

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
 Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення управління бізнес-процесами логістичної компанії

Назва теми

(на прикладі ТОВ «Нова Пошта», м. Київ)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування
 Спеціальність 073 Менеджмент
Код і найменування
 Освітня програма Менеджмент
Найменування

Шифр КвРМН. 22149.01.06.00

Виконав здобувач 4 курсу, група МН-22-2
Шифр


Підпис

Дмитрій КАРЕТНИК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., професор
Науковий ступінь, учене звання


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____


Підпис

Олена КОСІЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Завідувач кафедри менеджменту
 та адміністрування

15 06 2026 р.

Хмельницький 2026

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і найменування

Спеціальність 073 Менеджмент

Код і найменування

Освітня програма Менеджмент

Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

" 05 " 02 202 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Каретнику Дмитрію Валерійовичу

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1 Тема роботи Удосконалення управління бізнес-процесами логістичної компанії (на прикладі ТОВ «Нова Пошта», м. Київ)

Керівник роботи Тюріна Ніла Марківна, канд. екон. наук, професор

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 20 січня 2026р. № 7 дод.

2 Строк подання здобувачем роботи на кафедру 10 червня 2026р.

3 Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні засади управління бізнес-процесами логістичної компанії 2 Аналіз діяльності та оцінка ефективності бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта» 3 Удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1.Послідовність опису бізнес-процесів на підприємстві 2. Систематизація підходів до управління та удосконалення бізнес-процесів логістичних компаній 3. Динаміка результатів основних операційних процесів ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 роки 4. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 роки. 5. Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 роки. 6. SWOT- аналіз ТОВ «Нова Пошта». 7. Оцінка ефективності виконання бізнес-процесів підприємства. 8. Заходи з удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта». 9. Економічна ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта» 10. Показники економічної ефективності проєкту з удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта»

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

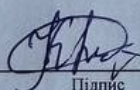
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Тюріна Н.М., завідувачка каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Тюріна Н.М., завідувачка каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проєктно-рекомендаційний	Тюріна Н.М., завідувачка каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування		

7 Дата видачі завдання 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Січень 2026 р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Січень 2026 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану-графіку написання кваліфікаційної роботи	Січень 2026 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури	Січень 2026 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Січень 2026 р.	Виконано
6.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Березень 2026 р.	Виконано
7.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Квітень 2026 р.	Виконано
8.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	Травень 2026 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків	Травень 2026 р.	Виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику на перевірку	Травень 2026 р.	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Травень 2026 р.	Виконано
12.	Оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Червень 2026 р.	Виконано
13.	Проходження нормоконтролю	Червень 2026 р.	Виконано
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2026 р.	Виконано
15.	Перевірка рукопису кваліфікаційної роботи на унікальність тексту, дотримання академічної доброчесності, одержання рішення експертної комісії кафедри про допуск роботи до захисту	Червень 2026 р.	Виконано
16.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2026 р.	Виконано
17.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2026 р.	Виконано
18.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 р.	Виконано

Здобувач



Підпис

Дмитро Каретник

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи



Підпис

Ніла Тюріна

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

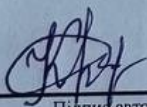
Каретник Д. В. Удосконалення управління бізнес-процесами логістичної компанії (на прикладі ТОВ «Нова Пошта», м. Київ). Керівник роботи – канд. екон. наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування Тюріна Н.М. Кваліфікаційна робота бакалавра: 69 с., 9 рисунків, 14 таблиць, 32 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БІЗНЕС-ПРОЦЕС, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ.

Розглянуто теоретико-методичні засади управління бізнес-процесами логістичної компанії. Визначено сутність, роль та класифікацію бізнес-процесів логістичної компанії. Розглянуто сучасні підходи до управління бізнес-процесами логістичних компаній. Досліджено методичні засади оцінювання ефективності бізнес-процесів логістичних компаній

Проведено аналіз діяльності та оцінка ефективності бізнес-процесів ТОВ «НОВА ПОШТА». Представлено загальну характеристику ТОВ «НОВА ПОШТА». Виконано аналіз показників фінансово-господарської діяльності та фінансового стану підприємства, а також його ділової активності. Проведено стратегічний аналіз підприємства та здійснено оцінку ефективності реалізації його бізнес-процесів.

Розроблено рекомендації щодо удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «НОВА ПОШТА». Визначено напрями удосконалення управління бізнес-процесами підприємства. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства



Підпис автора

« 10 » 06 2026 р.

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади управління бізнес-процесами логістичної компанії	7
1.1 Сутність, роль та класифікація бізнес-процесів логістичної компанії	7
1.2 Сучасні підходи до управління бізнес-процесами логістичних компаній	11
1.3 Методичні засади оцінювання ефективності бізнес-процесів логістичних компаній	18
2 Аналіз діяльності та оцінка ефективності бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта»	22
2.1 Загальна характеристика підприємства	22
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	26
2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності та ділової активності підприємства	31
2.4 Стратегічний аналіз та оцінка ефективності бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта»	38
3 Удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта»	49
3.1 Визначення напрямів удосконалення управління бізнес-процесами підприємства	49
3.2 Обґрунтування ефективності заходів щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства	54
Висновки	63
Перелік джерел посилання	66

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкурентної боротьби особливого значення набуває ефективне управління бізнес-процесами логістичних компаній. Динамічність ринку транспортно-логістичних послуг та необхідність забезпечення високого рівня сервісу зумовлюють потребу у вдосконаленні системи управління бізнес-процесами підприємств логістичної сфери.

Особливо гостро ця проблематика відчувається в Україні, де повномасштабне збройне вторгнення призвело до руйнування логістичної інфраструктури, переорієнтації товарних потоків та необхідності кардинальної перебудови бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств. За таких умов ефективне управління бізнес-процесами стає не просто чинником конкурентоспроможності, а умовою виживання компанії.

Питанням управління та вдосконалення бізнес-процесів присвячено праці багатьох вітчизняних учених. Теоретичне підґрунтя дослідження становлять роботи А. Верцевої [1], В. Зубової [2], П. Ятченка [3], присвячені методологічним аспектам управління бізнес-процесами; В. Кузяка [4], О. Кульганік та Л. Давидюка [5] - логістичним аспектам; Р. Глинського [6], Є. Морозова [7] - питанням цифрової трансформації логістики; А. Мохненка [8] та В. Хорошуна [9] - моделюванню та реінжинірингу бізнес-процесів.

Незважаючи на значний науковий доробок, питання комплексного вдосконалення управління бізнес-процесами логістичної компанії з урахуванням специфіки галузі та можливостей цифровізації залишаються недостатньо дослідженими, що й обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка напрямів удосконалення управління бізнес-процесами логістичної компанії на основі сучасних управлінських підходів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність та особливості управління бізнес-процесами логістичної компанії;
- проаналізувати сучасні підходи до управління логістичними процесами;
- здійснити аналіз діяльності логістичної компанії;
- оцінити ефективність існуючої системи управління бізнес-процесами;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління бізнес-процесами логістичної компанії.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю логістичної компанії.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління бізнес-процесами логістичної компанії.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

1.1 Сутність, роль та класифікація бізнес-процесів логістичної компанії

Сучасна теорія менеджменту розглядає підприємство не як сукупність функціональних підрозділів, а як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, що спільно створюють цінність для споживача. Процесний підхід до управління, що набув поширення ще наприкінці ХХ ст. у працях М. Хаммера та Дж. Чампі, сьогодні є загальновизнаним методологічним фундаментом ефективного менеджменту організацій.

Проблематика управління бізнес-процесами є предметом багатьох досліджень і в українській науковій літературі. Так, А. Верцева визначає бізнес-процес як структуровану сукупність взаємопов'язаних дій, що перетворюють вхідні ресурси на результат, який має цінність для клієнта, та наголошує, що «система управління повинна зосереджуватися на покращенні її ефективності та результативності, що передбачає наявність детально розробленої системи аналізу діяльності» [1].

У найбільш загальному розумінні бізнес-процес – це логічно впорядкована послідовність дій (операцій, функцій, робіт), що виконується з метою досягнення певного результату: задоволення потреб зовнішнього або внутрішнього споживача, виробництва продукту, надання послуги. Ключовою ознакою бізнес-процесу є його споживач (замовник), для якого процес і створює цінність.

На думку Д. Безрука, «після визначення бізнес-процесів на підприємстві важливим є їх опис – це процес, за допомогою якого відбувається опис діяльності, що здійснюється в межах підприємства з метою досягнення конкретних цілей.

Цей опис може включати в себе інформацію щодо послідовності дій, ролі та відповідальності працівників, ресурсів, технології, стандартів та процедур які використовуються, а також ключових показників результативності» [12].

На рис. 1.1 наведено послідовність опису бізнес-процесів підприємства.

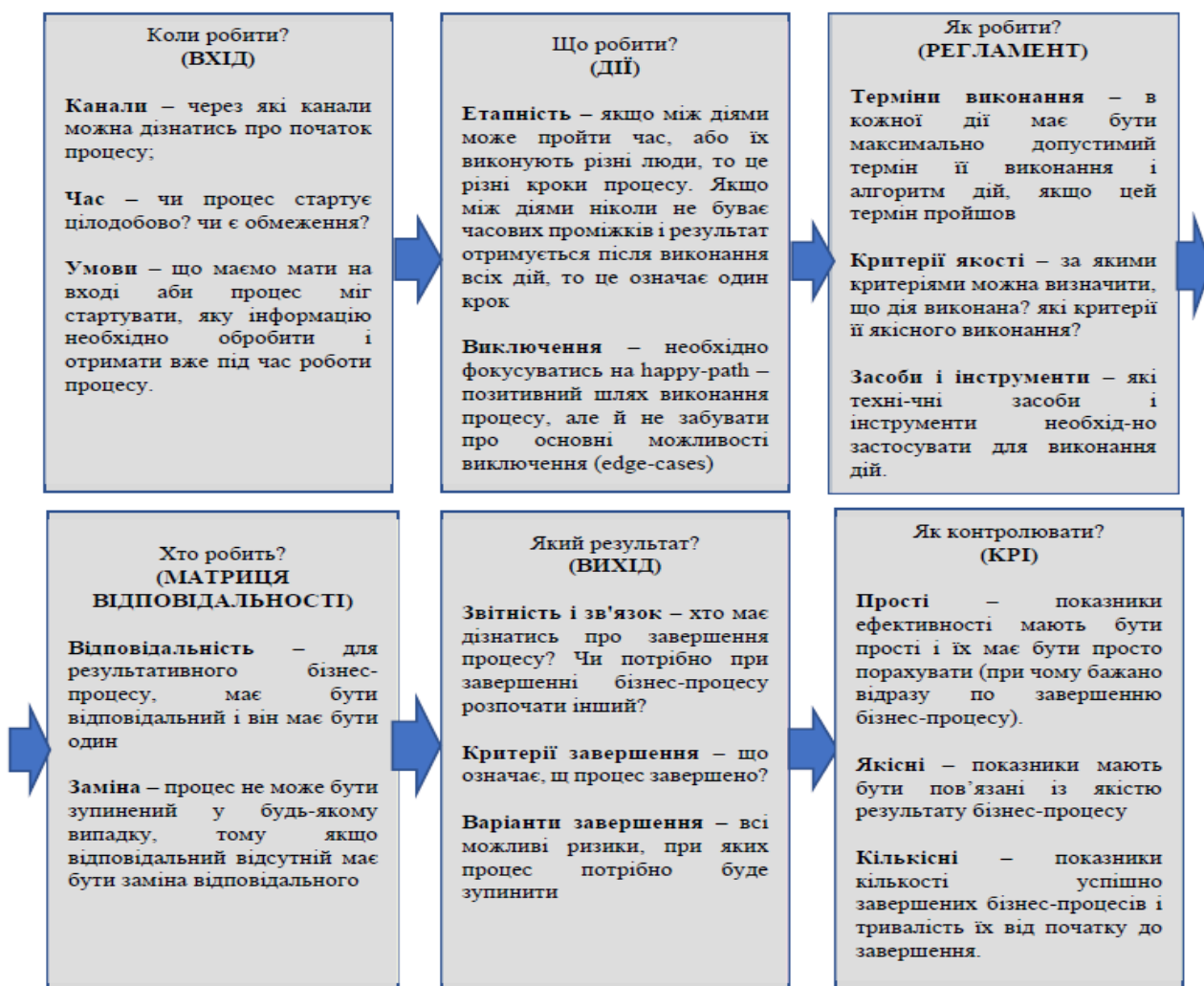


Рисунок 1.1 – Послідовність опису бізнес-процесів на підприємстві [12]

Для логістичної компанії як суб'єкта господарювання, основна діяльність якого полягає в організації та виконанні переміщення матеріальних цінностей, управлінні запасами та координації ланцюгів постачання, бізнес-процеси мають

специфічні характеристики. В. Кузяк, досліджуючи управління логістичними процесами в умовах воєнного стану, підкреслює, що «ефективне управління логістичними процесами є одним із ключових факторів стабільного функціонування транспортно-логістичного підприємств» і пропонує систематизований підхід до виявлення та усунення не ефективностей у логістичних операціях [4].

Основними характеристиками бізнес-процесів логістичної компанії є:

- комплексність;
- безперервність;
- орієнтація на споживача;
- взаємозалежність процесів;
- можливість автоматизації;
- необхідність постійного контролю та оптимізації.

Бізнес-процеси логістичної компанії доцільно класифікувати за кількома ознаками. За роллю у створенні цінності виокремлюють три групи процесів [12,14,17]:

- основні (операційні) процеси – безпосередньо створюють цінність для клієнта; до них належать: прийом і обробка замовлень, планування перевезень, транспортування вантажів, складська обробка (прийом, зберігання, комплектація, відвантаження), митне оформлення, відстеження вантажів;
- допоміжні (підтримуючі) процеси – забезпечують функціонування основних процесів: управління персоналом, технічне обслуговування транспорту та обладнання, інформаційне забезпечення, управління якістю;
- управлінські процеси – здійснюють координацію та регулювання всієї діяльності: стратегічне планування, бюджетування, контролінг, управління ризиками, клієнтський менеджмент.

