інвестиційних ризиків та підвищення інвестиційної привабливості підприємства ТОВ «Нова пошта», які будуть більш детально розглянуті далі у кваліфікаційній роботі.

3.2. Рекомендації щодо впровадження інноваційних проектів

Стратегічною метою підприємства є зміцнення лідерських позицій на ринку шляхом забезпечення клієнтів високою швидкістю обслуговування, покращеною доступністю послуг та бездоганною якістю. Основні напрями стратегічного розвитку на період 2025–2027 років представлені на рис. 3.3. Підприємство «Нова Пошта» продовжує робити акцент на автоматизації та роботизації сортувальної інфраструктури, що дозволяє ефективно обробляти великі обсяги відправлень та скорочувати час їх доставки. Нещодавно введено в експлуатацію другу чергу Київського інноваційного терміналу (KIT), що збільшила пропускну здатність сортування до 50 тисяч пакунків на годину.

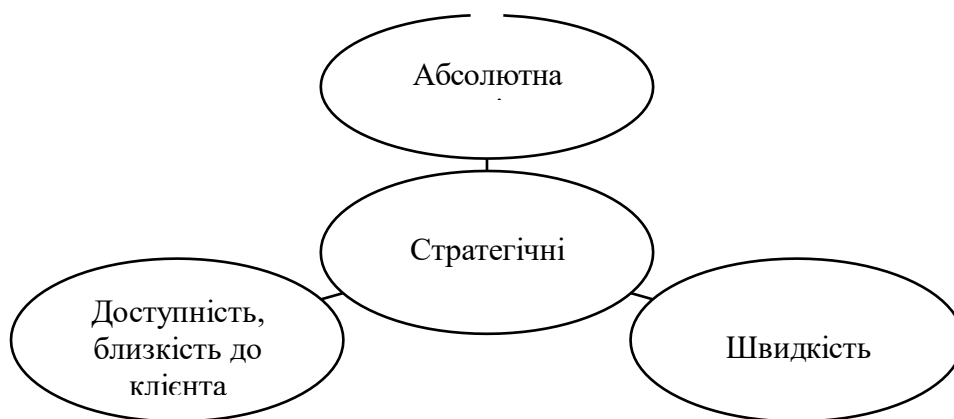


Рис. 3.3. Стратегічні пріоритети розвитку підприємства «Нова Пошта» на період 2022 – 2027 років

Джерело: складено автором за даними [16]

Продовжується активне впровадження роботизації термінальної інфраструктури підприємства. Автоматизовані системи забезпечують транспортування вантажів та сортування невеликих пакунків вагою до 2 кг. В 2021 році підприємство стало першим в Україні, яке здійснило тестові доставки посилок за допомогою дронів, виконуючи польоти між Києвом і Харковом, а також між

Києвом і Львовом. Після завершення військових дій в Україні підприємство планує повторно протестувати новітні транспортні технології та інтегрувати їх у постійне використання для підвищення ефективності логістики.

ТОВ «Нова Пошта» є прикладом підприємства, яке прагне перевершити навіть провідні міжнародні компанії у своїй галузі. Ключовим аспектом є постійне прагнення власників до вдосконалення процесів та впровадження рішень для спрощення й автоматизації операційної діяльності. Одним із найбільш значущих досягнень підприємства може стати створення інноваційних терміналів, що не мають аналогів у європейських країнах.

Важливість розвитку таких інноваційних об'єктів підтверджується постійним зростанням кількості відправлень. Для підтримки та покращення позицій підприємства як провайдера експрес-послуг необхідно впроваджувати технології, що підвищують пропускну здатність та забезпечують більш ефективне сортування відправлень.

Наприклад, «Київський інноваційний термінал» став першим інноваційним об'єктом поза межами столиці, який здійснює сортування посилок для відправлення з Києва в усі регіони України та забезпечує обробку зворотних відправлень.

Хмельницький інноваційний термінал, зведений за підтримки ЄБРР, дозволяє ефективно розподіляти вантажі до 71 населеного пункту по всій країні. Це охоплює надобласні напрямки, такі як Київ, Одеса, Дніпро, Львів, Луцьк, Тернопіль та Чернівці, а також маршрути в межах області, включно з містами Старокостянтинів, Кам'янець-Подільський, Шепетівка, Красилів, Дунаївці, Деражня та всіма філіями в Хмельницькому.

Інвестування в удосконалення інфраструктури є критично важливим для підприємства, щоб зберегти лідерські позиції за швидкістю та якістю обслуговування, адже обсяги відправлень щороку зростають, наприклад, на 30% порівняно з попереднім періодом. Автоматизація робочих процесів дозволяє

задовольняти постійно зростаючий попит на бізнес-послуги без погіршення якості обслуговування. Сучасні сортувальні лінії забезпечують обробку відправлень за лічені хвилини, при цьому на терміналах залишається мінімальна кількість пакунків. Вбудовані сканери здатні зчитувати штрих-коди з шести сторін упаковки, автоматично визначаючи напрямок руху та точну вагу відправлення.

ТОВ «Нова Пошта» є підприємством, яке дотримується принципу, що взаємодія та співпраця з іншими компаніями створюють додаткову цінність для споживачів. У зв'язку з цим підприємство співпрацює з численними відомими партнерами, які уклали договори та пропонують клієнтам вигідні умови та доступніші пропозиції.

Незважаючи на нестабільність економічного середовища, ТОВ «Нова Пошта» не відмовляється від реалізації інноваційних проектів і не переносить їх впровадження.

Підприємство постійно порівнює власну діяльність із компаніями з більш розвинених ринків, адаптуючи та впроваджуючи найкращі практики, які відповідають економічним умовам України.

Виходячи з прогнозованих подій до 2030 року, підприємство планує реалізувати наступні заходи відповідно до Стратегії сталого розвитку:

1. Впровадження нової стратегічної ІТ-платформи та запуск криптографічної системи захисту, яка забезпечує анонімність персональних і аналітичних даних клієнтів для підвищення рівня інформаційної безпеки організації.

2. Використання розробленого спільно з власниками додатку «Дія» електронного підпису, що скорочує час на впровадження касової дисципліни та зменшує обсяг паперової документації, економлячи ресурси підприємства.

3. У разі стабілізації ситуації передбачено можливість переходу на експлуатацію самокерованих автомобілів.

4. Забезпечення покриття мережі поштових апаратів по всій території України.

5. Будівництво нових інноваційних терміналів у містах-мільйонниках, таких як Одеса, Дніпро та Запоріжжя, а також модернізація існуючих об'єктів.

6. Розширення спектру фінансових послуг для задоволення потреб максимальної кількості клієнтів.

7. Оновлення автопарку підприємства та інших матеріальних активів.

Отже, інновації є невід'ємною складовою корпоративної політики підприємства і глибоко інтегровані в усі операційні процеси.

Оскільки проект, який нами пропонується, передбачає виробництво упаковки з переробленої макулатури для клієнтської бази підприємства «Нова Пошта», головними конкурентами стануть оператори поштових та експрес-послуг в Україні. До числа ключових конкурентів можна віднести державну компанію АТ «Укрпошта» та приватні логістичні структури, такі як ТзОВ «Торговий дім „Міст Експрес“» і сервіс доставки Meest.

Проведемо аналіз основних чинників, що забезпечують успішну діяльність конкурентів, результати якого будуть представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Ключові фактори успіху конкурентів

Фактор	Вага фактору	«Нова пошта»		«Укрпошта»		Meest	
		Оцінка	Зв. оцінка	Оцінка	Зв. оцінка	Оцінка	Зв. оцінка
Якість	0,1	5	0,5	4	0,4	4,5	0,45
Ціна	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6
Надійність	0,2	5	1	3	0,6	4,5	0,9
Швидкість	0,2	5	1	3,5	0,7	4	0,8
Реклама	0,1	5	0,5	4,5	0,45	4	0,4
Імідж	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Додаткові послуги	0,05	5	0,25	4,5	0,225	3,5	0,175
Рівень цифровізації	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Разом	1		4,85		3,925		4,125

Таким чином, проведений аналіз конкурентного середовища підприємства «Нова Пошта» демонструє, що воно дійсно займає провідні позиції на ринку. За підсумками дослідження підприємство отримало 4,85 бали з максимально можливих 5, демонструючи найвищі оцінки у більшості категорій, окрім вартості послуг, яка дещо перевищує ціни конкурентів.

На другому місці за загальним рейтингом опинилася компанія Meest, що набрала 4,125 бали. Найвищі оцінки вона отримала за критеріями якості та надійності послуг, водночас слабким аспектом є кількість додаткових сервісів — 3,5 бали, тоді як усі інші показники оцінені на 4 бали.

Найнижчу зважену оцінку здобула державна компанія «Укрпошта». Незважаючи на те, що вона посідає другу позицію на ринку поштового зв'язку за обсягами, підприємство має ряд недоліків, серед яких основними є низька швидкість і недостатня надійність доставки.

Серед найпоширеніших методів розробки маркетингової стратегії зазвичай використовують матрицю BCG, розроблену Бостонською консультативною групою. На рис. 3.4 представлено цю матрицю, де осі відображають темпи зростання ринку (галузі) і відносної частки ринку.