За ступенем стандартизації бізнес-процеси логістичної компанії поділяють на: формалізовані (із чітко описаними процедурами, регламентами та

контрольними точками) та неформалізовані (що виконуються на основі досвіду та суджень персоналу). Зростання масштабу і складності операцій закономірно підвищує частку формалізованих процесів і необхідність їх стандартизації.

За рівнем управління виділяють стратегічні, тактичні та операційні бізнес-процеси. Стратегічні визначають напрям розвитку компанії (вибір ринків, формування мережі партнерів). Тактичні забезпечують реалізацію стратегії (управління контрактами, розвиток мережі перевізників). Операційні охоплюють щоденну рутинну діяльність (маршрутизація рейсів, оформлення документів, облік витрат).

А. Мохненко, О. Наумов та О. Чмут, розробляючи модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства, акцентують увагу на ієрархічній структурі логістичних бізнес-процесів та необхідності їх горизонтальної і вертикальної інтеграції. Дослідники обґрунтовують, що «ефективність логістичної системи визначається не ефективністю окремих її елементів, а якістю взаємодії між ними» [8]. Це положення має принципове значення для проектування системи управління бізнес-процесами логістичної компанії.

З погляду ключових функцій логістики, бізнес-процеси компанії утворюють п'ять функціональних блоків [12,17,19]:

1. Управління транспортуванням – планування та виконання перевезень, вибір перевізників, маршрутизація, відстеження вантажів, управління транспортними витратами;
2. Управління складуванням – прийом, розміщення, зберігання та відвантаження товарів; управління складськими запасами; інвентаризація;
3. Управління замовленнями – прийом та обробка заявок від клієнтів, підтвердження умов, координація з підрядниками, документальний супровід;

4. Управління ланцюгом постачання – координація взаємодії з постачальниками та партнерами, управління закупівлями, оцінка надійності контрагентів;

5. Управління відносинами з клієнтами – обслуговування клієнтів, претензійна робота, розробка індивідуальних логістичних рішень.

Таким чином, бізнес-процеси логістичної компанії є складною, ієрархічно структурованою системою, у якій транспортні, складські, інформаційні та управлінські процеси тісно переплетені та взаємозалежні.. Ефективність цих процесів безпосередньо впливає на рівень витрат підприємства, швидкість виконання замовлень та якість обслуговування клієнтів.

1.2 Сучасні підходи до управління бізнес-процесами логістичних компаній

Теорія управління бізнес-процесами пройшла тривалий шлях розвитку – від класичного функціонального менеджменту через реінжиніринг до сучасних цифро-орієнтованих моделей. На сьогодні сформувалася розгалужена система методів і підходів до управління і вдосконалення бізнес-процесів, кожен із яких має свою сферу застосування, переваги та обмеження.

Серед сучасних підходів до управління логістичними бізнес-процесами доцільно виділити:

- ВРМ-методологію;
- реінжиніринг бізнес-процесів;
- оптимізацію бізнес-процесів;
- автоматизацію бізнес-процесів;
- цифрові технології;

- моделювання бізнес-процесів тощо.

Розглянемо більш детально наведені підходи.

Одним із найбільш поширених є BPM-підхід (Business Process Management), який передбачає системне управління процесами підприємства на основі їх моделювання, аналізу, автоматизації та постійного вдосконалення.

Сачинська Л. та співавтори зазначають, що інтеграція BPM-методології та Lean-менеджменту дозволяє мінімізувати втрати, підвищити ефективність логістичних процесів та забезпечити гнучкість управління [15].

Важливим напрямом розвитку управління логістичними бізнес-процесами є реінжиніринг.

Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) – це радикальне переосмислення та принципове перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення стрибкоподібних покращень у ключових показниках ефективності: витратах, якості, обслуговуванні та швидкості. На відміну від оптимізації, яка спрямована на покращення існуючих процесів, реінжиніринг передбачає їх повну заміну.

О. Кульганік та Л. Давидюк, досліджуючи реінжиніринг логістичних бізнес-процесів у сучасних організаціях, наголошують, що успішний реінжиніринг логістичних процесів скорочує час виконання замовлень у середньому на 30–50% і знижує операційні витрати на 20–35% [5].

В. Хорошун пропонує інформаційну модель реінжинірингу бізнес-процесів, яка базується на трьох взаємопов'язаних рівнях: концептуальному (що охоплює цілі та принципи перебудови), логічному (структура нових процесів) та фізичному (інформаційні системи та програмне забезпечення). Застосування такої тришарової моделі «дозволяє здійснити реінжиніринг у комплексі з автоматизацією, що суттєво підвищує ефект від трансформації» [9].

До принципів ефективного реінжинірингу бізнес-процесів логістичної компанії відносять [5,9,13,16]:

- принцип горизонтальної інтеграції – об'єднання суміжних операцій (наприклад, прийому замовлення та планування маршруту) в єдиний процес;
- принцип децентралізації прийняття рішень – надання виконавцям повноважень для самостійного вирішення операційних питань;
- принцип орієнтації на результат – організація роботи навколо результату (доставленого вантажу), а не функції (роботи водія);
- принцип паралельності – виконання пов'язаних робіт одночасно, а не послідовно;
- принцип єдиної точки контакту – клієнт взаємодіє з єдиним менеджером або платформою, а не з кількома відділами.

На відміну від реінжинірингу, оптимізація бізнес-процесів передбачає поступове, еволюційне вдосконалення існуючих процесів без їх докорінної перебудови. Цей підхід менш ризикований і може застосовуватися безперервно – відповідно до концепції кайдзен (Kaizen, постійне вдосконалення). А. Верцева наголошує, що «найбільш поширеними методами удосконалення бізнес-процесів є реінжиніринг та оптимізація», і порівнює ці підходи: реінжиніринг орієнтується на радикальні та швидкі зміни, тоді як оптимізація фокусується на поступовому покращенні [1].

Основними інструментами оптимізації бізнес-процесів логістичної компанії є [2,6,18]:

- Lean-управління (ощадлива логістика) – виявлення та усунення семи типів втрат (надвиробництво, очікування, зайве переміщення, зайва обробка, запаси, дефекти, нереалізований потенціал персоналу) у логістичних операціях;
- ABC-XYZ-аналіз – оптимізація управління запасами та класифікація вантажопотоків за частотою та обсягом для підвищення ефективності складування;
- Метод критичного шляху (CPM) – визначення найдовшого маршруту в мережі логістичних операцій для мінімізації загального часу виконання замовлення;

- Функціонально-вартісний аналіз (ФВА/ABC-costing) – розподіл витрат за видами діяльності та виявлення процесів з найвищим питомим вартісним навантаженням;
- Симуляційне моделювання – комп'ютерне відтворення роботи логістичної системи для тестування різних сценаріїв без ризику для реального бізнесу.

Ефективним інструментом виявлення проблемних бізнес-процесів перед оптимізацією є картування потоку цінностей (Value Stream Mapping, VSM), яке дозволяє візуалізувати увесь ланцюг операцій від прийому замовлення до доставки клієнту та ідентифікувати ділянки, де виникають затримки, надлишки або помилки. Для логістичних компаній VSM є особливо цінним інструментом через складність і розгалуженість процесів.

Обов'язковою передумовою як реінжинірингу, так і оптимізації є формалізований опис бізнес-процесів за допомогою стандартизованих нотацій. Найбільш поширеною міжнародною нотацією є BPMN (Business Process Model and Notation) – графічна мова моделювання, що є стандартом Object Management Group (OMG). BPMN дозволяє зображати послідовність завдань, учасників, точки прийняття рішень, події та потоки даних у вигляді наочних діаграм.

В. Зубова у своєму дослідженні обґрунтовує, що «BPMN є ефективним інструментом для виявлення вузьких місць, надмірного дублювання операцій та нерационального розподілу відповідальності між учасниками процесу» і пропонує алгоритм оптимізації бізнес-процесів підприємства на основі BPMN-моделей у межах BPM lifecycle. Алгоритм охоплює шість фаз: виявлення, аналіз, перепроектування, впровадження, виконання та моніторинг [2].

П. Ятченко, розглядаючи методологію автоматизації бізнес-процесів, доводить, що «формалізація бізнес-процесів перед автоматизацією дозволяє усунути дублювання операцій, зменшити кількість помилок та підвищити загальну

продуктивність організації», а впровадження структурованого підходу до декларації процесів «забезпечує довгострокову адаптивність бізнес-моделі» [3].

Застосування BPMN-моделювання у поєднанні зі стратегією вдосконалення дозволяє логістичній компанії перейти від інтуїтивного управління процесами до системного – з чітко описаними стандартами, відповідальністю та контрольними точками.

Одним із ключових напрямів сучасного управління є автоматизація бізнес-процесів. Використання ERP-, CRM- та WMS-систем забезпечує підвищення ефективності управління інформаційними потоками, оперативність прийняття рішень та оптимізацію логістичних операцій.

Суворова І. та співавтори зазначають, що впровадження новітніх технологій у логістичну діяльність дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств, оптимізувати транспортні маршрути та покращити управління запасами [17].

Цифрова трансформація є одним із найвпливовіших мегатрендів сучасної глобальної економіки, що докорінно змінює архітектуру і логіку бізнес-процесів у всіх галузях, і особливо – в логістиці. Цифровізація відкриває можливості для автоматизації рутинних операцій, інтелектуалізації прийняття рішень, підвищення прозорості ланцюгів постачання та якісного стрибка в рівні клієнтського сервісу.

Є. Морозов зі співавторами зазначає, що цифрові технології «дозволяють не тільки знижувати витрати, але й підвищувати точність прогнозування попиту, оптимізувати маршрути доставки та забезпечувати прозорість усіх етапів логістичного процесу» [7]. Науковці систематизують основні цифрові інструменти, що застосовуються у логістиці: SCM-системи, WMS, IoT, блокчейн та штучний інтелект.

Р. Глинський, досліджуючи управління бізнес-процесами у ланцюгу постачання на основі smart-рішень, обґрунтовує, що Інтернет речей, штучний

інтелект, аналітика великих даних та блокчейн-технології забезпечують «підвищення операційної ефективності, забезпечення прозорості потоків та підтримку прийняття управлінських рішень у режимі реального часу». Водночас науковець ідентифікує ключові виклики цифрової трансформації – кібербезпеку, інтеграцію систем, дефіцит цифрових компетентностей та значні інвестиційні витрати [6].

Штучний інтелект та машинне навчання відкривають новий рівень автоматизації та інтелектуалізації логістичних бізнес-процесів. Ключові сфери їх застосування включають прогнозування попиту, динамічну маршрутизацію, оцінку ризиків зриву постачання, управління цінами та чат-боти для обслуговування клієнтів.

Аналітика великих даних (Big Data Analytics) дозволяє логістичним компаніям обробляти масиви структурованих і неструктурованих даних – з GPS-трекерів, сенсорів IoT, клієнтських систем, соціальних мереж та зовнішніх баз даних – для виявлення прихованих закономірностей, прогнозування відхилень та оптимізації операцій у режимі реального часу. Р. Глинський наголошує, що застосування Big Data забезпечує «скорочення витрат, зниження рівня надлишкових запасів, підвищення точності прогнозування попиту» [6].

Технологія блокчейн знаходить застосування у логістиці для забезпечення незмінності та прозорості транзакцій у ланцюзі постачання: відстеження походження вантажу, верифікації сертифікатів, автоматизації розрахунків між учасниками (смарт-контракти). Особливо актуальним є застосування блокчейн у митній логістиці – для забезпечення автентичності транспортних документів та прискорення митного оформлення.

У таблиці 1.1 наведено систематизацію наведених підходів до управління й удосконалення логістичних бізнес-процесів.

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до управління та удосконалення бізнес-процесів логістичних компаній

Підхід	Сутність підходу	Особливості застосування у логістичних компаніях	Основні переваги	Основні недоліки
BPM (Business Process Management)	Системне управління бізнес-процесами на основі їх моделювання, аналізу, автоматизації та безперервного вдосконалення	Координація логістичних потоків, контроль виконання операцій, управління інформаційними потоками	Підвищення прозорості процесів, скорочення часу виконання операцій, покращення контролю	Потребує високого рівня формалізації процесів та значних витрат на впровадження
Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)	Радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвого покращення показників діяльності	Перебудова логістичних ланцюгів, скорочення часу виконання замовлень	Значне скорочення витрат та часу виконання операцій	Високий рівень ризику, складність реалізації, значні інвестиції
Оптимізація бізнес-процесів	Поступове вдосконалення існуючих процесів без їх докорінної зміни	Оптимізація управління запасами, маршрутів та ресурсів	Низький рівень ризику, можливість безперервного вдосконалення	Менший масштаб результатів порівняно з реінжинірингом
BPМN-моделювання	Формалізований опис бізнес-процесів за допомогою графічної нотації	Формалізація логістичних операцій та взаємодії учасників процесу	Виявлення вузьких місць та дублювання операцій	Потребує спеціалізованих знань та навичок моделювання
Автоматизація бізнес-процесів	Використання інформаційних систем для автоматизації логістичних операцій	Автоматизація складських операцій, документообігу та управління доставкою	Підвищення швидкості та точності операцій	Висока вартість програмного забезпечення та інтеграції
Цифрова трансформація	Комплексне впровадження цифрових технологій у систему	Цифровізація логістичних потоків та аналітики	Підвищення адаптивності, прозорості та швидкості управління	Кіберризик, дефіцит цифрових компетентностей

	управління бізнес-процесами			
--	--------------------------------	--	--	--

Таким чином, сучасні логістичні компанії потребують комплексного підходу до управління бізнес-процесами, який поєднує цифрові технології, автоматизацію, процесний менеджмент та стратегічне управління.

1.3 Методичні засади оцінювання ефективності бізнес-процесів логістичних компаній

Оцінювання ефективності системи управління бізнес-процесами логістичної компанії здійснюється на основі інтегрованого методологічного підходу, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Це є необхідною передумовою для обґрунтування доцільності перетворень і вимірювання їх результатів.