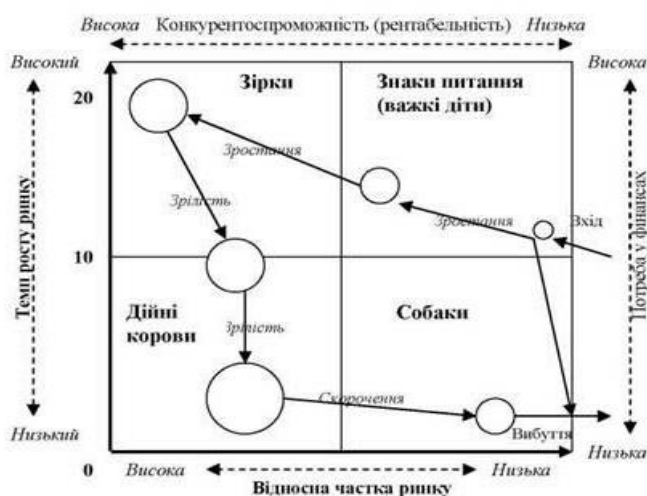


Рис. 3.4. Матриця БКГ

Відповідно до наведеного аналізу за матрицею BCG, запропонований проєкт належить до категорії «зірок», оскільки підприємство «Нова Пошта» наразі має найбільшу частку ринку, а отже, очікуваний обсяг реалізації продукції проєкту передбачається значним. Крім того, щороку спостерігається підвищення попиту на екологічно безпечні товари та прагнення зменшити негативний вплив діяльності підприємств на навколишнє середовище. Також відбувається стабільне зростання обсягів ринку логістичних та поштових послуг, що свідчить про високі темпи розвитку сегменту, у якому буде реалізовуватися проєкт.

Одним із типів портфельних матриць є модель, розроблена відомим американським експертом у галузі стратегічного менеджменту Ігорем Ансоффом. Ця матриця призначена для визначення потенційних стратегічних напрямів підприємства в умовах зростання ринкового сегмента. Під час вибору оптимальної стратегії розвитку бізнесу розглядають кілька альтернатив: підвищення ефективності операцій, розширення продуктового асортименту, вихід на нові ринки та диверсифікацію діяльності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця І. Ансофа

	Наявні товари	Нові товари
Існуючий ринок	Глибше проникнення на ринок, удосконалення діяльності	Розвиток товару
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

Відповідно до наведеної матриці, розглядуваний проєкт відноситься до сегменту розвитку продукції, оскільки виготовлення картонних коробок із переробленого паперу здійснюватиметься на звичному для компанії «Нова пошта» ринку, тоді як сам продукт є відносно новим. Це пояснюється тим, що раніше підприємство не займалося власним виробництвом пакувальних матеріалів.

Фундаментом маркетингової стратегії цього проекту стане стимулювання клієнтів компанії приносити використані пакувальні матеріали для переробки. Основна мета проекту полягає у мінімізації шкідливого впливу на довкілля, створенні додаткових джерел доходу та залученні максимальної кількості людей до участі у соціально корисній ініціативі.

Отже, клієнтам пропонуватиметься приносити до пунктів сортування поліетиленові пакети, картон та папір і натомість отримувати бонусні бали. За кожен кілограм переданої сировини користувачі зможуть накопичувати певну кількість бонусів у своїх особистих кабінетах або в мобільному додатку «Нова пошта». Надалі зібрані бонуси можна буде використати для оплати доставки, переказати на користь благодійних організацій або придбати нові пакувальні матеріали для відправки посилок.

Ціна на цей продукт буде встановлена нижче за середню ринкову вартість картонних коробок, включно з тими, що компанія реалізує нині. Водночас слід враховувати, що коробки будуть різного розміру, а отже й різної вартості, причому ціна підлягатиме коригуванню на основі більш точних розрахунків.

У рамках реалізації проекту підприємство буде самостійно виробляти картонні коробки з переробленого паперу, отриманого від клієнтів «Нова пошта», які здають картон та папір на переробку.

Виготовлена продукція, як зазначалося раніше, надходитиме у відділення компанії для продажу клієнтам під час оформлення відправлень, а також постачатиметься оптом корпоративним замовникам та представникам малого бізнесу через вебсайт підприємства.

У мобільних додатках «Нова пошта» користувачі отримуватимуть нагадування про можливість долучитися до проекту збереження навколишнього середовища та водночас отримати знижку на послуги компанії. Додатково передбачено проведення рекламних кампаній у соціальних мережах, включно з

таргетованою рекламою та співпрацею з інфлюенсерами. Крім цього, не слід ігнорувати традиційні методи просування, такі як розміщення банерів біля відділень «Нова пошта» та на бігбордах у місцях масового скупчення людей.

Таким чином, основні витрати проекту, як уже зазначалося, пов'язані з організацією виробничої лінії для переробки картону та інших видів паперу, а також з повторним виготовленням коробок різних розмірів для потреб «Нова пошта».

Виробництво пакувального картону починається з підготовки та очищення макулатури й целюлози. Для цього використовують гідропульпери, які перетворюють вихідну суміш у щільну та очищену масу. Потім сировину пропускають через турбосепаратор, що забезпечує видалення сторонніх включень.

Далі паперову масу обробляють у імпульсному млині, після чого настає етап сортування: через спеціальні сита відсіюються небажані частинки. До очищеної маси додають каніфоль і крохмаль, після чого проводять фінальне шліфування. Наприкінці матеріал доводять до потрібної концентрації – 0,6–0,8 %.

На наступному етапі система очищення усуває дрібні домішки, а додавання алюмінієвого сульфату сприяє формуванню картонного листа. Потім аркуші проходять пресування, після чого суцільний рулон намотується на ролики тамбура і згодом розрізається на окремі листи.

Таким чином отримується готовий пакувальний картон, придатний для реалізації. Для виробництва однієї тонни такого картону необхідно приблизно 1,1 тонни макулатури, 700 кВт·год електроенергії, 17 м³ води та 1,5–2 тонни пари.

Для організації центру переробки картону необхідно приміщення площею близько 800 м² із вологістю повітря не більше 80% та температурою, що не опускається нижче 18 °С. Додатково потрібна площа для складування матеріалів: або одне приміщення площею приблизно 1000 м², або два склади по 500 м² кожен – один для зберігання сировини, інший – для готової картонної продукції.

Обладнання для переробки картону та виробництва картонних коробок включає: гідророзбивачі, вихрові очищувачі, вібраційні сита, турбосепаратори, пульсаційні та дискові млини, пристрої для напірного сортування, вузлоуловлювачі, мішалки для картонної маси та картонодавильні машини. Приблизна вартість такої виробничої лінії складає 30 млн грн [49; 50].

Крім цього, слід організувати сортувальні пункти у всіх відділеннях компанії "Нова пошта" по всій території країни. Також передбачаються витрати на проведення маркетингової кампанії, метою якої буде стимулювання клієнтів "Нової пошти" передавати на переробку макулатуру та поліетилен. Додатково до бюджету включаються витрати на реалізацію бонусної програми для користувачів.

Щоб виробнича лінія функціонувала безперервно та уникати простоїв, крім збору макулатури від клієнтів "Нова пошта", необхідно також забезпечити постачання додаткової сировини. Це дозволить збільшити обсяги переробки макулатури та виготовляти потрібну кількість картонних коробок для пакування. У підсумку компанія зможе повністю покрити власні потреби у картонній тарі.

У табл. 3.5 відобразимо орієнтовні витрати на реалізацію запропонованого проекту.

Таблиця 3.5

Орієнтовні витрати запропонованого еко-інноваційного проекту, тис. грн.

Стаття витрат	Сума
Виробнича лінія	30000
Встановлення сортувальних пунктів	2500
Маркетинг	280
Бонусна програма	2500
Покупка сировини	72390
Всього	107670

Провівши аналіз вартості аналогічних проектів, встановлено, що середні загальні витрати на впровадження даного проекту становитимуть 107,67 млн грн.

Далі буде розроблено план продажів продукції як у грошовому, так і в натуральному вираженні (табл. 3.6, Додаток Е).

Наступним кроком буде складання календарного графіка впровадження цього проєкту (табл. 3.7, Додаток Е).

На підготовку та впровадження даного проєкту передбачається 45 днів. Протягом цього часу буде проведено детальний аналіз ринку переробки пакувальних матеріалів, зокрема картону, паперу та поліетилену. Визначено перспективні напрями розвитку проєкту, оцінено переваги утилізації макулатури та поліетилену, а також здійснено обґрунтований вибір технологічного шляху. Планується розробка детального плану реалізації, обрання технології переробки макулатури та виробництва картонних коробок, оцінка обсягів виробництва та розрахунок фінансових потреб для реалізації проєкту й прогнозованих доходів. Крім того, буде створено маркетингову стратегію, включно з бонусною програмою для клієнтів компанії «Нова пошта».

Старт реалізації проєкту заплановано на 2 березня 2026 року, а завершення впровадження очікується 15 квітня 2026 року. Саме в цей період розпочнеться монтаж сортувальних пунктів у відділеннях компанії та запуск маркетингової кампанії. Для успішної реалізації проєкту буде задіяно наступний персонал: директор підприємства, керівник проєкту, бізнес-аналітик, маркетинголог, технолог, керівник виробництва та економіст. У табл. 3.8 представлено учасників проєкту та рівень їхньої участі у його впровадженні (Додаток Ж).