Кількісна оцінка ефективності бізнес-процесів базується на системі показників чотирьох рівнів [20]:

Перший рівень – показники результативності процесу: виконання в строк, відсоток замовлень без претензій, відсоток повторних замовлень.

Другий рівень – показники ефективності витрат: питомі витрати на виконання процесу, відхилення фактичних витрат від планових, коефіцієнт використання ресурсів.

Третій рівень – показники продуктивності: обсяг виконаних операцій на одного працівника за одиницю часу.

Четвертий рівень – показники якості: рівень помилок, кількість рекламаций, час усунення відхилень.

Для комплексної оцінки ефективності логістичних бізнес-процесів застосовують збалансовану систему показників (Balanced Scorecard, BSC), що

охоплює чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання й розвитку. Застосування BSC у логістичній компанії дозволяє збалансувати короткострокові фінансові показники зі стратегічними факторами створення вартості через ефективні бізнес-процеси.

Якісна оцінка системи управління бізнес-процесами логістичної компанії включає аналіз зрілості процесів за моделлю CMMI (Capability Maturity Model Integration) або спеціалізованою BPM Maturity Model. Виділяють п'ять рівнів зрілості: початковий (процеси виконуються хаотично), повторюваний (є базова стандартизація), визначений (процеси документовані і стандартизовані), управляємий (процеси вимірюються і контролюються), оптимізований (постійне вдосконалення на основі даних) [1].

Для виявлення бізнес-процесів з найнижчою ефективністю застосовують метод аналізу доданої вартості (Value-Added Analysis), що класифікує всі операції на три групи: такі, що додають цінність для клієнта (VA); такі, що не додають цінності, але є необхідними для бізнесу (BNVA, наприклад, митне оформлення); та ті, що не додають жодної цінності (NVA) і підлягають усуненню в першу чергу.

Невід'ємним компонентом системи управління бізнес-процесами є вимірювання та моніторинг їх ефективності на основі ключових показників (Key Performance Indicators, KPI). Без систематичного вимірювання неможливо об'єктивно оцінити поточний стан процесів, виявити відхилення від цільових значень та прийняти обґрунтовані управлінські рішення.

Для логістичної компанії систему KPI бізнес-процесів доцільно структурувати за п'ятьма вимірами: час (середній час виконання замовлення, своєчасність доставки), якість (відсоток безпомилкових відвантажень, рівень задоволеності клієнтів), витрати (питома вартість перевезення, операційні витрати на одиницю продукту), завантаженість (коефіцієнт використання

транспортного засобу, завантаження складських потужностей) та гнучкість (час відповіді на нестандартні запити, здатність до масштабування).

«Оцінка ефективності бізнес-процесу з використанням відповідних методик дозволяє виявити проблемні моменти та визначити напрями їх вирішення, а також, при необхідності, змінити стратегію розвитку підприємства. Це також допомагає забезпечити моніторинг ефективності бізнес-процесів на постійній основі та вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [1].

А. Верцева наголошує, що «встановлення критеріїв ефективності бізнес-процесів та їхній неперервний моніторинг є ключовими» елементами системи управління, яка «повинна не лише виявляти та усувати невідповідності, але й виявляти першопричини проблем» [1]. Таким чином, система КРІ слугує основою для безперервного вдосконалення бізнес-процесів логістичної компанії.

Висновки до першого розділу

Бізнес-процеси логістичної компанії являють собою ієрархічно структуровану систему основних (транспортування, складування, управління замовленнями), допоміжних та управлінських процесів, що спільно формують цінність для клієнта. Їх класифікація за роллю у створенні цінності, ступенем стандартизації та рівнем управління є основою для диференційованого застосування методів удосконалення.

Методологічний арсенал управління та вдосконалення бізнес-процесів охоплює два основних підходи: реінжиніринг як радикальне переосмислення процесів та оптимізацію як їх еволюційне покращення. Для логістичних компаній доцільним є їх комбінування: реінжиніринг застосовується до критично неефективних процесів, оптимізація – до решти бізнес-процесів.

Стандартизоване моделювання бізнес-процесів у нотації BPMN є необхідною методологічною передумовою їх вдосконалення: формалізований опис процесів дозволяє виявити дублювання операцій, нераціональний розподіл відповідальності та точки зниження ефективності до початку трансформаційних змін.

Цифрова трансформація є стратегічним напрямом розвитку бізнес-процесів логістичної компанії. Впровадження SCM-систем, технологій IoT, штучного інтелекту та блокчейн технологій забезпечує автоматизацію рутинних операцій, підвищення точності та прозорості процесів і кардинальне покращення якості клієнтського обслуговування.

Для українських логістичних компаній цифровізація бізнес-процесів набуває особливої актуальності в умовах євроінтеграції та необхідності відновлення логістичної інфраструктури після воєнних руйнувань. Системне управління бізнес-процесами на основі KPI і BPM-методології є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності логістичних компаній.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Нова пошта» є одним із найбільших поштово-логістичних операторів України, який здійснює діяльність у сфері експрес-доставки документів, вантажів і поштових відправлень. Компанія була заснована у 2001 році та за період своєї діяльності перетворилася на велике підприємство із розгалуженою мережею відділень, сортувальних центрів, поштоматів та логістичних хабів. Основним видом діяльності підприємства є надання послуг швидкої доставки для фізичних осіб, інтернет-магазинів та корпоративних клієнтів.

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом, що включає адміністративні, логістичні, фінансові, маркетингові, кадрові та інформаційно-технологічні підрозділи. Управління діяльністю компанії здійснюється через чіткий розподіл функцій між структурними ланками організації, що дозволяє забезпечити ефективну координацію роботи великої кількості працівників та об'єктів інфраструктури.

Діяльність ТОВ «Нова пошта» характеризується високим рівнем динамічності, оскільки досліджуване підприємство здійснює свою діяльність в умовах стрімкого зростання обсягів електронної комерції, підвищення рівня конкуренції та зміни вимог споживачів. Компанія постійно розширює мережу відділень, модернізує логістичні процеси та впроваджує інноваційні рішення для скорочення термінів доставки.

У таблиці 2.1 представлено основні показники діяльності досліджуваного підприємства у 2025 році.

Таблиця 2.1 - Основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2025 році

Показник	Значення	Динаміка до 2024 року
Чистий дохід, млрд грн	54,25	+21,6 %
Чистий прибуток, млрд грн	2,6	-37 %
Операційний прибуток, млрд грн	5,2	+25,8 %
Відправлень в рік, млн шт	522	+8,7 %
Відправлень в день (середнє), млн шт	1,5	пік до 2,4 млн
Точки сервісу	50 000+	+12 000 у 2025
Країни присутності	15	135 відділень в ЕС
Інвестиції, млрд грн	8	+15%

Як бачимо з наведеної таблиці, за усіма показниками, окрім чистого прибутку Компанія демонструє позитивну динаміку. Зокрема показник чистого доходу зріс більш ніж на 20% (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу ТОВ «Нова Пошта» за

2022-2025 роки

Підприємство володіє понад 70% ринку поштово-логістичних послуг України (рис. 2.2).

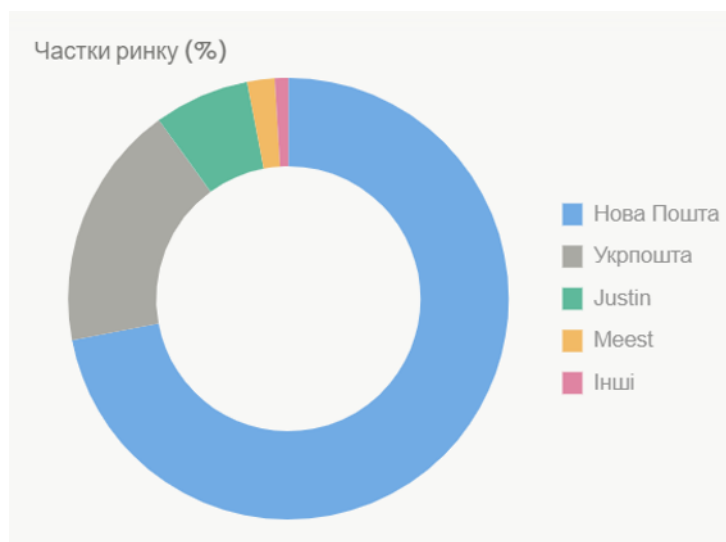


Рисунок 2.2 – Частка ринку ТОВ «Нова Пошта» у 2025 році

Основними конкурентами підприємства є Укрпошта, Justin, Meest та невеликі логістичні компанії, сумарна доля ринку яких не перевищує 25%.

Динаміка результатів основних операційних процесів ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 роки наведена у таблиці 2.2.

Упродовж 2023–2025 років ТОВ «Нова Пошта» суттєво збільшила мережу відділень і поштоматів, що позитивно вплинуло на зростання обсягів діяльності. Кількість відділень у 2025 році досягла 15 817 одиниць, що на 45,44 % більше у порівнянні із 2023 роком. Ще більш динамічним стало зростання мережі поштоматів, кількість яких збільшилася більш ніж удвічі – з 15 590 до 34 186 одиниць у 2025 році.

Для забезпечення стабільної роботи підприємство активно використовувало автоматизовані системи управління логістичними процесами, цифрові платформи відстеження відправлень та внутрішні інформаційні сервіси. Позитивною тенденцією також стало суттєве збільшення кількості оброблених відправлень. У 2025 році підприємство обробило 451 млн відправлень, що на 43,17 % перевищує показник 2023 року.

Таблиця 2.2 - Динаміка результатів основних операційних процесів ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 роки

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023, %
Кількість відділень, од.	10 875	13 208	15 817	45,44
Кількість поштоматів, од.	15 590	24 002	34 186	119,28
Кількість оброблених відправлень, млн од.	315	382	451	43,17
Середній час доставки по Україні, год	28	24	20	-28,57
Частка цифрових замовлень через мобільний застосунок, %	54	63	71	31,48
Кількість звернень до контакт-центру, млн	6,8	7,9	8,7	27,94
Рівень автоматизації логістичних процесів, %	68	77	84	23,53
Рівень задоволеності клієнтів, %	81	86	90	11,11
Кількість скарг на затримку доставки, тис.	96	83	69	-28,13
Частка онлайн-комунікацій із клієнтами, %	61	73	82	34,43
Середній час відповіді служби підтримки, хв	12	9	6	-50
Частка внутрішнього електронного документообігу, %	74	83	91	22,97

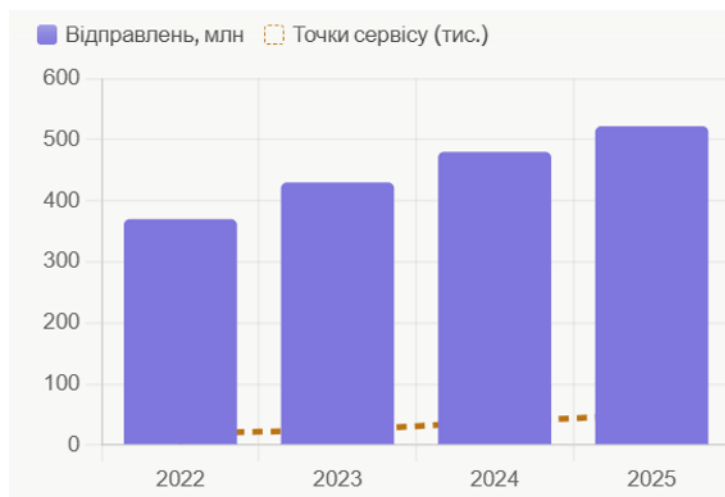


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості відправлень та точок сервісу упродовж 2022-2025 рр

Це свідчить про ефективність системи внутрішніх комунікацій та високий рівень організації логістичних процесів. Завдяки автоматизації інформаційного обміну між структурними підрозділами підприємство змогло скоротити середній час доставки по Україні з 28 до 20 годин. Суттєво зріс рівень використання цифрових каналів комунікації з клієнтами. Частка цифрових замовлень через мобільний застосунок у 2025 році становила 71 %, тоді як у 2023 році цей показник дорівнював 54 %. Одночасно частка онлайн-комунікацій із клієнтами зросла до 82 %, що свідчить про активне використання електронних сервісів підприємства. Клієнти дедалі частіше оформлюють відправлення через мобільний застосунок, отримують електронні повідомлення про статус доставки та користуються чат-ботами для комунікації з компанією. Покращення комунікаційного процесу позитивно вплинуло на рівень задоволеності клієнтів. У 2025 році цей показник досяг 90 %, що свідчить про високу ефективність взаємодії підприємства зі споживачами.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Для оцінки загальних тенденцій розвитку ТОВ «Нова Пошта» побудуємо аналітичну таблицю 2.3 і проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2025 роки свідчить про динамічний розвиток підприємства, який супроводжується значним розширенням масштабів діяльності, нарощуванням виробничого потенціалу та зростанням обсягів реалізації послуг. Разом із тим спостерігаються певні негативні тенденції, пов’язані зі зниженням прибутковості та підвищенням витратомісткості діяльності.