У «Нова Пошта», як і в багатьох великих організаціях, переважає лінійна організаційна структура. Її застосування обумовлене насамперед простотою та прозорістю управлінських процесів: така структура передбачає чітку ієрархію, де кожен працівник має точне уявлення про свої обов'язки та безпосередньо взаємодіє зі своїм безпосереднім керівником. Це дозволяє уникнути організаційної плутанини та мінімізує ризик виникнення конфліктів. Водночас лінійна структура

забезпечує прозорість відповідальності: співробітники чітко знають, до кого можна звернутися за підтримкою, та хто несе відповідальність за прийняті рішення та результати діяльності. Такий підхід сприяє раціональному розподілу обов'язків і знижує ймовірність безвідповідальної поведінки. У контексті управління проєктами за даної організаційної моделі застосовується методологія Waterfall – класичний, логічний та найпоширеніший підхід до послідовного виконання проєктних завдань.

З урахуванням викладеного, радикальна зміна організаційної структури команди для реалізації даного проєкту є недоцільною. Водночас доцільним є застосування спеціальних методів і інструментів управління інноваційними проєктами та окремими процесами, що дозволить ефективно організувати роботу без кардинальних трансформацій структури.

Зокрема, доцільно запровадити систему оптимізованої комунікації з використанням сучасних цифрових інструментів, таких як Teams, Jira або Notion. Це дозволило б прискорити процес ухвалення рішень та їх впровадження, адже у великих компаніях він часто затримується через багаторівневу структуру управління та адміністративні процедури. Також ефективною практикою є проведення щоденних нарад у команді для обговорення проміжних результатів і виявлених складнощів. Такий підхід сприяє скоординованій роботі фахівців різних напрямів та оперативному вирішенню проблем, що виникають під час виконання завдань.

Фінансовий план є складовою частиною бізнес-плану, де здійснюється оцінка та прогнозування фінансових ресурсів, необхідних для реалізації запланованої діяльності. Він перетворює різні аспекти роботи компанії на конкретні кількісні показники, що дозволяє отримати об'єктивне уявлення про її функціонування, виявити проблемні зони та визначити перспективи розвитку, а також обґрунтувати подальші управлінські рішення.

Наступним етапом є проведення аналізу реалізації проекту, який охоплює оцінку ступеня виконання завдань, визначення критичного обсягу виробництва, складання графіка виконання робіт та розрахунок точки беззбитковості для проекту.

Точка беззбитковості показує обсяг доходу від продажу продукції проекту, при якому всі витрати на виробництво покриваються повністю, але прибуток ще не отримується. Розрахунок здійснюється як у фізичному (натуральному), так і в грошовому (вартісному) вираженні за відповідними формулами:

$$Q_{кр} = FC / (P - AVC) \quad (3.2)$$

де $Q_{кр}$ – точка беззбитковості в натуральному вираженні;

FC – постійні витрати на виробництво продукції, тис. грн.;

P – ціна одиниці продукції, грн.;

AVC – змінні витрати на виробництво одиниці продукції, грн.;

$$Q'_{кр} = FC / (1 - a) \quad (3.3)$$

де $Q'_{кр}$ – точка беззбитковості у вартісному вираженні;

a – частка змінних витрат у ціні продукту.

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC} = \frac{27718}{8,83 - 3,07} = 4812 \text{ тис шт.}$$

$$Q'_{кр} = \frac{27718}{1 - 0,34} = 42491 \text{ тис грн.}$$

Таким чином, для повного покриття виробничих витрат підприємству необхідно реалізувати 4 812 тис. картонних коробок на суму 42 491 тис. грн. Для наочнішого відображення критичного обсягу виробництва (точки беззбитковості) доцільно побудувати графік, на якому TR позначає виручку від продажу продукції, а TC – сукупні витрати в тисячах гривень. Візуальне визначення точки беззбитковості представлено на наступному рис. 3.5.

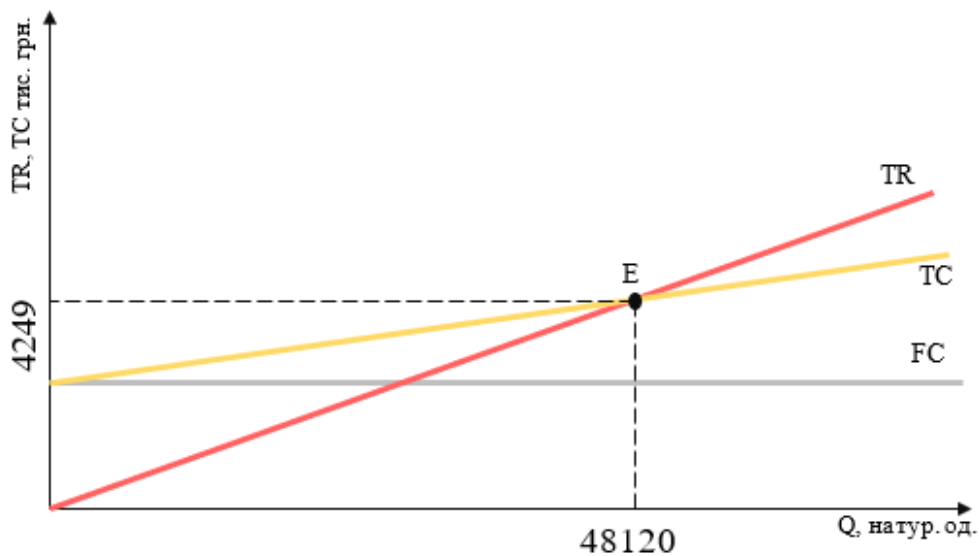


Рис. 3.5. Визначення точки беззбитковості

Узагальнені результати розрахунку точки беззбитковості наведено в табл.

3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок точки беззбитковості за проектом

Назва показника	Значення
Точка беззбитковості, в шт.	4812
Точка беззбитковості, в тис. грн.	42491

Завдяки високій рентабельності та прибутковості — чистий прибуток компанії у 2024 році становив 2,5 млрд грн — компанія «Нова Пошта» має можливість фінансувати власний проєкт масштабної переробки картону та паперу

з подальшим виготовленням картонних коробок для повторного використання у відправленнях.

Успішна реалізація інвестиційних проєктів сприяє зростанню валового внутрішнього продукту, який у подальшому розподіляється між учасниками проєкту — акціонерами, працівниками компаній, банківськими установами та домогосподарствами різних рівнів. Ефективність інвестиційних ініціатив оцінюється з точки зору їхніх доходів та витрат [51].

Для прийняття обґрунтованого рішення щодо фінансування проєкту застосовують такі показники ефективності: чиста приведена вартість (NPV), індекс рентабельності інвестицій (ROI), дисконтована рентабельність інвестицій (DROI) та дисконтований період окупності (DPP) (табл. 3.10).

Показники, наведені у цьому переліку критеріїв, враховують часову вартість грошей і розраховуються шляхом приведення грошових потоків, що формуються проєктом (або відповідних вигод та витрат), до теперішнього моменту за допомогою дисконтування.

Таблиця 3.10

Визначення чистої приведеної вартості (NPV) за проєктом

Показник /період	Об'єм інвестицій, млн. грн	Дохід, (B), млн. грн	Витрати (C), млн. грн	Ставка дисконту, %	Коефіцієнт дисконтування	Істинний грошовий потік (B-C), млн. грн	Чистий дисконтований грошовий потік, млн. грн	NPV
0	30			35	1	-30		-30
1		442	228		0,74	214	158	128
2		574	296		0,55	278	153	281
3		742	383		0,41	359	147	428
4		816	421		0,3	395	118	546
5		897	463		0,22	434	96	642

Термін окупності проекту, тобто період повернення інвестицій у проект складає 0,18 року, що менше одного року.

В табл. 3.11 наведено узагальнені ключові показники ефективності запропонованого проекту.

Таблиця 3.11

Показники ефективності запропонованого еко-інноваційного проекту

Показники	Значення	Примітки
Чистий дисконтований дохід (NPV), млн.грн.	642	Якщо $NPV > 0$ – проект можна приймати; $NPV = 0$ – проект не спричинить ні прибутків, ні збитків; $NPV < 0$ — проект збитковий і його варто відхилити.
Індекс прибутковості (PI)	22,39	Проект відхиляється, якщо $PI < 1$; приймається, якщо $PI > 1$; а у випадку $PI = 1$, проект є ні прибутковим, ні збитковим.
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	21,39	DROI більше 0 – проект приймається
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	0,18	Проект приймається, якщо є окупність. (термін окупності запропонованого проекту складає менше одного року)

Таким чином, всі проведені розрахунки свідчать про економічну доцільність реалізації даного проекту. У довгостроковій перспективі підприємство зможе забезпечувати стабільний річний дохід завдяки впровадженню проекту з переробки макулатури та виробництва картону.

3.3. Заходи щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємства ТОВ «Нова пошта» та зниження інвестиційних ризиків

Підвищення інвестиційної привабливості підприємства та мінімізація інвестиційних ризиків є ключовими завданнями для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» та залучення довгострокових фінансових ресурсів. Для цього

доцільно впроваджувати комплекс заходів, які охоплюють як стратегічні, так і операційні аспекти діяльності компанії.

1. Оптимізація фінансової структури підприємства:

- зниження частки кредитного фінансування шляхом залучення власних та довгострокових інвестицій.

- формування резервного фонду для покриття непередбачуваних фінансових витрат.

- використання сучасних фінансових інструментів для хеджування валютних та процентних ризиків.

2. Підвищення прозорості та якості фінансової звітності:

- впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) для підвищення довіри інвесторів.

- регулярне проведення аудиту незалежними фінансовими організаціями.

- публікація аналітичних матеріалів та інвестиційних презентацій для потенційних партнерів.

3. Диверсифікація діяльності та розширення ринків:

- вихід на нові сегменти ринку та розширення географії послуг.

- впровадження інноваційних сервісів та цифрових рішень для зниження операційних ризиків.

- розробка партнерських програм та стратегічних альянсів для стабілізації доходів.

4. Удосконалення корпоративного управління:

- впровадження системи внутрішнього контролю та управління ризиками.

- підвищення кваліфікації управлінського персоналу у сфері фінансів та інвестицій.

- формування прозорої системи мотивації співробітників, що забезпечує ефективність та стабільність діяльності.

5. Маркетингові та комунікаційні заходи для залучення інвесторів:

- проведення регулярних інвестиційних презентацій та участь у галузевих виставках.
- формування позитивного іміджу компанії як на національному, так і на міжнародному рівні.
- використання цифрових платформ для комунікації з потенційними інвесторами та інформування про фінансові результати.

Для «Нової пошти» найбільш актуальними та важливими заходами щодо підвищення інвестиційної привабливості та зниження інвестиційних ризиків є наступні:

1. Оптимізація фінансової структури – особливо актуальна через те, що компанія працює в умовах військового стану, змін логістичних маршрутів, ризиків з точки зору операційної діяльності.

2. Підвищення прозорості і звітності – оскільки вже здійснюються великі інвестиції (5,3 млрд грн у 2023 році). Це означає, що інвестори звертають увагу, і підвищення прозорості допоможе залучати ще більше.

3. Диверсифікація діяльності – дуже важливий крок для зниження ризиків, пов'язаних із географічними та сегментними змінами. Наприклад, зростання e-commerce, міжнародний напрямок, змінює модель бізнесу і дає додаткову захист від локальних ризиків.

4. Оптимізація логістики та цифровізація – це те, що безпосередньо впливає на операційну ефективність і конкурентоспроможність. У сфері експрес-доставки це ключовий фактор.

5. Удосконалення корпоративного управління – важливе з точки зору зниження ризиків (операційних, інформаційних, кібер). Наприклад, дослідження про компанію відзначали підвищення кіберризиків.

6. Маркетингові/комунікаційні заходи – хоча важливі, проте можна розглядати як «допоміжні» в порівнянні з заходами, які прямо впливають на ефективність бізнесу та ризики.

Пріоритетами для впровадження в першу чергу є:

- зосередитися на пунктах 5 і 1 (логістика + фінансова структура), оскільки ці напрямки мають найбільший вплив на зниження ризиків і покращення привабливості в найкоротші терміни.
- середній пріоритет – диверсифікація діяльності та підвищення прозорості звітності, оскільки вони потребують більше часу, але також стратегічно важливі.
- додатково – корпоративне управління та маркетингові заходи, які підтримують і зміцнюють основні зміни.

Крім того, варто виділити найбільш актуальний нині метод зменшення інвестиційного ризику – страхування фінансових втрат, яке є поширеним інструментом зниження ризикового навантаження.

Війна спричиняє значні руйнування, проте міжнародна підтримка може допомогти країні уникнути найсерйозніших наслідків, надаючи ресурси для відновлення та подальшого розвитку. Збройний конфлікт призводить до руйнування інфраструктури, порушення роботи торговельних і фінансових систем, дестабілізує економіку, спричиняє масове переселення населення – усі ці чинники матимуть тривалий і глибокий вплив на економічну ситуацію в Україні. Процес відновлення держави може зайняти багато років. Більшість страхових програм не покривають збитки, спричинені війною, оскільки вони потенційно мають надто великий масштаб для страхового покриття.

Приватний та державний страхові сектори в Україні мають обмежені можливості для перестраховування і не здатні повністю задовольнити наявний попит. Крім того, міжнародні ринки корпоративного страхування не покривають запити України щодо страхування воєнних ризиків. Країні вкрай необхідно впровадження

механізмів страхового захисту для авіаційної галузі та інфраструктурних проектів під час бойових дій і в постконфліктний період, зокрема таких, як:

- **Страхування політичних ризиків.** Цей механізм забезпечує захист інвесторів від наслідків політичної нестабільності або збройних конфліктів у країні, створюючи можливість для здійснення фінансових вкладень навіть у високоризикових умовах. Він сприяє мінімізації фінансових втрат, які можуть виникати через невиконання зобов'язань підрядниками або пошкодження майна, прямо чи опосередковано пов'язані з військовими діями, у тому числі з нетрадиційними загрозами, такими як кібератаки. Страхова компанія бере на себе зобов'язання компенсувати частину кредитних втрат інвестору у випадку подій, що ускладнюють завершення проекту або отримання прибутку, забезпечуючи хоча б часткове покриття збитків.

- **Розподіл інвестиційних ризиків.** Цей підхід передбачає спільне управління ризиком між інвестором та третьою стороною, зазвичай державними органами або міжнародними фінансовими установами. Сторони домовляються про розподіл відповідальності за можливі втрати, при цьому третя сторона приймає на себе частину ризику в обмін на встановлену компенсацію.

- **Страхування кредитів.** Даний механізм дозволяє кредиторам захищати себе від ризику неплатоспроможності позичальників. Він дає змогу надавати фінансування позичальникам з підвищеним ризиком, не несучи повну відповідальність за можливі збитки. Страхова компанія гарантує відшкодування частини кредитної суми у випадку невиконання позичальником своїх фінансових зобов'язань.

- **Інвестиційні гарантії.** Механізм, за якого у разі невиконання контрактних зобов'язань одержувачем інвестицій, їх виконання забезпечується іноземним банком або державою, що виступила гарантом, таким чином мінімізуючи ризики інвестора.

- Міжнародна підтримка. Цей інструмент дозволяє фінансувати відновлення та розвиток критичної інфраструктури у країнах, які зазнають бойових дій, а також у постконфліктний період, сприяючи швидшій стабілізації економіки та відновленню нормального функціонування суспільства.

Цей механізм може передбачати виділення фінансових ресурсів на відновлення доріг, мостів та іншої критичної інфраструктури, а також надання технічної підтримки та проведення навчальних програм для місцевих органів влади і громад. Реалізація здійснюється через мультидонорський фонд, що покриває неекономічні ризики для іноземних інвесторів. Такий підхід дозволяє частково компенсувати втрати від страхування воєнних ризиків у країні протягом 10–15 років після завершення активної фази конфлікту.

Цей інструмент може мати ключове значення для залучення інвестицій в Україну, сприяючи виживанню економіки під час війни та підтримуючи її тривале відновлення в постконфліктний період. Міжнародні страхові механізми капіталу надають іноземним інвесторам можливість вкладати кошти в Україну через інструменти з відносно низьким рівнем ризику.

Такий підхід сприяє створенню більш сприятливого інвестиційного середовища, що є надзвичайно важливим для відновлення критичної інфраструктури та відновлення економічної стабільності держави. Економічне відновлення, у свою чергу, стимулюватиме створення нових робочих місць, відновлення базових послуг та підвищення якості життя населення. Це забезпечить зміцнення миру та стабільності в країні, відкриє нові можливості для економічного зростання і соціального розвитку.

Страхування від воєнних ризиків виступає ключовим фактором для залучення інвестицій. За оцінками агентства S&P, збитки страхової галузі України від війни можуть досягти рекордного рівня – близько 36 мільярдів доларів. За даними страховиків, втрати авіаційної галузі України оцінюються приблизно в 7–10

мільярдів доларів, що робить цей випадок найбільшим у світовій історії авіаційного страхування.

Покриття ризиків, пов'язаних із військовими діями, здебільшого обмежене міжнародними авіаперевезеннями. Ринок авіаційного страхування в країні залишається відносно малим порівняно з іншими сегментами страхового ринку. За експертними оцінками, близько 90% страхування військових ризиків для морської та авіаційної техніки зосереджено на Лондонському ринку. Страхові умови передбачають ліміт покриття для авіаційного флоту перевізника не більше ніж \$1 млрд, що приблизно відповідає втраті десяти широкофюзеляжних літаків.

У мирний час страхування об'єктів із низьким ризиком зазвичай обходиться менше 1% страхового ліміту, тоді як у воєнний період страхування високоризикових активів може перевищувати 25% від страхового ліміту. Термін дії таких полісів зазвичай коливається від 12 до 36 місяців, для об'єктів будівельної інфраструктури – до 60 місяців.

Навіть після завершення бойових дій залишаються значні ризики безпеки, тому для залучення іноземних інвестицій буде необхідне застосування страхових механізмів або гарантійних схем. Страхування ризиків руйнування або пошкодження інвестиційних проектів та критичної інфраструктури має стати складовою частиною національної програми відновлення країни.

За прогнозами UkraineInvest, до 2024 року Україні знадобиться близько 5 мільярдів доларів для забезпечення страхового захисту від військових ризиків. Вже ведуться переговори з міжнародними фінансовими організаціями, які мають досвід та ефективні механізми покриття таких ризиків.