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 роки

Показник	Од. вим.	Рік			Абсолютне		Відносне відхилення, %	
					відхилення (+/-)			
		2023	2024	2025	2024 - 2023	2025- 2024	2024 /2023	2025/ 2024
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	36 468 879	44 541 772	54 153 003	8 072 893	9 611 231	22,80	21,60
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	28 625 037	34 686 346	42 745 978	6 061 309	8 059 632	23,30	23,20
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	9 327 238	14 269 099	16 300 417	4 941 861	2 031 318	52,98	14,23
Середньорічна вартість оборотних коштів	тис. грн	4 332 452	7 037 517	8 176 640	2 705 065	1 139 123	62,43	16,18
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн/ особ	1 107	1 313	1 609	206	296	18,61	22,54
Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	32 944	34 106	33 637	1 162	- 469	3,52	-1,37
Фондоозброєність	тис. грн./ особ	0,283	0,418	0,484	0.135	0,066	47,77	15,78
Фондовіддача	грн/ грн	3,9	3,2	3,32	-0.7	0,12	- 19,74	3,75
Фондомісткість	грн	0,25	0,32	0,30	0.07	-0,02	24,59	-6,25
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,785	0,788	0,789	0.003	0,001	0,39	0,1

Рентабельність діяльності	%	13,85	7,09	6,10	-6,76	-0,99	-48,8	-13,96
Чистий прибуток/збиток	тис. грн	3 967 156	2 505 331	2 610 370	- 1 461 825	105 039	-37	4,40

Найбільш показовим індикатором розвитку підприємства є динаміка чистого доходу від реалізації послуг. Протягом досліджуваного періоду цей показник зріс із 36,47 млрд грн у 2023 році до 54,15 млрд грн у 2025 році. Загальний приріст склав 17,68 млрд грн або 48,5 %. Така тенденція свідчить про стабільне збільшення попиту на послуги компанії, розширення клієнтської бази, розвиток міжнародного напрямку діяльності та зростання обсягів електронної комерції, яка є одним із ключових джерел формування попиту на логістичні послуги.

Одночасно із зростанням доходів спостерігається збільшення собівартості реалізованих послуг. Якщо у 2023 році її обсяг становив 28,63 млрд грн, то у 2025 році він досяг 42,75 млрд грн. Темпи приросту собівартості дещо перевищують темпи приросту доходу, що свідчить про поступове зростання витрат на забезпечення основної діяльності. Причинами цього можуть бути підвищення вартості енергоресурсів, збільшення витрат на оплату праці, амортизаційних відрахувань, а також витрати на підтримку та розвиток інфраструктури в умовах воєнного стану.

Важливою характеристикою розвитку підприємства є збільшення вартості основних засобів. У 2023 році середньорічна вартість основних фондів становила 9,33 млрд грн, тоді як у 2025 році – вже 16,3 млрд грн. Загальний приріст склав майже 75 %. Це свідчить про активну інвестиційну політику підприємства, спрямовану на модернізацію сортувальних центрів, розширення мережі поштоматів, оновлення транспортного парку та впровадження автоматизованих технологій обробки відправлень. Зростання вартості оборотних коштів майже на

89 % підтверджує збільшення масштабів операційної діяльності та потребу в додаткових ресурсах для її забезпечення.

Позитивною тенденцією є суттєве зростання продуктивності праці. Якщо у 2023 році на одного працівника припадало 1,107 млн грн доходу, то у 2025 році цей показник досяг 1,609 млн грн. Приріст склав понад 45 %. При цьому чисельність персоналу за аналізований період практично не змінилася та навіть дещо скоротилася у 2025 році порівняно з 2024 роком. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів і є прямим наслідком автоматизації виробничих процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій та цифровізації бізнес-процесів.

Водночас аналіз показників використання основних фондів демонструє неоднозначну ситуацію. Фондоозброєність праці зросла з 0,283 до 0,484 тис. грн на одного працівника, що підтверджує зростання технічної оснащеності персоналу. Однак фондівіддача знизилася з 3,9 грн до 3,32 грн доходу на кожен гривню основних фондів. Це означає, що темпи нарощування активів випереджають темпи зростання доходів. Така ситуація характерна для підприємств, які перебувають на етапі масштабного інвестування та розвитку інфраструктури. У перспективі введені в експлуатацію активи повинні забезпечити підвищення ефективності діяльності, однак на даному етапі вони ще не генерують максимального економічного ефекту.

Особливу увагу привертає динаміка рентабельності діяльності (рис. 2.4).

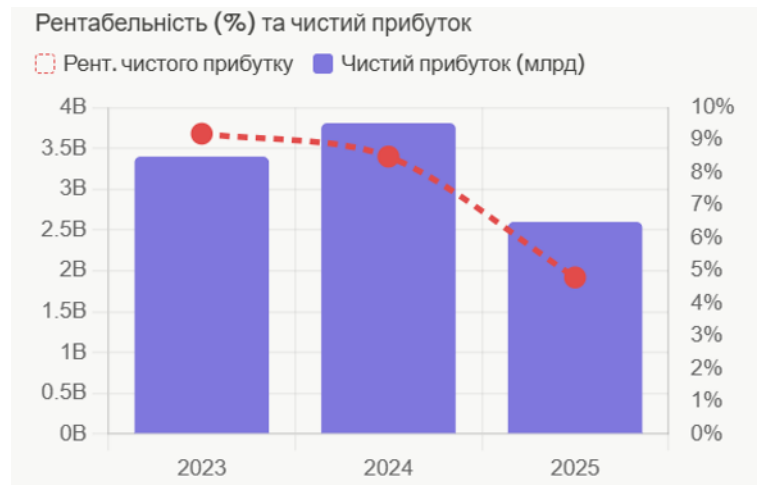


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого прибутку та рентабельності діяльності
ТОВ «Нова Пошта»

Незважаючи на зростання доходів і валового прибутку, рівень рентабельності скоротився з 13,85 % у 2023 році до 6,10 % у 2025 році. Фактично підприємство втратило більше половини рівня прибутковості. Це свідчить про те, що збільшення витрат відбувається швидше, ніж формування прибутку. Зниження рентабельності є одним із головних ризиків для подальшого розвитку компанії та потребує посилення контролю за витратами.

За допомогою аналітичної таблиці 2.4 проаналізуємо динаміку і структуру операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 роки.

Таблиця 2.4 – Динаміка операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 роки

Показник	Од. вим.	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2023	2024	2025	2024 -2023	2025- 2024	2024 /2023	2025/ 2024
Матеріальні затрати	тис. грн	3 522 561	2 647 314	2 168 465	- 875 247	- 478 849	-24,80	-18,10

Витрати на оплату праці	тис. грн	8 491 614	10 085 098	12 459 744	1 593 484	2 374 646	+18,80	+23,50
Відрахування на соціальні заходи	тис. грн	1 724 662	2 036 899	2 582 896	312 237	545 997	+18,10	+26,80
Амортизація	тис. грн	2 317 382	2 983 431	4 025 629	666 049	1 042 198	+28,70	+34,90
Інші операційні витрати	тис. грн	17 185 591	23 404 779	28 753 512	6 219 188	5 348 733	+36,20	+22,90
Разом	тис. грн	33 241 810	41 157 521	49 990 246	7 915 711	8 832 905	+23,80	+21,50

Аналіз структури операційних витрат дозволяє визначити основні фактори, що вплинули на зміну фінансових результатів. Загальна сума операційних витрат зросла з 33,24 млрд грн у 2023 році до майже 50 млрд грн у 2025 році. Найбільшу частку в їх структурі займають інші операційні витрати, які збільшилися більш ніж на 11,5 млрд грн. Саме ця стаття витрат стала головним чинником загального зростання витрат підприємства.

Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду зросли майже на 4 млрд грн або на 46,7 %. Така тенденція пояснюється як загальним підвищенням рівня заробітних плат в Україні, так і дефіцитом кваліфікованого персоналу в умовах мобілізаційних процесів. Відповідно збільшилися і відрахування на соціальні заходи.

Окремої уваги заслуговує амортизація, обсяг якої зріс на 73,7 %. Таке зростання є логічним наслідком значного збільшення вартості основних засобів та реалізації масштабних інвестиційних проєктів. Хоча амортизаційні витрати знижують поточний фінансовий результат, вони одночасно свідчать про модернізацію виробничої бази та створюють передумови для майбутнього підвищення ефективності діяльності.

Водночас позитивним явищем є скорочення матеріальних витрат майже на 39 %. Це може свідчити про успішне впровадження цифрових технологій,

оптимізацію процесів закупівель та підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності та ділової активності підприємства

Для аналізу динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «Нова Пошта» побудуємо аналітичну таблицю 2.5.

Аналіз фінансових результатів показує, що валовий прибуток компанії зріс з 7,84 млрд грн до 11,41 млрд грн, а операційний прибуток – з 3,81 млрд грн до 5,23 млрд грн (рис. 2.5). Таким чином, основна діяльність підприємства залишається прибутковою та демонструє позитивну динаміку. Особливо показовим є збільшення операційного прибутку у 2025 році на 25,8 % порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 роки

Показник	Од. вим.	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення, %	
					2024 - 2023	2025- 2024		
		2023	2024	2025			2024 /2023	2025/ 2024
Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис. грн	36 468 879	44 541 772	54 153 003	8 072 893	9 611 231	22,80	21,60
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	28 625 037	34 686 346	42 745 978	6 061 309	8 059 632	23,30	23,20
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	7 843 842	9 855 426	11 407 025	2 011 584	1 551 599	21,10	15,70
Інші операційні доходи	тис. грн	581 274	769 352	1 063 635	188 078	294 283	35,20	38,30
Адміністративні витрати	тис. грн	2 298 829	4 186 782	4 468 859	1 887 953	282 077	41	6,70

Витрати на збут	тис. грн	856 282	903 474	787 141	47 192	-116 333	6,10	-12,90
Інші операційні витрати	тис. грн	774 662	755 247	1 988 268	-19 415	1 233 021	-2,50	44,0
Результати від операційної діяльності: прибуток (+), збиток (-)	тис. грн	3 808 343	4 153 603	5 226 392	345 260	1 072 789	15,70	25,80
Фінансові доходи	тис. грн	2 706 514	2 953 039	1 309 235	246 525	- 1 643 804	9,10	-55,70
Фінансові витрати	тис. грн	1 248 217	2 034 444	2 191 241	786 227	156 797	63	7,70
Фінансовий результат до оподаткування прибуток (+), збиток (-)	тис. грн	4 438 175	2 836 637	3 210 348	- 1 601 538	373 711	-36,10	13,20
Чистий прибуток (+), збиток (-)	тис. грн	3 967 156	2 505 331	2 610 370	- 1 461 825	105 039	-37	4,40



Рисунок 2.5 – Динаміка валового та операційного прибутку ТОВ «Нова Пошта»

Однак кінцеві фінансові результати погіршуються через несприятливі зміни у фінансовій діяльності. Фінансові доходи у 2025 році скоротилися більш ніж удвічі порівняно з 2024 роком, тоді як фінансові витрати продовжували

зростати. Це призвело до зменшення прибутку до оподаткування та, відповідно, чистого прибутку підприємства.

Особливо показовим є те, що за умов збільшення доходу майже на 18 млрд грн чистий прибуток скоротився з 3,97 млрд грн до 2,61 млрд грн. Це означає, що значна частина додатково отриманого доходу була поглинута зростанням витрат. Отже, основною проблемою підприємства на сучасному етапі є не забезпечення зростання обсягів діяльності, а підвищення ефективності використання ресурсів та збереження прибутковості.

Для оцінки показників ділової активності досліджуваного підприємства побудуємо аналітичну таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Фінансові індикатори діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Фінансовий індикатор	Роки				
	2021	2022	2023	2024	2025
Абсолютна ліквідність	16,20 %	12,30 %	13,10 %	24,70 %	35,40 %
Поточна ліквідність	101,50 %	63,20 %	52,50 %	65,50 %	69 %
Коефіцієнт автономії	33,20 %	41,40 %	41,20 %	36,80 %	39,50 %
Рентабельність оборотних активів	50,10 %	61,90 %	91,60 %	35,50 %	31,90 %
Оборотність дебіторської заборгованості	8,50	9,50	23	26,30	23
Рентабельність активів	19,20 %	13,60 %	17,20 %	7,90 %	7,70 %
Рентабельність загальних активів	11,90 %	16 %	15,90 %	14 %	15,40 %
Оборотність загальних активів	2	1,60	1,90	1,60	1,70

Аналіз фінансових коефіцієнтів дозволяє оцінити рівень платоспроможності, фінансової стійкості, ефективності використання активів та ділової активності підприємства. Дослідження динаміки показників за 2021–2025 роки свідчить про загальне зміцнення фінансового стану ТОВ «Нова Пошта», хоча окремі показники демонструють ознаки зниження ефективності використання ресурсів унаслідок активного розширення бізнесу.

Перш за все, необхідно проаналізувати показники ліквідності, які характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 році становив 16,2 %, у 2022 році знизився до 12,3 %, однак надалі почав стабільно зростати і досяг 35,4 % у 2025 році. Загальний приріст за досліджуваний період склав 19,2 відсоткових пункти. Така тенденція свідчить про поступове збільшення обсягу найбільш ліквідних активів підприємства та підвищення його здатності негайно погашати поточні борги. Особливо позитивним є суттєве зростання показника у 2024–2025 роках, що може бути пов'язано зі збільшенням грошових коштів та короткострокових фінансових інвестицій (рис. 2.6).