Серед них – Агентство гарантування інвестицій (MIGA), DFC та інші міжнародні установи, що реалізують двосторонні угоди між державами та інвесторами. У зв'язку з регулярними обстрілами та ракетними ударами по складах

компанії ТОВ «Нова Пошта Делівері» розглядається можливість укладення договорів зі MIGA, що забезпечує покриття капіталу до 90%, або з DFC — до 85%. Ці установи є ключовими постачальниками страхування політичних та військових ризиків у країнах, де приватні перестраховики не готові брати на себе відповідальність.

Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню інвестиційних ризиків, підвищенню привабливості ТОВ «Нова пошта» для внутрішніх та зовнішніх інвесторів, а також забезпеченню стабільного фінансового та стратегічного розвитку підприємства (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Заходи щодо підвищення інвестиційної привабливості та зниження інвестиційних ризиків підприємства ТОВ «Нова пошта»

№	Заходи	Оріснтовний термін впровадження	Очікуваний результат
1	Оптимізація фінансової структури – зменшення частки короткострокового боргу, збільшення довгострокового фінансування, формування резервного фонду для непередбачених витрат	12–24 місяці	Зменшення фінансового ризику, покращення ліквідності
2	Підвищення прозорості фінансової звітності – впровадження МСФЗ/міжнародних стандартів, регулярні аудити, публікація інвестиційних презентацій	6–18 місяців	Зростання довіри інвесторів, підвищення інвестиційної привабливості
3	Диверсифікація діяльності та розширення ринків – розвиток нових сервісів (логістика, фулфілмент, міжнародна доставка), вихід на нові регіони / сегменти	12–36 місяців	Зменшення залежності від одного виду бізнесу, стабілізація доходів
4	Удосконалення корпоративного управління та управління ризиками – система внутрішнього контролю, підвищення кваліфікації управлінського персоналу, впровадження ERM-системи	6–24 місяці	Зниження операційних, фінансових та інформаційних ризиків
5	Оптимізація логістичних процесів та цифровізація – впровадження автоматизованих сортувальних центрів, IT-інтеграція, «зелена» логістика	6–24 місяці	Зниження операційних витрат, підвищення якості обслуговування, підвищення конкурентоспроможності
6	Маркетингові та комунікаційні заходи – інвестиційні презентації, участь у виставках, цифрова комунікація з інвесторами, позиціонування компанії як привабливого об'єкта для інвестування	3–12 місяців	Покращення іміджу, залучення нових капіталів

Таким чином, ТОВ «Нова пошта» може підвищити свою інвестиційну привабливість і мінімізувати ризики шляхом комплексного підходу, який охоплює фінансову стабілізацію, прозорість звітності, диверсифікацію діяльності, оптимізацію логістики та цифровізацію, удосконалення корпоративного управління та активні маркетингові комунікації. Пріоритетними напрямками є оптимізацію фінансової структури та логістики, що забезпечує швидке зниження ризиків і підвищення ефективності бізнесу. Середньостроковими пріоритетами є диверсифікація та прозорість, тоді як корпоративне управління та маркетингові заходи виступають допоміжними, але важливими для підтримки стратегічних змін.

Особлива увага приділяється зниженню ризиків, спричинених війною та політичною нестабільністю. Для цього пропонуються страхові механізми – політичні, кредитні, інвестиційні гарантії та міжнародна підтримка через мультидонорські фонди, що дозволяють частково компенсувати втрати і стимулюють інвестиції навіть у кризових умовах. Такий підхід не лише захищає бізнес від воєнних і фінансових ризиків, але й сприяє відновленню критичної інфраструктури, економічній стабільності та соціальному розвитку країни в довгостроковій перспективі.

Отже, поєднання внутрішніх корпоративних заходів і зовнішніх страхових механізмів створює комплексну систему управління ризиками та підвищує привабливість ТОВ «Нова пошта» для інвесторів, забезпечуючи стійкий розвиток компанії в умовах підвищеної нестабільності та невизначеності ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі аналізу теоретичних засад інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств було виявлено, що інвестиції та інновації тісно взаємопов'язані та взаємозалежні у розвитку сучасного бізнес-середовища. Інноваційна діяльність виступає каталізатором прогресу, створюючи нові споживчі цінності та вдосконалюючи процеси, продукцію й послуги, тоді як інвестиції слугують джерелом необхідних ресурсів для впровадження інноваційних рішень.

Синтез цих складових надає підприємствам можливість забезпечувати стратегічну адаптивність, впроваджувати передові технологічні рішення та зміцнювати свої позиції в умовах конкуренції. Отже, інноваційно-інвестиційна активність розглядається як фундаментальний фактор, що визначає стабільний розвиток підприємств у сучасній економіці.

Було проведено аналіз існуючих методик оцінювання результативності інноваційно-інвестиційної діяльності. Встановлено, що класичні фінансові показники, такі як обсяг капіталовкладень, рентабельність або термін окупності інвестицій, не завжди здатні повністю відобразити якісні зміни, що виникають у процесі впровадження інновацій. У зв'язку з цим доцільним є застосування комплексної методики, що включає стратегічні критерії: індекс цифровізації, рівень інноваційної активності персоналу, масштаб модернізації інфраструктури, а також ступінь задоволеності клієнтів новими продуктами та послугами. Такий підхід дозволяє не лише оцінити ефективність реалізованих інвестиційно-інноваційних заходів, а й визначити напрями подальшого розвитку та вдосконалення.

Аналіз інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» демонструє помітне збільшення загального обсягу капіталовкладень у період 2022–2024 років. На початковому етапі основна частина інвестицій спрямовувалася на модернізацію

інфраструктури, тоді як у останні роки спостерігається зміна структури фінансування: значно зросла частка вкладень у цифрові технології, розширення мережі поштоматів, автоматизацію процесів, підвищення енергоефективності та розвиток нових напрямків, таких як Nova Energy. Ці трансформації відображають стратегічну спрямованість компанії на інноваційний розвиток, що дозволяє зберігати її конкурентні позиції навіть за умов посиленої нестабільності та зростання логістичних складнощів.

Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволяє стверджувати, що компанія посідає провідні позиції у цифровій трансформації українського логістичного сектору. Впровадження мобільних сервісів, автоматизованих поштоматів, систем штучного інтелекту та власної інноваційної платформи NovaTech свідчить про високий рівень технологічної зрілості підприємства. Завдяки цим рішенням значно підвищилась ефективність обробки та доставки вантажів, а також якість обслуговування клієнтів, навіть в умовах воєнної нестабільності. Інноваційна стратегія компанії реалізується через динамічні партнерства, експериментальні підходи та відкриті R&D-платформи, що забезпечує оперативне масштабування технологічних новацій.

У процесі вдосконалення методологічних підходів до аналізу було підкреслено значущість застосування PEST- та SWOT-інструментів як засобів стратегічної оцінки. Встановлено, що врахування політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників забезпечує глибше розуміння зовнішнього середовища діяльності підприємства. Водночас оцінка сильних та слабких сторін у поєднанні з виявленням можливостей і загроз створює фундамент для формування дієвих стратегій інноваційного розвитку, що дозволяють максимально реалізувати потенціал компанії в умовах значної нестабільності.

У завершальному аналітичному розділі було окреслено комплекс практичних кроків для підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності

підприємства. Серед них – активізація використання відновлюваних джерел енергії, підтримка внутрішніх стартапів, розширення міжнародної присутності цифрових сервісів, інвестування у кіберзахист та цифрову інфраструктуру, а також розробка нових фінтех-моделей на базі NovaPay. Запропоновані заходи спираються на сильні сторони компанії і відкривають широкі перспективи для її подальшого розвитку. Їхнє впровадження сприятиме зменшенню впливу зовнішніх ризиків, забезпеченню стійкої фінансової стабільності та зміцненню позицій на національному й міжнародному ринках.

ТОВ «Нова Пошта» займає лідируючі позиції на ринку завдяки високій якості послуг, надійності, швидкості та рівню цифровізації. Висока клієнтська лояльність і технологічна перевага зміцнюють позиції компанії порівняно з конкурентами, такими як Meest та «Укрпошта».

ТОВ «Нова Пошта» активно вдосконалює свою інвестиційно-інноваційну діяльність, приділяючи особливу увагу автоматизації логістики. Впровадження сканерів, систем сортування та зважування дозволяє значно скоротити час обслуговування клієнтів та знизити операційні витрати, що підвищує ефективність роботи компанії.

Одним із можливих напрямків удосконалення інвестиційно-інноваційної діяльності може стати розробка власної упаковки з переробленого макулатури, що є екологічним проєктом, стимулюючим клієнтів до переробки та зменшення впливу на навколишнє середовище. Виробнича лінія потребує інвестицій близько 107,67 млн грн і забезпечує незалежність від постачальників упаковки. Економічна ефективність проєкту підтверджується розрахунками NPV, ROI, DROI та DPP: окупність становить менше одного року, а чистий дисконтований дохід досягає 642 млн грн, що свідчить про високу інвестиційну привабливість проєкту.