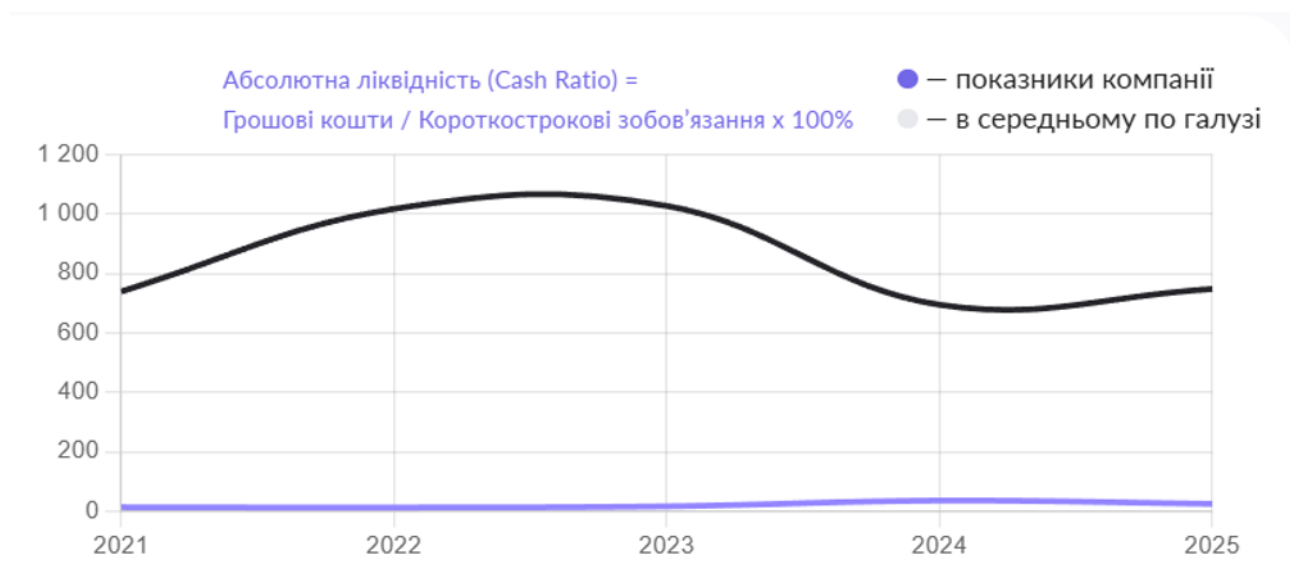


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності ТОВ «Нова Пошта»

Аналіз поточної ліквідності демонструє дещо іншу тенденцію. У 2021 році коефіцієнт становив 101,5 %, що відповідало нормативному значенню та свідчило про достатній рівень забезпечення поточних зобов'язань оборотними активами. Проте вже у 2022 році показник різко знизився до 63,2 %, а у 2023 році – до 52,5 %. Незважаючи на часткове відновлення у 2024–2025 роках до рівня 69 %, коефіцієнт залишається нижчим від рекомендованого нормативу. Це свідчить про високий рівень використання короткострокових джерел фінансування та певну залежність підприємства від безперервності грошових потоків. Водночас для компаній логістичної галузі, які характеризуються швидким оборотом коштів, дещо нижчі значення поточної ліквідності є допустимими.

Показник фінансової незалежності підприємства характеризує коефіцієнт автономії (рис. 2.7). У 2021 році він становив 33,2 %, а у 2025 році зріс до 39,5 %. Найвище значення спостерігалось у 2022 році – 41,4 %. Протягом усього періоду коефіцієнт коливався в межах 33-41 %, що свідчить про достатній рівень забезпечення активів власним капіталом. Хоча нормативне значення зазвичай перевищує 50 %, для великих логістичних компаній, які активно використовують позиковий капітал для фінансування інвестиційних проєктів, такі показники вважаються прийнятними. Загалом можна зробити висновок, що фінансова стійкість підприємства перебуває на задовільному рівні та не демонструє критичних ризиків залежності від кредиторів.

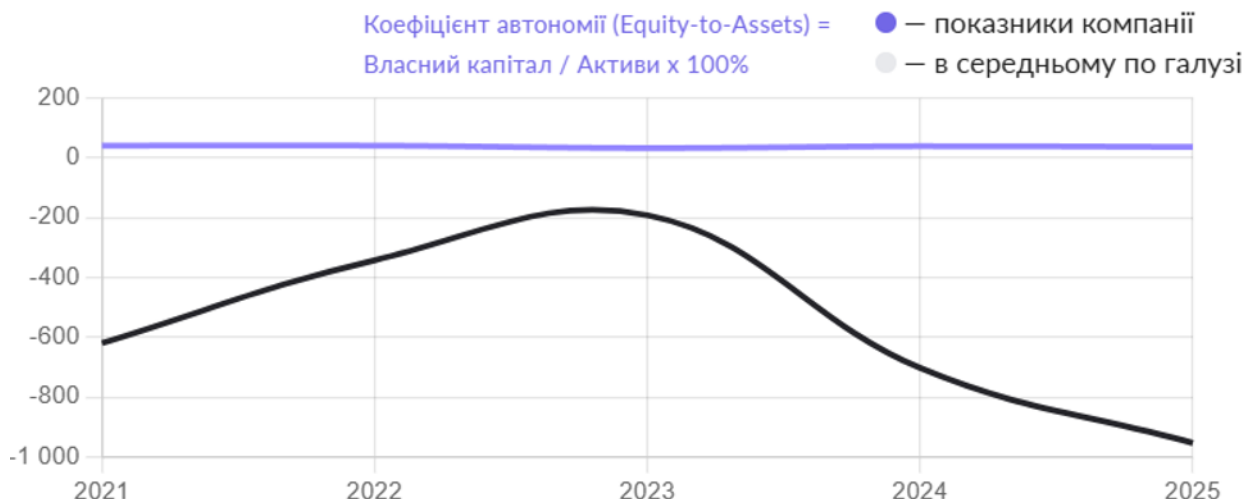


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнта автономії ТОВ «Нова Пошта»

Важливим індикатором ефективності використання оборотних активів є їх рентабельність. У 2021 році цей показник становив 50,1 %, а вже у 2023 році досяг максимального значення – 91,6 %. Це означає, що кожна гривня оборотних активів приносила майже 92 копійки прибутку. Такий результат свідчить про надзвичайно ефективне використання оборотного капіталу в цей період. Проте у 2024 році рентабельність оборотних активів різко скоротилася до 35,5 %, а у 2025 році – до 31,9 %. Незважаючи на зниження, показник залишається досить високим, однак негативна динаміка свідчить про уповільнення темпів отримання прибутку від використання оборотних ресурсів. Причиною цього може бути випереджальне зростання витрат порівняно з прибутком, що вже підтверджувалося аналізом фінансових результатів підприємства.

Одним із найкращих показників діяльності підприємства є оборотність дебіторської заборгованості. Якщо у 2021 році вона становила 8,5 оборотів на рік, то у 2024 році досягла 26,3 оборотів. Це означає, що підприємство значно прискорило повернення коштів від клієнтів. У 2025 році показник дещо знизився до 23 оборотів, однак залишився майже втричі вищим за рівень 2021 року. Висока

оборотність дебіторської заборгованості свідчить про ефективну політику управління розрахунками з клієнтами та низький ризик утворення простроченої заборгованості.

Рентабельність активів демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує всі наявні ресурси для отримання чистого прибутку. У 2021 році цей показник становив 19,2 %, після чого знизився до 13,6 % у 2022 році. У 2023 році відбулося певне відновлення до 17,2 %, однак у 2024–2025 роках рентабельність активів скоротилася до 7,9 % та 7,7 % відповідно. Таким чином, за п'ять років ефективність використання активів знизилася більш ніж удвічі. Подібна тенденція пояснюється стрімким зростанням вартості активів підприємства внаслідок масштабних інвестицій у розвиток інфраструктури, тоді як темпи зростання чистого прибутку були значно нижчими.

Показник рентабельності загальних активів протягом аналізованого періоду залишався відносно стабільним. Його значення коливалося від 11,9 % до 16 %, а у 2025 році становило 15,4 %. На відміну від рентабельності активів, цей показник не демонструє різкого погіршення, що свідчить про збереження загальної ефективності господарської діяльності підприємства.

Аналіз оборотності загальних активів показує, що підприємство підтримує досить високий рівень ділової активності. У 2021 році на кожну гривню активів припадало 2 грн доходу, тоді як у 2025 році — 1,7 грн. Незважаючи на певне зниження, показник залишається високим, що характерно для підприємств сфери логістики. Скорочення оборотності пояснюється значним збільшенням активів унаслідок інвестицій у розвиток мережі відділень, поштоматів, сортувальних центрів та транспортної інфраструктури.

Отже, проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Нова Пошта» характеризується високою діловою активністю, ефективним управлінням дебіторською заборгованістю та поступовим зміцненням абсолютної ліквідності.

Водночас негативною тенденцією є зниження показників рентабельності активів та оборотного капіталу, що обумовлено швидким зростанням витрат і значними інвестиціями в розширення діяльності. Загалом фінансовий стан підприємства можна оцінити як стійкий, а наявні тенденції свідчать про перебування компанії на етапі активного розвитку та масштабування бізнесу.

2.4 Стратегічний аналіз та оцінка ефективності бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта»

Компанія «Нова Пошта» виділила такі стратегічні цілі розвитку до 2030 року:

- 1) Досягти рівня 2 млрд відправлень на рік до 2030 року. Зростання у 4 рази від 522 млн у 2025 р. Основа – Україна +15%/рік, а також розширення ринку ЄС, США, можливо Азія.
- 2) Увійти у Топ-20 у світовому рейтингу поштових операторів. Сьогодні компанія посягає 30-те місце.. Ціль – увійти до двадцятки найбільших поштових операторів світу до 2030.
- 3) Fast - Easy – Safe. Глобальна стратегія сервісу. Швидше, доступніше, надійніше – єдина формула для всіх ринків: від Хмельницького до Варшави та Нью-Йорка.
- 4) Реформа ефективності Nova IDEA. Скорочення 3 500 офісних працівників з 7 000. «1/3 персоналу не торкаються посилок» Реформа ефективності передбачає оптимізувати офіс до 10–15% від наявного штату.
- 5) 10 000 нових точок сервісу у 2026 році. З них 6 000 поштоматів і 300 власних відділень – найбільше розширення з початку повномасштабної війни.

6) €100M+ виручки Nova Post Europe. За 2,5 роки – 300 власних відділень + 165 000 партнерів у 20+ країнах ЄС. Подвоєння мережі у 2026 році.

Стратегічний аналіз розпочнемо з проведення SWOT- аналізу ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.7).

Результати SWOT-аналізу підтверджують високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта». До сильних сторін підприємства належать домінуюче становище на ринку, розгалужена мережа відділень і поштоматів, високий рівень автоматизації, власна цифрова екосистема та потужний бренд. Сукупність цих факторів формує суттєві бар'єри для конкурентів і забезпечує компанії лідерські позиції на ринку логістичних послуг України.

Разом із тим існують і певні слабкі сторони. Найсуттєвішою з них є зниження чистого прибутку на фоні зростання виручки. Крім того, компанія залишається надмірно залежною від внутрішнього українського ринку, а її інфраструктура є вразливою до наслідків воєнних дій.

Таблиця 2.7 - SWOT- аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Strengths – Сильні сторони Внутрішні переваги	Weaknesses – Слабкі сторони Внутрішні обмеження
- Ринкова монополія: частка ринку 70 - 75% – без аналогів у Східній Європі серед приватних операторів. - Масштаб мережі: 50 003 точки сервісу на початку 2026 р. (+12 248 за 2025 рік). - Автоматизація: 110 терміналів, роботи SBR, комплекс «Kit» (100 тис. пос./год.) – 7 000 працівників при збільшенні на 41% обсягу. - Інтегрована екосистема: NovaPay, Nova Global, Nova Digital, Supernova Airlines - Бренд і довіра: 25 років досвіду на ринку, IRU-нагороди	- Падіння чистого прибутку: –37% у 2025 (2,6 млрд грн) попри зростання виручки на +21,6%. - Роздута офісна структура: 1/3 працівників не торкаються посилок – реформа IDEA скоротить 3 500 офісних працівників. - Залежність від внутрішнього ринку: 96% доходу – Україна; будь-яка ескалация загрожує бізнесу в цілому. - Бюрократія міжнародних відправлень: митний процес критикується клієнтами за надмірну тривалість.

- Фінансова стійкість: операційний прибуток 5,2 млрд грн (+25,8% до минулого року) - Власні IT-розробки: НП Діджитал, відкритий API, ШІ-маршрутизація	- Вразливість інфраструктури: ракетні удари по терміналах – збитки 2,8 млрд грн. - Висока вартість сервісу: конкуренти (Meest, Justin) позиціонуються на більш дешевшій доставці.
Opportunities – Можливості Зовнішні фактори зростання	Threats – Загрози Зовнішні ризики
- Відбудова України: масштабний попит на логістику – будматеріали, обладнання, гуманітарна допомога тощо. - Євроінтеграція: лібералізація митниці, зростання товарообміну, вихід до 165 000 партнерських точок у ЄС. - E-commerce бум: ринок зростає на 15–20%/рік; - Вихід на ринок США: – потенційна аудиторія 1 млн+ українців діаспори - ШІ та Big Data: 522 млн пос./рік це унікальна база для динамічного ціноутворення і прогнозу попиту - Поштомати: +10 000 у 2026; автономні, цілодобові, без персоналу – мінімальні операційні витрати - Франшиза в ЄС: партнерська модель дозволяє масштабуватись без прямих капітальних витрат	- Військові удари по інфраструктурі: ракети та дрони систематично атакують термінали; збитки – 2,8 млрд грн. - Мобілізація та кадровий дефіцит: водії і кур'єри підлягають призову; плінність зростає. - Зростання операційних витрат: паливо, електроенергія, логістичні тарифи, зарплати – скорочують маржинальність - Конкуренти у ЄС: DHL, DPD, GLS мають готову інфраструктуру для обслуговування потоків Україна–ЄС - Регуляторні зміни ЄС: нові митні правила можуть ускладнити міжнародні операції - Енергетичні ризики: відключення електроенергії порушують роботу автоматизованих терміналів

Серед перспективних можливостей варто виділити післявоєнну відбудову України, подальший розвиток електронної комерції, інтеграцію до європейського ринку логістичних послуг та використання технологій штучного інтелекту й великих даних для оптимізації бізнес-процесів. Водночас найбільшими загрозами залишаються військові ризики, кадровий дефіцит, зростання операційних витрат та посилення конкуренції на міжнародних ринках.