Для підвищення своєї інвестиційної привабливості компанія може зосередитися на вдосконаленні внутрішньої ефективності та енергоспоживання,

розвитку інноваційної екосистеми та фінансових сервісів. Стратегічний акцент на сталий розвиток, зниження ризиків та застосування найкращих міжнародних практик дозволяє зміцнювати фінансову стабільність та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» демонструє високий рівень адаптивності, стратегічної гнучкості та інноваційного потенціалу. Реалізація наданих рекомендацій та запропонованих заходів забезпечить довгострокову конкурентоспроможність компанії, зміцнить позиції на українському та міжнародному ринках та створить стійку фінансову та екологічну цінність що позитивно вплине на інвестиційно-інноваційну діяльність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність»: за станом на 1 груд. 201. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. С. 646.
2. Закон України «Про інноваційну діяльність»: за станом на 1 груд. 2013. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. С. 266.
3. Хаєцька О. П., Коваль О. В. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств транспортно-логістичної сфери. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 111
4. Фімяр С.В., Коваль Д.О. Інвестиційно-інноваційна діяльність. *Intellect XXI*. 2024. №1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.5>.
5. Петченко М.О. Інвестиційно-інноваційна діяльність: методичні підходи. *Intellect XXI*. 2023. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2023/2023_2/8.pdf
6. Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №1(33). С. 7–14.
7. Михайлик О. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3350>
8. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства: монографія. Серія «Бізнес. Економіка. Фінанси» / за ред. Ю.Є. Петруні, О.Ф. Івашини. Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2024. 309 с.
9. Білокіз Є. В. Теоретичні основи та сучасні тенденції розвитку системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9. С. 178-185.
10. Ковальчук Н. О., Смольнікова К. А., Жалоба К. І. Значення та зміст інвестиційно-інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. URL:

https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-89_95.pdf

11. Гречан А. П., Бабич Л.М. Інноваційно-інвестиційна діяльність як базова передумова сталого розвитку суб'єктів господарювання. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/450>
12. Іоргачова М.І., Ковальова О.М. Інвестиційно-інноваційна модель фінансового ринку України в умовах трансформації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 22–26.
13. Довгань Ю. В., Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету*. 2022. №36. С. 38-44.
14. Павлов Г. Є., Атамас О. П. Управління інноваційною та інвестиційною діяльністю підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності. *Агросвіт. Дніпровський державний аграрно-економічний університет*. 2024. №1. С. 13-18.
15. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. №2. 296 с.
16. Офіційний сайт Нова Пошта в Україні. URL: <https://novaposhta.ua>.
17. Forbes.UA: Дохід «Нової пошти» у 2024 році зріс на 22%, до 44,7 млрд грн. URL: <https://forbes.ua/news/>.
18. Фінансова звітність підприємства «Нова пошта» за 2022-2024 роки. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>.
19. Ковальчук В. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3290>

20. Гармаш С.В. Використання логістичного підходу до проектування системи управління інноваційно-інвестиційного процесу підприємства. *Збірник наукових праць «Вісник НТУ «ХПІ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2009. № 5. С. 126–129.
21. Дергачова В. В. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/748>
22. Udovychenko S., Makhsma M. Monitoring the Activities of Industrial Enterprises in the Context of Innovation-Driven Development of Ukraine. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/science/article/view/1196>
23. Грігерман Є. В. Інноваційно-інвестиційний розвиток: сутність та концептуальні підходи. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №4. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-7>
24. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Особливості аналізу фінансового стану підприємств в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. 4.С. 232–241. DOI: 10.31891/mdes/2024-14-31.
25. Проскуріна Н. М., Гнідкова А. В. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43
26. Гнатківський Б. Justification of directions for improving state regulation of innovative investment. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. № 3(6 (123)). С. 6–15. URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/294761>.
27. Боковець В., Мороз О., Краєвська А. Innovation and investment perspective activities in Ukraine. *Innovation and Sustainability*. 2024. Т. 4, № 2. URL: <https://inns.com.ua/en/journals/tom-4-2-2024/perspektiva-innovatsiyno-investitsiy-noyi-diyalnosti-v-ukrayini>.

28. Череп А. В., Лещенко А. А. Innovation-driven development of the economic reconstruction of Ukraine in the post-war period. *Financial Strategies of Innovative Economic Development*. 2024. № 3(63). С. 25–34. URL: <https://journal.sofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/4296>
29. Шимановська-Діанич Л., Лозова О. Investing in Ukrainian enterprises as a tool for enhancing their business resilience: development roadmap. *APIE*. 2025. № 1(8). С. 18–29. DOI: 10.36887/2524-0455.2025-1-8. URL: <https://apie.org.ua/en/investing-in-ukrainian-enterprises-as-a-tool-for-enhancing-their-business-resilience-development-roadmap>.
30. Сундюк Т., Фадєєва І., Яценко О., Питель Н. Innovations and technological development in the financial sector of Ukraine: SWOT analysis and comparison of opportunities. *Futurity Economics & Law*. 2024. Т. 4, № 1. С. 52–63. URL: <https://futurity-econlaw.com/index.php/FEL/article/view/204>.
31. Гнатківський Б., Ревенко О., Гудько Т. Substantiation of trends in innovative activity of enterprises in Ukraine and search for sources of financing for innovative development. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Т. 4, № 15. С. 74–83. URL: <https://ujae.org.ua/en/substantiation-of-trends-in-innovative-activity-of-enterprises-in-ukraine-and-search-for-sources-of-financing-for-innovative-development>.
32. Павлов К., Павлова О., Ілін Л. та ін. Assessment of innovation and investment attractiveness of the Western Ukrainian regional market of tourist services. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*. 2023. Т. 11, № 1. С. 45–68. DOI: 10.2478/eoik-2023-0005. URL: <https://economicsrs.com/index.php/eier/article/view/302>.
33. Петровський О. Investment provision of innovation activity in agricultural sector: methodological foundation of assessment. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Т. 2, № 38. С. 55–66. DOI: 10.36887/2415-8453-

2025-2-38. URL:<https://ujae.org.ua/en/investment-provision-of-innovation-activity-in-agricultural-sector-methodological-foundation-of-assessment>.

34. Ястремська О., Малярець Л., Ястремська О., Баранник І. Modern defining characteristics of innovative development of the Ukrainian economy: theoretical and practical aspects. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2023. № 3(25). С. 148–162. URL: <https://journals.uran.ua/itssi/article/view/290911>

35. Hryhorian O. Consideration of the peculiarities of the mechanism of stimulating innovative activity // *Technology Audit and Production Reserves*. 2024. № 1(4(75)). С. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.298419>.

36. Черноіванова Г. С. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності сучасного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 205–213. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-205-213>

37. Рябикіна К. Г., Рябикіна Н. І. Інноваційно-інвестиційна діяльність та кредитування бізнесу. *Modern Economics*. 2025. № 52(2025). С. 165–172. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V52\(2025\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-23).

38. Khrapkina V. B., Mohylnyi Y. Yu. Інноваційна діяльність в Україні: сучасний стан, виклики та тенденції розвитку. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2023. № 2(23). С. 124–134. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0209>

39. Kroitor V. Legal principles of venture investment into startups as innovative product. *Law and Innovations*. 2023. № 3(43). DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718.2023-3\(43\)-6](https://doi.org/10.37772/2518-1718.2023-3(43)-6).

40. Zoria O., Yasnolob I., Galych O., Cherchatyi O., Tiutiunnyk Y., Dugar T., Kalian O., Mokiienko T. Theoretical and Methodological Principles of Investment Support for Innovation-Oriented Development of Agrarian Production. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2025. № 13(3(59)). DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v13.3\(59\).10](https://doi.org/10.14505/jemt.v13.3(59).10).

41. Tsimoshynska O., Ivanova T. Investment and innovation activities of construction enterprises: advantages and disadvantages of development in Ukraine under war conditions. *Ways to Improve Construction Efficiency*. 2024. № 2(53). C. 84–98. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(2\).84-98](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).84-98).
42. Chornyi R., Venger V., Kushnirenko O., Chorna N. Innovation-driven and industrial development of Ukrainian regions: prospects and limitations. *Economy of Ukraine*. 2025. T. 68. № 2(759). C. 3-27. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.02.003>
43. Kashchena N., Chmil H., Chumak O., Nesterenko I., Mykytas A., Chmil Y. Assessing the effectiveness of innovative transformations of socio-economic systems and enterprise development within Industry 5.0. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.333006>
44. Krupka M., Sas S. Innovation and investment development of domestic universities amid latest transformation challenges. *Economy of Ukraine*. 2025. № 5. C. 85. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.05.085>
45. Yereshko J., Kreidych I., Kravchenko M., Kazak O., Kharchenko O. Actualizing the venturing model in Ukraine. *Business: Theory and Practice*. 2024. T. 25, № 1. C. 223-230. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2024.16558>
46. Petrovskyi O. Investment provision of innovation activity in agricultural sector: methodological foundation of assessment. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. T. 2, № 38. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453.2025-2-38>.
47. Kucher L., Kucher A., Khareba V., Demydchuk L., Skhidnytska H. Development of innovation activities of agrarian enterprises: towards agribusiness 4.0. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.11>.

48. Marchenko I. V. Strategic guidelines of innovative development of enterprises in the conditions of dynamic economic environment. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2025. № 31. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2025-31-2>
49. Zaman M. Tanewski G. R&D investment, innovation, and export performance: an analysis of SME and large firms. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00472778.2023.2291363>
50. Горбал Н., Макарова Ю. Eco-innovations for sustainable development of Ukrainian enterprises. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2023. Т. 10, № 1. С. 30–39. DOI: 10.56318/eem2023.01.030. URL: <https://eem.com.ua/en/journals/tom-10-1-2023/yeko-innovatsiyi-dlya-stalogo-rozvitku-ukrayinskikh-pidpriyemstv>.
51. Іоргачова М.І., Ковальова О.М. Інноваційні інвестиції як важлива складова інвестиційної політики сучасної компанії. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.41>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2024 рік



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

Дата (рік, місяць, число)

Коди		
2025	01	01
за ЄДРПОУ	31316718	
за КОАТУУ	8036100000	
за КОПФГ	240	
за КВЕД	52.29	

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Територія: Київська

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у
галузі транспорту

Середня кількість працівників: 27 509

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

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

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

V	

Форма №1 Код за ДКУД 1801001				
Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	63 849	78 381
первісна вартість		1001	235 471	274 050
накопичена амортизація		1002	(171 622)	(195 669)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	2 765 733	2 230 261
Основні засоби	15	1010	9 327 238	14 269 099
первісна вартість		1011	13 852 844	20 300 793
знос		1012	(4 525 606)	(6 031 694)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	6 297 444	7 445 582
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	157 041	224 993
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервах фондів		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	157 949	299 960
Усього за розділом I		1095	18 769 254	24 548 276



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	413 811	398 124
Виробничі запаси		1101	391 015	374 606
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	22 796	23 518
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	1 138 305	1 640 041
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	160 436	191 580
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	53 902	54 495
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахований дохід		1140	1 302 772	1 679 191
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	155 631	10 615
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	3 784	90 032
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	1 079 267	2 902 009
Готівка		1166	-	-
Рахунки в банках		1167	714 068	2 774 315
Витрати майбутніх періодів	23	1170	24 544	71 430
Частка перестрахувальника у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	4 332 452	7 037 517
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	23 101 706	31 585 793



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	9 476 353	11 556 424
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	9 508 308	11 588 379
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 912 643	5 074 709
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	3 424 357	4 151 093
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:		1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1533	-	-
резерв незароблених премій		1534	-	-
інші страхові резерви		1535	-	-
Інвестиційні контракти		1540	-	-
Призовий фонд		1545	-	-
Резерв на виплату пенсії-пошу		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	5 337 000	9 225 802
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	20 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	3 393 971	5 179 333
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 857 488	2 019 060
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	655 332	1 004 547
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	113 522	256 879
розрахунками зі страхування		1625	85 122	121 389
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	595 758	728 202
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	64 885	111 013
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	883 928	896 791



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	695 705	682 720
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	24 209	8 557
Усього за розділом III		1695	8 256 398	10 771 612
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	23 101 706	31 585 793

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 27 березня 2025 року.

Булгаба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Анастасія Іванівна
Головний бухгалтер

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



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

Коди		
2025	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2024 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	44 779 857	36 468 879
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестрахування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(35 284 709)	(28 625 037)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	9 495 148	7 843 842
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	785 654	581 274
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(4 209 338)	(2 985 829)
Витрати на збут	9	2150	(908 227)	(856 282)
Інші операційні витрати	10	2180	(755 247)	(774 662)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	4 407 990	3 808 343



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 953 039	2 706 514
Інші доходи		2240	-	29 003
у тому числі: дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(2 034 444)	(1 248 217)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(2 489 948)	(857 468)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 836 637	4 438 175
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(336 306)	(471 019)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 500 331	3 967 156
збиток		2355	-	-

III. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 500 331	3 967 156



III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 647 314	3 522 561
Витрати на оплату праці		2505	10 085 098	8 491 614
Відрахування на соціальні заходи		2510	2 036 899	1 724 662
Амортизація		2515	2 983 431	2 317 382
Інші операційні витрати		2520	23 404 779	17 185 591
Разом		2550	41 157 521	33 241 810

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Бульба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Анна Іванівна
Головний бухгалтер

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік



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

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

Середня кількість працівників: 26 327

Адреса, телефон: 09026, м. Київ, Столикиве шосе, будинок 108, корпус 1, поверх 9., [0532] 69-62-24

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

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2023 р.

v

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Приймки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	76 808	63 849
первісна вартість		1001	222 084	235 471
накопичена амортизація		1002	(145 276)	(171 622)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 660 949	2 765 733
Основи засоби	15	1010	6 840 742	9 327 238
первісна вартість		1011	10 178 235	13 852 844
знос		1012	(3 337 493)	(4 525 606)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
Інші фінансові інвестиції	18	1035	3 564 861	6 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	128 083	157 041
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аналітичні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервах фондів		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	47 748	157 949
Усього за розділом I		1095	12 319 191	18 769 254



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	432 156	413 811
Виробничі запаси		1101	417 390	391 015
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	4 766	22 796
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити переуступання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	968 844	1 138 305
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	146 103	160 436
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	48 136	53 902
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахуваннями доходів		1140	588 549	1 302 772
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	24	1155	502 932	155 631
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	73 263	3 784
Гроші та їх еквіваленти	28	1165	673 512	1 079 267
Готівка		1166	34	-
Рахунки в банках		1167	461 620	714 068
Витрати майбутніх періодів	23	1170	11 952	24 544
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:		1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1183	-	-
резервах незароблених премій		1184	-	-
інших страхових резервах		1190	282	-
Інші оборотні активи		1195	3 435 729	4 332 452
Усього за розділом II		1200	-	-
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	15 754 920	23 101 706



Посив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Висхідний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	6 484 117	9 476 353
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	6 516 072	9 508 308
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 454 745	1 912 643
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 332 885	3 424 357
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
Інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату дивидендів		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	3 787 630	5 337 000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	76 000	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 368 731	3 393 971
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 259 484	1 857 488
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	570 842	655 302
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	92 053	113 523
розрахунками зі страхування		1625	77 644	85 122
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	419 219	595 758
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	49 736	64 885
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	6 500	883 928



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

Підписано і затверджено до виходу від імені ТОВ Нова Пошта 22 березня 2014 року.

Табійчук Євген Олександрович
Директор операційний

Шевченко Алла Іванівна
Головний бухгалтер

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



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Підприємство "НОВА ПОШТА"

Дата (рік, місяць, число)

(найменування)

за ЄДРПОУ

Коди		
2024	01	01
31315718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2023 рік

I. Фінансові результати

Форма №2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	36 468 879	23 687 034
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестраховування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(28 625 037)	(19 276 532)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	7 843 842	4 410 502
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	581 274	826 191
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(2 985 829)	(1 673 172)
Витрати на збут	9	2150	(856 282)	(439 130)
Інші операційні витрати	10	2180	(774 662)	(593 974)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	3 808 343	2 530 417



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 706 514	1 138 698
Інші доходи	13	2240	29 003	-
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові втрати	12	2250	(1 248 217)	(887 690)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші втрати	13	2270	(857 468)	(391 073)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	4 438 175	2 390 352
збиток		2295	-	-
(Витрати)/(дохід з податку на прибуток	14	2300	(471 019)	(234 392)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	3 967 156	2 135 960
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дроючі/на/уцінні неборсові активи		2400	-	-
Дроючі/на/уцінні фінансові інструменти		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	3 967 156	2 135 960



III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 522 561	3 790 551
Витрати на оплату праці		2505	8 491 614	5 345 909
Відшкодування на соціальні заходи		2510	1 724 662	1 131 262
Амортизація		2515	2 317 382	1 769 538
Інші операційні витрати		2520	17 185 591	9 945 548
Разом		2550	33 241 810	21 982 808

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Трифунк Євген Олександрович
Директор операційний

Шевченко Ірина Іванівна
Головний бухгалтер

ДОДАТОК В

Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2022 рік



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

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Територія: Київська

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: Інша допоміжна діяльність у
галузі транспорту

Середня кількість працівників: 27819

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

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

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Дата (рік, місяць, число)

Коди		
2023	01	01
за ЄДРПОУ	31316718	
за КОАТУУ	8036100000	
за КОПФГ	240	
за КВЕД	52.29	

V

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	104 440	76 808
первісна вартість		1001	223 320	222 084
накопичена амортизація		1002	(118 880)	(145 276)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 544 921	1 660 949
Основні засоби	15	1010	6 171 683	6 840 742
первісна вартість		1011	8 426 565	10 178 235
знос		1012	(2 254 882)	(3 337 493)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	314 176	3 564 861
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	142 680	128 083
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	27 591	47 748
Усього за розділом I		1095	8 305 491	12 319 191



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	236 988	422 156
Виробничі запаси		1101	234 395	417 390
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	12 593	4 766
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	704 235	968 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	100 979	146 103
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	24 360	48 136
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходів		1140	809 390	588 549
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	-	73 263
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	827 839	673 522
Готівка		1166	72	34
Рахунки в банках		1167	666 911	461 620
Витрати майбутніх періодів	23	1170	15 526	11 952
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:		1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1183	-	-
резервах незароблених премій		1184	-	-
інших страхових резервах		1190	-	282
Інші оборотні активи		1195	5 192 636	3 435 729
Усього за розділом II		1200	-	-
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1300	-	-
Баланс		1300	13 498 127	15 754 920



Пасив	Приміт ки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	4 459 269	6 484 117
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	4 491 224	6 516 072
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 456 288	1 454 745
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 441 012	2 332 885
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:		1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1533	-	-
резерв незароблених премій		1534	-	-
Інші страхові резерви		1535	-	-
Інвестиційні контракти		1540	-	-
Примовний фонд		1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	3 897 300	3 787 630
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	76 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 554 797	2 368 731
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 037 757	1 259 484
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	484 647	570 842
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	61 519	92 053
розрахунками зі страхування		1625	77 886	77 644
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	380 300	419 219
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	46 774	49 736
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	10 000	6 500



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	390 237	435 264
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховників		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	127 205	187 798
Усього за розділом III		1695	5 109 608	5 451 218
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та інше		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	13 498 127	15 754 920

Підписано і затверджено до друку від імені ТОВ Нова Пошта 20 березня 2023 року.