Ще одним інструментом стратегічного аналізу, який було застосовано до ТОВ «Нова Пошта» є модель п'яти конкурентних сил М.Портера (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Аналіз п'яти конкурентних сил М.Портера ТОВ «Нова Пошта»

Конкурентна сила	Характеристика конкурентної сили	Сила впливу
Суперництво в галузі	НП має ринкову частку 70–75% і відрив, несумісний із реальною конкуренцією. Найближчі конкуренти – Justin і Meest не загрожують домінуванню у найближчі 3–5 років.	Низька
Загроза нових гравців	Високий вхідний бар'єр та значні капітальні інвестиції для започаткування бізнесу. Нові гравці без мережі 50 000 точок –нежиттєздатні. Виняток – великі ЄС-оператори (DHL, DPD), які можуть зайти на ринок після завершення військових дій.	Низька
Ринкова влада клієнтів	B2C – низька залежність (НП безальтернативна в малих містах). B2B e-commerce – середня (Justin, Meest конкурують ціною).	Середня
Ринкова влада постачальників	Паливо, нерухомість, ІТ-обладнання (Vanderlande, SBR) – основні ресурси постачальників. НП диверсифікує ризики, використовуючи альтернативні джерела (сонячна генерація, власні розробки, українські постачальники роботів тощо).	Середня
Загроза субститутів	Фізична доставка незамінна для e-commerce. Цифрові документи – частковий субститут для пересилки документів	Низька

Дані, наведені у таблиці 2.8 свідчать про те, що ТОВ «Нова Пошта» перебуває у дуже сильній конкурентній позиції та фактично контролює ринок поштово-логістичних послуг України.

Операційний цикл діяльності та основні бізнес-процеси ТОВ «Нова Пошта» наведено на рис. 2.8.



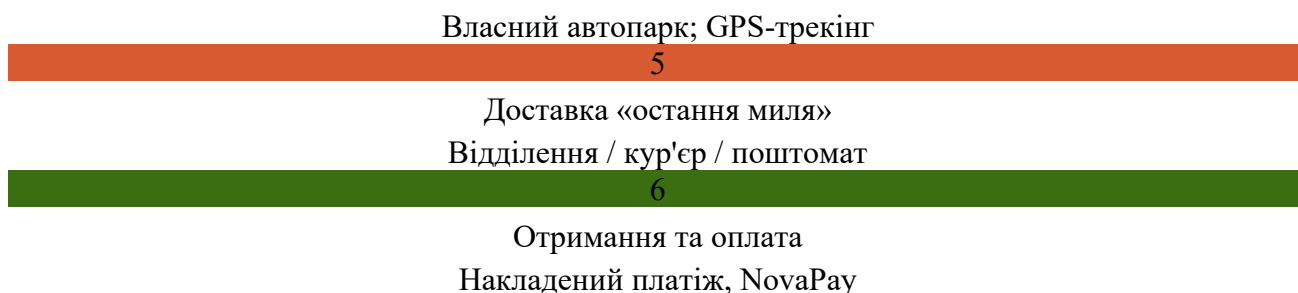


Рис. 2.8 – Операційний цикл та основні бізнес-процеси
ТОВ «Нова Пошта»

У таблиці 2.9 наведено характеристику виконання бізнес-процесів досліджуваного підприємства.

Аналіз таблиці 2.9 свідчить про високий рівень цифровізації та автоматизації ключових бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта». Компанія побудувала інтегровану логістичну систему, яка охоплює всі етапи руху відправлення – від прийому посилки до її доставки кінцевому споживачу.

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності виконання бізнес-процесів підприємства

Бізнес-процес	Характеристика виконання	Інструменти реалізації
Прийом відправлень	Найбільш диверсифікований канал у галузі: 12 100 відділень, 18 000 поштоматів, кур'єрський виклик і відкритий API для бізнесу. На початку 2024 року мережа налічувала 27 000 точок сервісу, а до кінця року компанія планувала розширити її до 36 000. Ключова перевага – оформлення електронної вкладки за 30 секунд у застосунку. Слабке місце – жорстка бюрократія при міжнародних відправленнях.	Автоматизовано повністю 24/7 поштомати
Сортування вантажів	Найбільш автоматизований процес. У 2025 р. термінали обробляли в середньому 1,5 млн посилок на	Роботизовано

	добу, а в пікові дні – до 2,4 млн, при цьому кількість людей на терміналах залишається стабільною – близько 7 000 осіб – уже три роки поспіль, що є наслідком системних інвестицій в автоматизацію. Термінал біля «Борисполя» здатний сортувати до 100 000 посилок на годину за допомогою шести автоматизованих ліній від Vanderlande та Equinox	7 000 працівників
Магістральне транспортування	Власний автопарк між терміналами по всій Україні. GPS-моніторинг у реальному часі. III-оптимізація маршрутів.	GPS-трекінг III-маршрутизація
Доставка «остання миля»	Кур'єрська адресна доставка з вибором часового слоту. Відділення – акцент на «BAU-сервіс» (людський контакт навмисно збережено).	Часовий слот
Клієнтський сервіс	Застосунок (масове відправлення, аналітика, API-інтеграція), контакт-центр, чат-боти на базі III. Відстеження in real-time.	III-чат-боти Real-time трекінг
Фінансові послуги (NovaPay)	Накладений платіж, оплата карткою та готівкою, бонусна програма NovaPay. Міжнародні розрахунки для Nova Post EU.	Екосистема платежів B2C + B2B
Міжнародна логістика (Nova Global)	15 країн, 135 відділень у ЄС, 2 термінали в Польщі. Авіафрахт, морські та автомобільні перевезення. E-commerce доставка.	Власна авіація
ІТ та цифровізація	Власна розробка систем (НП Діджитал, NOVA Digital). III для управління потоками. API-платформа для B2B. СЕС 1 МВт (сонячна енергетика).	Власні розробки Open API

Компанія використовує найбільш диверсифіковану систему прийому посилок на українському ринку, яка включає понад 12 тис. відділень, 18 тис. поштоматів, кур'єрський сервіс та відкритий API для корпоративних клієнтів. Важливою конкурентною перевагою є можливість оформлення електронної накладної через мобільний застосунок. Така організація процесу дозволяє значно скоротити час обслуговування клієнтів та мінімізувати навантаження на персонал. Водночас слабким місцем залишається складність оформлення міжнародних відправлень через митні процедури, що негативно впливає на якість сервісу в міжнародному сегменті.

Особливо високий рівень ефективності спостерігається у процесі сортування вантажів. Даний бізнес-процес є найбільш автоматизованим у

структурі компанії. Сортувальні термінали обробляють у середньому 1,5 млн посилок на добу, а в пікові періоди – до 2,4 млн посилок. При цьому чисельність працівників сортувальних центрів залишається стабільною на рівні близько 7 тис. осіб протягом трьох років. Це свідчить про значне підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації. Використання автоматизованих ліній компаній Vanderlande та Equinox дозволяє одному терміналу сортувати до 100 тис. посилок на годину. Таким чином, саме автоматизація сортування є одним із ключових факторів зростання продуктивності праці та масштабування діяльності підприємства.

Процес доставки «останньої милі» залишається одним із найбільш клієнтоорієнтованих напрямів діяльності підприємства. Компанія пропонує кур'єрську доставку з можливістю вибору часових інтервалів отримання посилки, що підвищує рівень задоволеності споживачів. Одночасно зберігається мережа відділень, де значна увага приділяється якості обслуговування та персональному контакту з клієнтом. Такий підхід дозволяє поєднати переваги цифрового сервісу та традиційного обслуговування.

Високий рівень розвитку спостерігається у сфері клієнтського сервісу. Компанія активно використовує мобільний застосунок, API-інтеграцію для бізнес-клієнтів, контакт-центри та чат-боти на основі штучного інтелекту. Відстеження відправлень у режимі реального часу забезпечує прозорість логістичного процесу та підвищує довіру клієнтів до компанії. Автоматизація комунікації дозволяє обслуговувати значну кількість звернень без пропорційного збільшення чисельності персоналу.

Окремим напрямом діяльності є фінансові послуги через систему NovaPay. Компанія фактично сформувала власну фінансову екосистему, яка забезпечує проведення розрахунків між продавцями та покупцями, обслуговування накладених платежів, бонусні програми та міжнародні перекази. Це дозволяє

створювати додаткові джерела доходів і підвищувати лояльність клієнтів шляхом комплексного обслуговування.

Міжнародна логістика є одним із стратегічних напрямів розвитку підприємства. Наявність відділень у 15 країнах, функціонування терміналів у Польщі та використання різних видів транспорту (автомобільного, морського та авіаційного) створюють передумови для подальшого розширення міжнародної діяльності. Особливо важливим є використання власних авіаційних потужностей, що забезпечує більшу незалежність від сторонніх перевізників та дозволяє контролювати якість логістичних послуг.

Значну роль у забезпеченні ефективності бізнес-процесів відіграє напрям ІТ та цифровізації. Компанія розробляє власні програмні рішення через підрозділи «НП Діджитал» та NOVA Digital, використовує штучний інтелект для управління логістичними потоками та підтримує відкриту API-платформу для інтеграції з корпоративними клієнтами. Наявність власних ІТ-рішень зменшує залежність від зовнішніх постачальників програмного забезпечення та створює можливості для швидкої адаптації бізнес-процесів до змін ринкового середовища.

Загалом результати аналізу таблиці 2.6 дозволяють зробити висновок, що бізнес-процеси ТОВ «Нова Пошта» характеризуються високим рівнем автоматизації, цифровізації та інтеграції. Найбільш ефективними є процеси сортування, транспортування та клієнтського обслуговування, де активно застосовуються сучасні технології та елементи штучного інтелекту. Саме завдяки технологічній модернізації компанія змогла забезпечити зростання продуктивності праці на 45,3 % при практично незмінній чисельності персоналу. Водночас подальшого вдосконалення потребують міжнародні логістичні процеси, зокрема спрощення митного оформлення та скорочення часу обробки міжнародних відправлень, що може стати одним із головних резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства в майбутньому.

Загалом проведений аналіз свідчить про те, що ТОВ «Нова Пошта» демонструє екстенсивно-інтенсивну модель розвитку: компанія одночасно нарощує масштаби бізнесу та підвищує операційну ефективність. За 2023–2025 роки доходи зросли майже на 50%, продуктивність праці – на 45%, а операційний прибуток – на 37%.

Водночас головною проблемою є зниження прибутковості: рентабельність діяльності скоротилася з 13,85% до 6,10%, а чистий прибуток зменшився на 34,2%.

Отже, компанія перебуває на етапі активного інвестування та масштабування. Її стратегічний виклик полягає не у зростанні доходів, а у відновленні маржинальності бізнесу через контроль витрат, підвищення ефективності капіталу та прискорення міжнародної експансії.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволив комплексно оцінити результати функціонування підприємства, його фінансовий стан, ефективність використання ресурсів, конкурентні позиції на ринку та особливості організації бізнес-процесів.

У ході дослідження встановлено, що упродовж 2023–2025 років підприємство демонструвало стійке зростання масштабів діяльності. Чистий дохід від реалізації послуг збільшився з 36,47 млрд грн до 54,15 млрд грн, що свідчить про високий попит на логістичні послуги компанії, розширення клієнтської бази та активний розвиток електронної комерції. Одночасно спостерігалось збільшення вартості основних засобів, оборотних активів та продуктивності праці, що підтверджує реалізацію масштабних інвестиційних

проектів, спрямованих на модернізацію інфраструктури, автоматизацію виробничих процесів і розширення мережі обслуговування.

Аналіз фінансових результатів показав, що підприємство забезпечує стабільне зростання валового та операційного прибутку. Водночас виявлено негативну тенденцію до зниження чистого прибутку та показників рентабельності. Незважаючи на суттєве зростання доходів, чистий прибуток у 2025 році скоротився порівняно з 2023 роком, що стало наслідком випереджального зростання операційних та фінансових витрат. Рентабельність діяльності знизилася більш ніж удвічі, що свідчить про поступове скорочення маржинальності бізнесу та необхідність посилення контролю за витратами.

Оцінка фінансових індикаторів засвідчила загалом задовільний рівень фінансової стійкості підприємства. Спостерігається позитивна динаміка абсолютної ліквідності та збереження прийняттого рівня автономії. Високими залишаються показники оборотності дебіторської заборгованості та загальної ділової активності. Разом із тим виявлено тенденцію до зниження рентабельності активів та оборотного капіталу, що обумовлено значними інвестиціями у розвиток компанії та зростанням витрат на здійснення операційної діяльності.

Проведений стратегічний аналіз підтвердив лідерські позиції ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштово-логістичних послуг України. Основними конкурентними перевагами підприємства є домінуюча ринкова частка, масштабна мережа відділень і поштоматів, високий рівень автоматизації, власна цифрова екосистема, потужний бренд та значний рівень довіри споживачів. Результати SWOT-аналізу показали, що найбільші можливості розвитку пов'язані з післявоєнною відбудовою України, зростанням електронної комерції, міжнародною експансією та використанням сучасних цифрових технологій. Водночас основними загрозами залишаються воєнні ризики, дефіцит трудових ресурсів, зростання операційних витрат та посилення конкуренції на міжнародних ринках.

Дослідження бізнес-процесів підприємства засвідчило високий рівень їх автоматизації, цифровізації та інтегрованості. Найбільш ефективними є процеси сортування, транспортування та клієнтського обслуговування, де активно використовуються роботизовані комплекси, штучний інтелект, системи GPS-моніторингу та власні ІТ-рішення. Саме впровадження сучасних технологій забезпечило значне підвищення продуктивності праці при практично незмінній чисельності персоналу. Разом із тим подальшого вдосконалення потребують процеси міжнародної логістики, зокрема спрощення митного оформлення та підвищення швидкості обробки міжнародних відправлень.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «Нова Пошта» перебуває на етапі активного розвитку та масштабування діяльності, зберігаючи високий рівень конкурентоспроможності та ринкового лідерства. Водночас основними напрямками подальшого вдосконалення діяльності підприємства мають стати підвищення прибутковості бізнесу, оптимізація структури витрат, зростання ефективності використання активів, розширення міжнародної присутності та подальша цифрова трансформація бізнес-процесів.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Визначення напрямів удосконалення управління бізнес-процесами підприємства

Сучасний етап розвитку ринку поштово-логістичних послуг характеризується не лише посиленням конкуренції між операторами доставки, а й суттєвою зміною підходів до організації логістичних процесів. Для підприємств, діяльність яких пов'язана із значними обсягами перевезень, сортуванням вантажів та управлінням складними інформаційними потоками, швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища безпосередньо визначає рівень їх конкурентоспроможності. У цих умовах система управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта» потребує подальшого удосконалення, оскільки зростання обсягів діяльності підприємства супроводжується підвищенням операційного навантаження на логістичну інфраструктуру компанії.

Незважаючи на високий рівень автоматизації окремих операцій, у діяльності підприємства зберігаються проблеми, пов'язані з нерівномірним навантаженням сортувальних центрів, дублюванням окремих інформаційних функцій, збільшенням витрат на транспортування та ускладненням координації між структурними підрозділами. Особливо гостро ці проблеми проявляються у періоди пікового навантаження, коли зростає кількість відправлень та виникає ризик порушення встановлених термінів доставки.

У науковій літературі зазначається, що однією з ключових передумов підвищення ефективності логістичних підприємств є процесна трансформація системи управління. Зокрема, Т. Воронько-Невіднича, Р. Лопатинський та Р. Чередніченко [14] наголошують, що сучасні логістичні компанії повинні орієнтуватися не лише на оптимізацію окремих операцій, а на формування цілісної системи управління бізнес-процесами, заснованої на інтеграції цифрових технологій, аналітичних інструментів та систем оперативного контролю. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища та забезпечити стабільність логістичних потоків.

У контексті діяльності ТОВ «Нова Пошта» необхідність удосконалення системи управління бізнес-процесами визначається також зміною структури

клієнтського попиту. Зростання сегмента електронної комерції призводить до збільшення кількості дрібних та термінових відправлень, що потребує більш гнучкої системи управління логістичними потоками. Водночас розширення мережі відділень та поштоматів формує додаткові вимоги до швидкості інформаційного обміну між структурними елементами логістичної системи.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексного підходу до удосконалення бізнес-процесів підприємства, який має поєднувати технологічну модернізацію, цифровізацію управління та реорганізацію окремих логістичних операцій.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта» є створення єдиного цифрового середовища управління логістичними операціями. На сьогодні значна частина інформаційних потоків підприємства функціонує у межах окремих підсистем, що ускладнює оперативний контроль та збільшує час обробки інформації. Упровадження інтегрованої ВРМ-платформи дозволить об'єднати процеси планування перевезень, сортування, моніторингу доставки та управління клієнтськими сервісами в єдину систему управління.

Практична реалізація такого рішення передбачає автоматичну синхронізацію даних між логістичними центрами, транспортними підрозділами та мережею відділень. Це забезпечить зниження рівня інформаційних втрат, скорочення часу прийняття управлінських рішень та підвищення точності прогнозування навантаження на окремі логістичні вузли.

Важливим напрямом удосконалення бізнес-процесів підприємства є оптимізація транспортної логістики. У структурі витрат ТОВ «Нова Пошта» транспортні витрати займають одну з найбільших часток, тому ефективність маршрутної мережі безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності компанії. Неефективне використання маршрутної мережі призводить до

перевитрат пального, збільшення тривалості доставки та зниження продуктивності транспортного парку.

Для вирішення цієї проблеми доцільним є впровадження системи адаптивного планування маршрутів, заснованої на використанні GPS-аналітики та алгоритмів прогнозування транспортного навантаження.

Застосування такого підходу дозволить оперативно коригувати логістичні маршрути залежно від завантаженості доріг, зміни обсягів відправлень та регіональних особливостей попиту. За результатами досліджень у сфері цифрової логістики встановлено, що використання аналітичних систем управління транспортними потоками забезпечує скорочення логістичних витрат у середньому на 8–15 % [21].

Наступним напрямом удосконалення є автоматизація процесів сортування відправлень. В умовах постійного збільшення кількості посилок використання ручної праці призводить до перевантаження персоналу, збільшення кількості помилок та уповільнення логістичних операцій.

Ручне сортування характеризується високою ймовірністю помилок, значними трудовими витратами та обмеженою продуктивністю.

Упровадження автоматизованих сортувальних ліній дозволить скоротити тривалість обробки вантажів, підвищити точність сортування та забезпечити стабільність роботи логістичних центрів навіть у періоди максимального навантаження.

Особливого значення набуває також питання прогнозування навантаження на логістичну систему підприємства. Для логістичних компаній характерними є значні сезонні коливання попиту, що впливають на завантаженість персоналу, транспорту та складських потужностей. Відсутність якісного прогнозування може призводити до перевантаження окремих підрозділів або неефективного використання ресурсів.

Доцільним є впровадження аналітичного модуля прогнозування, який дозволить оцінювати очікувані обсяги відправлень залежно від сезонних коливань, маркетингових кампаній та змін споживчої активності. Це забезпечить більш ефективне планування роботи персоналу, транспортних ресурсів та сортувальних потужностей.

Крім того, одним із напрямів удосконалення бізнес-процесів має стати розвиток системи управління якістю логістичних послуг. Відсутність системи комплексного оцінювання ускладнює своєчасне виявлення проблемних ділянок діяльності підприємства.

Для цього доцільно впровадити систему оцінювання ефективності ключових бізнес-процесів на основі KPI-показників, серед яких: середній термін доставки, рівень своєчасного виконання замовлень, частка пошкоджених відправлень, кількість скарг клієнтів та витрати на обробку одного замовлення.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що саме система процесного контролю дозволяє логістичним підприємствам своєчасно виявляти проблемні ділянки та забезпечувати безперервне вдосконалення операційної діяльності [22].

Використання KPI дозволяє здійснювати регулярний моніторинг ефективності процесів та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх удосконалення.

У таблиці 3.1 структуровано наведені заходи щодо удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 3.1 – Заходи з удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок удосконалення	Сутність заходу	Очікуваний результат
1. Створення єдиного цифрового середовища управління	Впровадження інтегрованої BPM-платформи для об'єднання процесів перевезення, сортування, моніторингу доставки та	Інтеграція бізнес-процесів у єдиному цифровому середовищі дозволить забезпечити прозорість логістичних операцій, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та зменшити ризик виникнення інформаційних втрат.

логістичними процесами	клієнтського обслуговування	Результат: скорочення часу обробки інформації, підвищення оперативності управління, покращення координації між структурними підрозділами
2. Оптимізація транспортної логістики	Впровадження системи адаптивного планування маршрутів із використанням GPS-моніторингу та аналітичних алгоритмів	Використання сучасних цифрових технологій дозволяє враховувати дорожню ситуацію, рівень завантаження транспортних засобів і прогнозовані обсяги перевезень у режимі реального часу. Результат: зменшення транспортних витрат на 8–15 %, скорочення часу доставки, підвищення ефективності використання автопарку
3. Автоматизація процесів сортування відправлень	Встановлення автоматизованих сортувальних ліній у логістичних центрах	Автоматизовані системи забезпечують безперервність операційного процесу та підвищують швидкість обробки вантажів. Результат: Скорочення операційних витрат, зменшення кількості помилок сортування, збільшення пропускної спроможності логістичних центрів
4. Упровадження системи прогнозування навантаження	Створення аналітичного модуля прогнозування обсягів відправлень на основі історичних даних та факторного аналізу	Використання прогнозової аналітики дозволяє заздалегідь планувати виробничі потужності та логістичні ресурси. Результат: підвищення точності планування, оптимізація використання ресурсів, скорочення витрат на понаднормові роботи та простої
5. Удосконалення системи контролю якості бізнес-процесів	Впровадження системи КРІ-моніторингу та процесного контролю логістичних операцій	Використання КРІ дозволяє здійснювати регулярний моніторинг ефективності процесів та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх удосконалення. Результат: підвищення якості логістичних послуг, зменшення кількості скарг клієнтів, забезпечення безперервного вдосконалення бізнес-процесів

Запропоновані заходи спрямовані на комплексне вдосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта» шляхом цифровізації, автоматизації та підвищення рівня аналітичного управління логістичними операціями. Їх реалізація відповідає сучасним тенденціям розвитку логістичної галузі, де конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається

швидкістю обробки інформації, ефективністю використання ресурсів та якістю обслуговування клієнтів.

3.2 Обґрунтування ефективності заходів щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства

Першочерговим завданням є створення єдиного цифрового середовища управління логістичними процесами. Інтеграція всіх функціональних підсистем у межах ВРМ-платформи забезпечить наскрізне управління бізнес-процесами та дозволить отримувати актуальну інформацію про стан логістичних операцій у режимі реального часу. Це особливо важливо для підприємства з розгалуженою мережею відділень та логістичних центрів, де швидкість обміну даними безпосередньо впливає на ефективність прийняття управлінських рішень.

Автоматизація сортувальних процесів є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах зростання обсягів поштових відправлень. Використання автоматизованих сортувальних комплексів дозволить підвищити продуктивність логістичних центрів, зменшити вплив людського фактора та скоротити кількість помилок під час обробки вантажів. Крім того, автоматизація сприятиме підвищенню рівня безпеки праці та зменшенню навантаження на персонал.

За даними ТОВ «Нова Пошта» річні витрати на функціонування сортувального центру становлять 31,4 млн грн [23]. У результаті впровадження автоматизованої сортувальної лінії прогнозується зниження цих витрат на 11 % за рахунок:

- скорочення потреби у ручній праці;
- зменшення кількості помилок сортування;

- підвищення продуктивності обробки відправлень;
- зниження витрат на повторну обробку вантажів.

Згідно з результатами досліджень у сфері автоматизації логістичних процесів, впровадження автоматизованих сортувальних систем забезпечує скорочення операційних витрат на 10-15 % [20]. Для розрахунків прийнято консервативне значення 11 %.

Річний економічний ефект визначається за формулою:

$$E_1 = B_{\text{сц}} \times Z_{\text{сц}} \quad (3.1)$$

де:

$B_{\text{сц}}$ - річні витрати сортувального центру, млн грн;

$Z_{\text{сц}}$ - відсоток скорочення витрат.

Тоді:

$$E_1 = 31,4 \times 0,11 = 3,454 \text{ млн грн}$$

Отже, автоматизація сортувального центру досліджуваного підприємства забезпечить щорічну економію 3,454 млн грн.

Другим важливим напрямом є оптимізація транспортної логістики. Оскільки транспортні витрати становлять значну частину загальних витрат підприємства, навіть незначне підвищення ефективності маршрутної мережі здатне забезпечити суттєвий економічний ефект. Використання GPS-аналітики та інтелектуальних алгоритмів маршрутизації дозволить адаптувати логістичні маршрути до поточних умов перевезень, мінімізувати холості пробіги транспортних засобів та скоротити витрати на паливо.

Згідно звітності ТОВ «Нова Пошта» річні витрати підприємства на транспортне забезпечення у 2025 році становлять 24,8 млн грн [23].

Впровадження системи GPS-моніторингу та адаптивного планування маршрутів дозволить скоротити транспортні витрати на 7 % завдяки:

- зменшенню пробігу транспортних засобів;
- скороченню витрат пального;
- оптимізації завантаження автопарку;
- зниженню експлуатаційних витрат.

За даними досліджень цифрової логістики, використання систем GPS-аналітики та адаптивного маршрутизації дозволяє знизити транспортні витрати на 8–15 % [20]. У розрахунках використано мінімальне значення 7 %, що забезпечує реалістичність прогнозу.

Економічний ефект визначається за формулою:

$$E_2 = V_{\text{тр}} \times Z_{\text{тр}} \quad (3.2)$$

де: $V_{\text{тр}}$ - річні транспортні витрати;

$Z_{\text{тр}}$ - відсоток їх скорочення.

Тоді:

$$E_2 = 24,8 \times 0,07 = 1,736 \text{ млн грн}$$

Таким чином, економія від оптимізації транспортної логістики становитиме 1,736 млн грн на рік.

Крім прямого скорочення витрат, впровадження запропонованих заходів дозволить зменшити:

- втрати від помилкового сортування;
- компенсаційні виплати клієнтам;
- витрати, пов'язані із затримками доставки;
- витрати на повторне транспортування відправлень.

Впровадження ВРМ-платформи, автоматизованої сортувальної лінії та системи оптимізації маршрутів сприятиме зниженню кількості помилок під час сортування відправлень, випадків порушення термінів доставки та необхідності повторного транспортування посилок. Це дозволить зменшити непрямі втрати підприємства, які виникають у вигляді компенсацій клієнтам, додаткових логістичних витрат та витрат на обробку рекламаций.

За даними внутрішньої статистики підприємства, щорічні витрати, пов'язані з помилками сортування, затримками доставки та обробкою претензій клієнтів, становлять близько 4,6 млн грн (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Структура непрямих витрат підприємства, пов'язаних із помилками сортування

Вид втрат	Річна сума, тис. грн
Компенсації клієнтам за порушення термінів доставки	1 850
Витрати на повторне транспортування відправлень	1 270
Усунення помилок сортування та переспрямування посилок	930
Обробка претензій та звернень клієнтів	550
Разом	4 600

У результаті автоматизації процесів та підвищення точності логістичних операцій очікується скорочення таких втрат на 20 %.

20 % - прийнято як консервативний прогноз зниження непрямих втрат після автоматизації логістичних процесів та впровадження системи процесного контролю, що відповідає практиці логістичних компаній після цифрової трансформації операційної діяльності.

Тоді економічний ефект визначається за формулою:

$$E_3 = B_n \times Z_n \quad (3.3)$$

де: B_n - річний обсяг непрямих втрат підприємства, млн грн;

Z_n - очікуваний рівень їх скорочення.

Підставимо значення:

$$E_3 = 4,6 \times 0,20 = 0,92 \text{ млн грн}$$

Отже, річна економія від зменшення непрямих втрат становитиме 920 тис. грн.

Важливим елементом сучасного управління бізнес-процесами є прогнозування майбутнього навантаження на логістичну систему. Завдяки використанню інструментів прогностичної аналітики підприємство зможе завчасно реагувати на сезонні коливання попиту, планувати потребу в персоналі та транспортних ресурсах, а також уникати перевантаження окремих логістичних вузлів.