бульба Слєпак Миколай
Директор

Шевченко Алла Іванівна
Головний бухгалтер

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



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Підприємство "НОВА ПОШТА"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

Коди		
2023	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2022 рік

I. Фінансові результати

Форма №2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	23 687 034	20 843 502
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії відписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестраховування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(19 276 532)	(16 441 004)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	4 410 502	4 402 498
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2110	696 168	202 834
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 673 172)	(1 923 703)
Витрати на збут	9	2150	(439 130)	(561 844)
Інші операційні витрати	10	2180	(463 951)	(508 590)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	2 530 417	1 611 195



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	1 138 698	1 814 806
Інші доходи		2240	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги		2242	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(887 600)	(630 813)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(391 073)	(255)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток		2290	2 390 352	2 794 933
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(254 392)	(194 613)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток		2350	2 135 960	2 600 320
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Доходи/(відходи) необоротних активів		2400	-	-
Доходи/(відходи) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 135 960	2 600 320

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 790 551	2 133 966
Витрати на оплату праці		2505	5 345 909	5 742 731
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 131 262	1 213 180



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	1 768 538	1 406 127
Інші операційні витрати		2520	9 815 525	8 999 137
Разом		2550	21 852 785	19 435 541

IV. Розрахунок показника прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Булба Олег Іванович
директор



Шевченко Алла Іванівна
Головний бухгалтер

ДОДАТОК Г

Фінансові інвестиції ТОВ «Нова пошта» за 2023 – 2024 роки

тис. грн.	31.12.2023		31.12.2024		
	Доля, %	Вартість інвестиції	Доля, %	Вартість інвестиції	Резерв під знецінення
ТОВ «НоваПей»	75	100 339	70	100 339	-
ТОВ «НП Сервіс»	100	300	100	300	-
ПП «Агріком-Інвест»	100	36 714	100	38 714	(2 616)
ПП «Стенд Плюс»	100	45 248	100	45 248	(3 792)
ТОВ «Новобокс»	99.24	1 166 447	99.24	1 464 167	-
ТОВ «ДДГ»	95.5	1 551 463	95.5	1 551 463	-
ТОВ «НП Діджитал»	85	53 076	91	105 227	-
ТОВ «Нова Плейс»	99	40 678	99.88	112 678	(89 101)
ТОВ «КМС»	85	510 000	85	510 000	(2 915)
ТОВ «Поділ Експо»	99.67	1 585 450	99.68	1 652 139	-
ТОВ «Нова Пост Європа»	100	50 000	100	225 000	(204 682)
NOVA POST Poland Sp. Z o. o.	92	428 615	92	643 816	(424 237)
NOVA POST LITHUANIA, UAB	100	446 958	100	469 286	(6 711)
NOVA POST LATVIA SIA	100	15 960	-	-	-
NOVA POST Estonia OU	100	12 007	-	-	-
NOVA POST FR SAS	100	21 503	100	72 086	(33 539)
NOVA POST IT	100	14 305	100	93 576	(56 290)
NOVA POST SK s.r.o.	100	11 391	100	48 583	(34 290)
NOVA POSHTA GLOBAL RO S.R.L.	100	39 316	100	56 453	(41 273)
Nova Post HU Kft.	100	16 224	100	47 278	(29 955)
NOVA POSHTA DELIVERY SL	100	1 928	100	76 228	(39 481)
NOVA GLOBAL CZ s.r.o.	100	47 190	100	47 190	(47 191)
NOVA POST DE GmbH (NOVA GLOBAL GE GmbH)	100	78 261	100	358 224	(301 256)
New Post International MLD SRL	100	15 281	100	112 173	(37 085)
NOVA POST UK LTD	-	-	100	72 681	(44 248)
NOVA POST NETHERLANDS B.V.	-	-	100	2 218	(2 218)
NOVA POST BULGARIA	-	-	100	2 050	(993)
NOVA POST BELGIUM	-	-	100	2 110	-
NOVA GLOBAL LOGISTICS CA	-	-	100	13 954	(7 766)
ТОВ «НОВА-ЕНЕРДЖІ»	-	-	100	11 500	-
ТОВ «ФОРВАРДІНГ ПЛЮС»	-	-	100	232 000	-
ТОВ «НОВА ДЕВЕЛОП»	-	-	100	622 651	-
ТОВ «ЛОГІСТИКА ПОДІЛЛЯ»	-	-	100	62 833	-
Фінансові інвестиції в дочірні компанії		6 288 654		8 852 165	(1 409 639)
ТОВ «НП Глобал»	1	4 541	1	4 541	(1 577)
ТОВ «Нео-Транс»	1	89	1	89	-
NOVA POST BULGARIA	-	2 050	-	-	-
NOVA POST BELGIUM	-	2 110	-	-	-
-		-		-	-
Всього довгострокові фінансові інвестиції		6 297 444		8 856 795	(1 411 216)

ДОДАТОК Д

Таблиця 3.10

План доходів та витрат, тис грн

Показники	1 рік (помісячно)												2 рік	3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Виручка від реалізації, млн. грн.	44,15	52,98	52,98	17,66	26,49	26,49	17,66	35,32	26,49	17,66	52,98	70,64	573,95	741,72
2. ПДВ, млн. грн.	8,83	10,6	10,6	3,53	5,3	5,3	3,53	7,06	5,3	3,53	10,6	14,13	114,79	148,34
3. Собівартість, млн. грн.	18,1	21,72	21,72	7,24	10,86	10,86	7,24	14,48	10,86	7,24	21,72	28,96	235,3	304,08
4. Прибуток від реалізації, тис. грн.	26,05	31,26	31,26	10,42	15,63	15,63	10,42	20,84	15,63	10,42	31,26	41,68	338,65	437,64
5. Податок на прибуток, тис. грн.	4,69	5,63	5,63	1,88	2,81	2,81	1,88	3,75	2,81	1,88	5,63	7,5	60,96	78,78
6. Чистий прибуток, тис. грн.	21,36	25,63	25,63	8,54	12,82	12,82	8,54	17,09	12,82	8,54	25,63	34,18	277,69	358,86

ДОДАТОК Е

Таблиця 3.6

План продажів

Показник	1 рік (помісячно)												2 рік	3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Очікуваний об'єм продажів, млн шт.	5	6	6	2	3	3	2	4	3	2	6	8	65	84
Ціна продажів, тис грн за млн шт.	8830													
Виручка від продажів, млн. грн.	44,15	52,98	52,98	17,66	26,49	26,49	17,66	35,32	26,49	17,66	52,98	70,64	573,95	741,72

Таблиця 3.7

Календарний план

№ п/п	Назва етапу	Тривалість, дні	Дата початку	Вартість етапу, тис грн	Використання грошових засобів разом із заробітною платою, тис грн
1	Аналіз зовнішнього середовища, вивчення конкурентів	5	2.03.2026	8	18,71
2	Визначення потреб та цілей проекту	2	9.03.2026	2	6,29
3	Розробка проекту	10	11.03.2026	13	55,86
4	Визначення технології переробки і виробництва	3	25.03.2026	4	10,43
5	Оцінка масштабів проекту	3	30.03.2026	2	8,43
6	Визначення фінансових потреб проекту	2	2.04.2026	1	5,29
7	Розробка маркетингової стратегії	7	6.04.2026	7	32
8	Впровадження проекту		15.04.2026		
Закупівля необхідного обладнання					30000
Встановлення сортувальних пунктів					2500
Всього					32637

Таблиця 3.8

Основні залучені учасники запропонованого еко-інноваційного проекту

Посада	Виконувана робота	Форма залучення	Рівень кваліфікації	Режим роботи
Директор компанії	Координація та контроль всіх процесів	Внутрішній резерв	Вища освіта, досвід роботи від 5 років	Повний робочий день
Керівник проекту	Координація та контроль всіх процесів	Внутрішній резерв	Вища технічна освіта, досвід від 5 років	Повний робочий день
Бізнес - аналітик	Аналіз ринку, оцінка та розробка проекту	Внутрішній резерв	Вища освіта, досвід роботи від 2 років	Повний робочий день
Технолог	Аналіз технологій переробки та виробництва	Внутрішній резерв	Досвід роботи від 2 років	Повний робочий день
Маркетолог	Розробка та реалізація маркетингової стратегії	Внутрішній резерв	Досвід роботи від 2 років	Повний робочий день
Керівник виробництва	Оцінка масштабу виробництва	Внутрішній резерв	Досвід роботи від 2 років	Повний робочий день
Економіст	Розрахунок фінансових показників проекту	Внутрішній резерв	Вища освіта, досвід роботи від 2 років	Повний робочий день