Завершальним напрямом удосконалення виступає розвиток системи контролю якості на основі КРІ-показників. Формування системи ключових показників ефективності дозволить здійснювати постійний моніторинг результативності бізнес-процесів, своєчасно виявляти відхилення від встановлених стандартів та забезпечувати безперервне вдосконалення операційної діяльності підприємства. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг.

Загальний економічний ефект визначається як сума всіх отриманих результатів:

$$E = E_1 + E_2 + E_3 \quad (3.4)$$

Підставляємо значення:

$$E = 3,454 + 1,736 + 0,920 = 6,110 \text{ млн грн}$$

Отже, сумарний річний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становитиме 6,11 млн грн.

У таблицях 3.3 та 3.4 зведено розрахунки економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта».

Розрахуємо також термін окупності інвестицій, рентабельність інвестицій та коефіцієнт економічної ефективності:

Термін окупності:

$$T = \frac{9.6}{6.11} = 1.57$$

Коефіцієнт економічної ефективності:

$$K_e = \frac{6.11}{9.6} = 0.64$$

Рентабельність інвестицій:

$$ROI = \frac{6.11}{9.6} \times 100\% = 63.65\%$$

Таблиця 3.3 - Економічна ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта»

Захід	Витрати на впровадження, тис. грн	Джерело економічного ефекту	Річний економічний
-------	-----------------------------------	-----------------------------	--------------------

			ефект, тис. грн
Впровадження BPM-платформи та створення єдиного цифрового середовища	1 150	Скорочення часу обробки інформації, зменшення адміністративних витрат, підвищення продуктивності управлінського персоналу	750
Автоматизація сортувального центру	7 200	Скорочення витрат на оплату праці, зменшення кількості помилок сортування, збільшення пропускної спроможності	3 454
Встановлення та налаштування програмного забезпечення	980	Підвищення швидкості обробки логістичних операцій та автоматизація документообігу	450
Оптимізація транспортної логістики на основі GPS-аналітики	—*	Зменшення витрат на паливо та експлуатацію транспорту	1 736
Система прогнозування навантаження та аналітики	—*	Оптимізація використання персоналу та ресурсів, зниження непрямих витрат	420
Навчання персоналу	270	Підвищення ефективності використання нових технологій	220
Скорочення втрат від помилок сортування та затримок доставки	—	Зменшення компенсацій, рекламаций та непрямих втрат	920
Разом	9 600		6 110

*Витрати на оптимізацію маршрутів та систему прогнозування включені до вартості програмного забезпечення та BPM-платформи.

Таблиця 3.4 – Показники економічної ефективності проекту з удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Формула розрахунку	Значення
----------	--------------------	----------

Загальний обсяг інвестицій	К	9,60 млн грн
Річний економічний ефект	Е	6,11 млн грн
Термін окупності проєкту	К / Е	1,57 року
Коефіцієнт економічної ефективності	Е / К	0,64
Рентабельність інвестицій (ROI)	$(Е / К) \times 100 \%$	63,65 %

Отже, отримані результати свідчать, що впровадження комплексу заходів щодо удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта» є економічно доцільним. Загальний річний економічний ефект становить 6,11 млн грн, а вкладені інвестиції окупляться приблизно за 1,6 року. Рівень рентабельності інвестицій перевищує 63 %, що свідчить про високу ефективність проєкту та його здатність забезпечити не лише скорочення витрат, а й підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки до третього розділу

У проєктно-рекомендаційному розділі кваліфікаційної роботи розроблено комплекс заходів щодо удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта», спрямованих на підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації та зростання обсягів поштових відправлень.

На основі результатів проведеного аналізу запропоновано впровадження єдиного цифрового середовища управління логістичними процесами на базі ВРМ-платформи, оптимізацію транспортної логістики за допомогою систем адаптивного планування маршрутів, автоматизацію процесів сортування відправлень, впровадження аналітичного модуля прогнозування навантаження та удосконалення системи контролю якості логістичних послуг на основі КРІ-

показників. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити рівень інтеграції бізнес-процесів, скоротити тривалість логістичних операцій, зменшити кількість помилок та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження запропонованих рішень. Загальний обсяг інвестицій у модернізацію бізнес-процесів становить 9,6 млн грн. У результаті реалізації проєкту очікується отримання річного економічного ефекту в розмірі 6,11 млн грн за рахунок скорочення витрат на функціонування сортувального центру, оптимізації транспортної логістики та зменшення непрямих втрат, пов'язаних із помилками сортування та затримками доставки.

Розрахунки показали, що термін окупності проєкту становить 1,57 року, а коефіцієнт економічної ефективності дорівнює 0,64, що свідчить про високий рівень результативності запропонованих заходів. Крім прямого економічного ефекту, їх реалізація сприятиме підвищенню якості логістичного сервісу, скороченню термінів доставки, зростанню задоволеності клієнтів та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та практично доцільними, а їх впровадження створить передумови для подальшого розвитку підприємства, підвищення ефективності управління бізнес-процесами та забезпечення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні засади управління бізнес-процесами логістичної компанії та обґрунтовано напрями їх удосконалення в сучасних умовах господарювання.

У першому розділі роботи узагальнено наукові підходи до трактування сутності бізнес-процесів та визначено, що бізнес-процеси логістичної компанії являють собою сукупність взаємопов'язаних операцій, спрямованих на створення цінності для клієнта шляхом організації перевезення, зберігання та супроводу товарних потоків. Дослідження показало, що ефективність діяльності логістичної компанії значною мірою залежить від рівня узгодженості транспортних, складських, інформаційних та управлінських процесів. Встановлено, що найбільш перспективними напрямками удосконалення бізнес-процесів є впровадження процесного підходу до управління, використання BPM-технологій, автоматизація операцій, цифровізація інформаційних потоків та застосування сучасних аналітичних інструментів.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта» дозволив зробити висновок, що підприємство займає провідні позиції на ринку поштово-логістичних послуг України та характеризується високими темпами розвитку. Упродовж досліджуваного періоду спостерігалось стабільне зростання обсягів діяльності, розширення мережі відділень і поштоматів, збільшення кількості оброблених відправлень, активне впровадження цифрових сервісів та підвищення рівня автоматизації логістичних процесів. Позитивною тенденцією стало скорочення середнього часу доставки, підвищення рівня задоволеності клієнтів, збільшення частки цифрових замовлень та розширення використання онлайн-комунікацій.

Аналіз техніко-економічних показників засвідчив значне зростання чистого доходу підприємства, яке супроводжувалося підвищенням продуктивності праці та нарощуванням виробничого потенціалу. Зростання вартості основних засобів та оборотних активів свідчить про активну інвестиційну політику підприємства, спрямовану на модернізацію інфраструктури, розвиток мережі обслуговування та впровадження новітніх технологій. Водночас встановлено, що темпи зростання витрат перевищують темпи збільшення прибутку, що негативно позначається на показниках рентабельності діяльності.

У ході дослідження фінансових результатів встановлено, що підприємство зберігає прибутковість та фінансову стійкість, однак має місце тенденція до зниження чистого прибутку та скорочення рівня рентабельності. Основними причинами такого явища є збільшення витрат на оплату праці, зростання амортизаційних відрахувань, підвищення вартості обслуговування інфраструктури та загальне зростання операційних витрат. Отримані результати свідчать про необхідність посилення контролю за витратами та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства показала, що компанія досягла значного рівня цифровізації та автоматизації логістичних операцій, однак існують резерви для подальшого вдосконалення системи управління. Насамперед це стосується підвищення ефективності внутрішніх інформаційних потоків, удосконалення системи моніторингу ключових показників діяльності, оптимізації окремих операційних процесів та більш активного використання сучасних цифрових технологій для підтримки управлінських рішень.

На основі результатів проведеного аналізу обґрунтовано доцільність реалізації комплексу заходів щодо вдосконалення управління бізнес-процесами

ТОВ «Нова пошта», а саме: створення єдиного цифрового середовища управління логістичними процесами; оптимізація транспортної логістики; автоматизація процесів сортування відправлень; упровадження системи прогнозування навантаження та удосконалення системи контролю якості бізнес-процесів

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів, розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами, удосконалення системи контролю та оцінювання ефективності діяльності, розширення використання аналітичних інструментів прогнозування та підтримки прийняття управлінських рішень. Їх реалізація сприятиме скороченню операційних витрат, підвищенню продуктивності праці, покращенню якості логістичного обслуговування та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Отже, результати проведеного дослідження підтвердили, що підвищення ефективності управління бізнес-процесами є важливою передумовою забезпечення сталого розвитку досліджуваного підприємства. Використання сучасних підходів до процесного управління, цифрової трансформації та автоматизації логістичних операцій дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечити зростання економічних результатів діяльності та створити передумови для довгострокового конкурентного розвитку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств // Економіка та суспільство. – 2024. – № 66. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>.
2. Зубова В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі BPMN-моделей // Економіка та суспільство. – 2026. – № 83. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-7>.
3. Ятченко П. Створення основи для автоматизації бізнес-процесів: методологічний підхід до структурування // Економіка та суспільство. – 2025. – № 72. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-85>.
4. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. – 2023. – № 55. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>.
5. Кульганік О. М., Давидюк Л. П. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів в сучасних організаціях // Development Service Industry Management. – 2024. – № 3 (33). – С. 221–228. – DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(33)).
6. Глинський Р. Управління бізнес-процесами у ланцюгу постачання на основі smart-рішення // Економічний простір. – 2026. – № 209. – С. 261–268. – DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.261-268>.
7. Канцедаль Н., Лега О., Морозов Є. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації // Економічний простір. – 2023. – № 199. – С. 45–51. – DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.45-51>.
8. Мохненко А. С., Наумов О. Б., Чмут О. О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства // Економіка та суспільство. – 2023. – № 55. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-3>.
9. Хорошун В. Інформаційна модель реінжинірингу бізнес-процесів в системі управління персоналом промислового підприємства // Економіка та суспільство. – 2023. – № 47. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-71>.

10. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства // Бізнес Інформ. – 2020. – № 11. – С. 430–435. – DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-430-435>.
11. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства // Інфраструктура ринку. – 2020. – № 41. – С. 108–111. – DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure41-18>.
12. Безрук Д. І. Управління бізнес-процесами підприємства // Серія: Економіка. – 2023. – DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-188-197>.
13. Алькема В. Г. Реінжиніринг бізнес-процесів логістичного комплексу компанії // Вчені записки Університету «КРОК». – 2019. – DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-126-136>.
14. Воронько-Невіднича Т., Лопатинський Р., Буціна М., Чередніченко Р. Логістичні аспекти в системі управління бізнес-процесами підприємства // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2024. – DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-45>.
15. Сачинська Л., Радіонова А., Сисоєв В. Управління логістичними бізнес-процесами на засадах інтегрування BPM-методології та концепції Lean-менеджменту // Підприємництво та інновації. – 2025. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.24>.
16. Кульганік О., Давидюк Л. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів в сучасних організаціях // Development Service Industry Management. – 2024. – DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(33)).
17. Suvorova I., Hrechkovska A., Kordiak M. Актуальні проблеми управління логістичними бізнес-процесами на сучасних підприємствах // Економіка і регіон. – 2024. – DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3324](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3324).

18. Івашко Л. М. Оптимізація управління логістичними процесами у торгівлі // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2023. – DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275817](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275817).
19. Пічугіна М. А., Макаренко В. О. Управління процесами як основа забезпечення якості послуг логістичного підприємства // Підприємництво та інновації. – 2024. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.19>.
20. Токарев Є. К., Пучков О. О., Холодков Є. М. Оцінювання ефективності функціонування бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств // Економіка транспортного комплексу. – 2024. – Вип. 43. – С. 237–251. – DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.237>.
21. Штельмашук М. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи // Економіка та суспільство. – 2024. – № 68. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193>.
22. Суворова І. М., Гречковська А. І., Кордяк М. О. Актуальні проблеми управління логістичними бізнес-процесами на сучасних підприємствах // Економіка і регіон. – 2024. – № 1 (92). – DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3324](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3324).
23. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». – URL: <https://novaposhta.ua/>.
24. Курбацька Л. М., Самілик Т. М., Шутько Т. І. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності // Економіка та держава. – 2021. – № 7. – С. 57–61. – DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.7.57>.
25. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Основні аспекти управління логістичними бізнес-процесами та оцінка їх якості // Економіка транспортного комплексу. – 2023. – № 41. – DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.105>.
26. Карпенко О. О., Осипова Є. Л. Механізм управління реінжинірингом бізнес-процесів підприємств транспортно-логістичного кластера // Збірник

наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія: Економіка і управління. – 2018. – № 2. – С. 17–31.

27. Горовий В. М. Структура, ключові елементи бізнес-процесів підприємства та їх вплив на ефективність діяльності // Бізнес Інформ. – 2024. – № 12. – С. 225–234. – DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-225-234>.

28. Клевцевич Н. А. Сучасні підходи до управління бізнес-процесами реального сектору економіки в умовах цифрових трансформацій // Науковий погляд: економіка та управління. – 2024. – № 1 (85). – С. 72–78. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-11>.

29. Панченко В. А., Панченко О. П. Оптимізація логістичних бізнес-процесів в умовах антикризового управління підприємством // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2024. – № 11. – DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-14>.

30. Валявська Н. О., Корнійко Я. Р., Міхеев О. П. Процесний підхід в управлінні підприємствами логістичної сфери в умовах цифровізації // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 61. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-164>.

31. Савицький Е. Е. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 52. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-47>.

32. Криворучко О. М., Кривенко Л. Ф. Основні напрямки удосконалення логістичних процесів: реінжиніринг, оптимізація, автоматизація // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2024. – № 86. – С. 113–124. – DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310012>.

Завідувачу кафедри

проф. Тюриний Н.М.здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)Каремська Д.В.
ММ-22-2, ФУАТ

ЗАЯВА

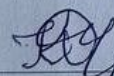
З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким порушення академічної доброчесності є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність текстових збігів та неправомірних запозичень оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в цифровому машинозчитувальному форматі, яка збігається (ідентична) з друкованим варіантом.

10.06.26

дата



підпис

