НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства»

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка IV курсу
групи 21.04 _____ Волошанюк Вікторія Андріївна
(підпис)

Науковий керівник _____ д.е.н., професор Бондарук Т.Г.
(підпис)

Робота допущена до захисту _____ д.е.н., професор Бондарук Т.Г.
(підпис)

Київ 2025

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА СТРАХУВАННЯ

Освітній ступінь – ***бакалавр***
Галузь знань - ***07 «Управління та адміністрування»***
Спеціальність – ***072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»***
Освітньо-професійна програма – ***«Фінанси, банківська справа та страхування»***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
д.е.н., проф. Т.Г. Бондарук
_____
«24» жовтня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Волошанюк Вікторія Андріївна

1. Тема роботи: Формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства
керівник роботи: д.е.н., професор Бондарук Т.Г.
затверджена наказом по Академії від «24» жовтня 2024 р. № 411
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 5 червня 2025 р.
3. Вихідні дані роботи: Світовий центр даних зі сталого розвитку, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, офіційні публікації та матеріали аналітичних центрів, статистичні дані, звіти корпоративної соціальної відповідальності провідних компаній, а також дослідження з управління фінансовими ресурсами, стратегіями розвитку та сталого підприємництва.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які належить зробити):
1) теоретичні аспекти формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства
2) аналіз механізму фінансового сталого розвитку ТОВ Нова Пошта
3) формування фінансової стратегії сталого розвитку ТОВ Нова Пошта
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, діаграми, таблиці.
6. Дата видачі завдання 24 жовтня 2024 р.

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис

Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Затвердження теми і наукового керівника кваліфікаційної роботи бакалавра на засіданні кафедри	24.10.2024	Виконано
2.	Опрацювання першоджерел по темі роботи	01.11.2024	Виконано
3.	Розробка плану роботи, методики та інструментарію досліджень	15.11.2024	Виконано
4.	Проведення економічних досліджень та їх аналіз	06.12.2024	Виконано
5.	Написання вступу до роботи	26.12.2024	Виконано
6.	Написання першого розділу роботи	24.01.2025	Виконано
7.	Написання другого розділу роботи	28.02.2025	Виконано
8.	Написання третього розділу роботи	28.03.2025	Виконано
9.	Написання висновків та пропозицій, оформлення роботи	25.04.2025	Виконано
10.	Подача першого варіанту роботи на кафедру	02.05.2025	Виконано
11.	Доопрацювання роботи згідно з зауваженнями керівника	23.05.2025	Виконано
12.	Попередній захист роботи	03.06.2025	Виконано

Студент _____ Волошанюк В.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ д.е.н., професор Бондарук Т.Г.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА..... 6
1.1. Поняття сталого розвитку підприємства..... 6
1.2. Основні принципи формування фінансової стратегії сталого розвитку...12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ НОВА ПОШТА..... 18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....18
2.2. Аналіз фінансово-господарського стану підприємства 24
2.3. Оцінка фінансової стабільності підприємства та ефективності управління фінансами 37
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ НОВА ПОШТА 45
3.1. Вдосконалення методики оцінки рівня ефективності фінансової стратегії сталого розвитку підприємства 45
3.2. Визначення основних напрямків фінансової діяльності для досягнення сталого розвитку 54
ВИСНОВКИ 62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 65
ДОДАТКИ 70

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний бізнес стикається з рядом викликів, включаючи економічну нестабільність, соціальні та екологічні проблеми. У цьому контексті концепція сталого розвитку стає не лише принципом, але й стратегічним інструментом для успішного функціонування підприємств. Сталий розвиток підприємства - це підхід до управління, який враховує не тільки економічні аспекти, але й соціальні та екологічні вимоги. Підприємства, які успішно впроваджують стратегії сталого розвитку, можуть мати конкурентну перевагу на ринку.

Ступінь розробленості. Складність категорії «сталий розвиток підприємства» породжує різноманітність підходів до трактування його сутності, а відповідно і напрямів удосконалення механізму його формування та використання. Дослідженням сутності сталого розвитку займалися провідні зарубіжні вчені, серед яких: Г. Брундтланд, А. Вебер, Г. Дейлі, Д. Елкінгтон, а також вітчизняні вчені: О. Амоша, В. Базилевич, І. Бистрякова, З. Герасимчук, Л. Дідківська, Л. Мельник, Н. Пашкова, О. Шубравська та ін. Значна кількість учених досліджує категорію «сталий розвиток» у контексті глобальної соціально-економічної системи або макроекономічного розвитку окремих країн. Проте потребує поглибленого вивчення та подальшого розвитку саме категорія «сталий розвиток підприємства» та визначення особливостей формування стратегії сталого розвитку.

Метою дипломної роботи є дослідження повноти та якості формування напрямів стійкого розвитку підприємств на основі підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Відповідно до визначеної мети під час виконання дипломної роботи до вирішення поставлені **такі основні завдання**:

– розкрити сутність поняття сталого розвитку підприємства;

– визначити основні принципи формування фінансової стратегії сталого розвитку;

– висвітлити інструменти забезпечення сталого розвитку підприємства через фінансове управління;

– надати організаційно-економічну характеристику підприємства;

– провести аналіз фінансово-господарського стану підприємства;

– провести оцінку фінансової стабільності підприємства та ефективності управління фінансами;

– вдосконалити методику оцінки рівня ефективності фінансової стратегії сталого розвитку підприємства;

– визначити основні напрямки фінансової діяльності для досягнення сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є процес формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку ТОВ "НОВА ПОШТА".

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети дослідження були застосовані наступні наукові методи: аналіз, синтез, порівняння, економічний і фінансовий аналіз, моделювання, а також методи інтерпретації та узагальнення даних. Метод аналізу використовувався для вивчення фінансових звітів підприємства та визначення основних тенденцій фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта». Синтез дозволив об'єднати теоретичні положення з практичними даними, що забезпечило комплексний підхід до формування фінансової стратегії. Порівняння використовувалося для оцінки фінансових показників компанії в динаміці. Метод моделювання був застосований для розробки рекомендацій щодо вдосконалення фінансової стратегії сталого розвитку підприємства. Інтерпретація та узагальнення результатів дозволили сформулювати висновки та рекомендації для покращення фінансової стабільності підприємства.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «Нова Пошта» щодо удосконалення

фінансової стратегії сталого розвитку. Результати дослідження можуть бути використані для покращення фінансового управління на підприємстві, а також для підвищення його ефективності в умовах змінного економічного середовища. Рекомендації з формування фінансової стратегії можуть бути впроваджені в управлінські практики компанії для забезпечення її фінансової стабільності та сталого розвитку. Крім того, отримані результати можуть бути застосовані в теорії фінансового управління, зокрема, щодо адаптації методик оцінки ефективності фінансових стратегій для підприємств різних галузей.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з трьох основних розділів: вступу, основної частини, що включає три розділи, висновків, а також списку використаних джерел. Перший розділ присвячений теоретичним аспектам формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства, другий розділ містить аналіз фінансового стану ТОВ «Нова Пошта», а третій розділ фокусується на формуванні фінансової стратегії сталого розвитку для цієї компанії. Кожен розділ включає кілька підрозділів, що надають детальне розкриття теми. Загальний обсяг роботи – 79 сторінок без урахування списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття сталого розвитку підприємства

У контексті нинішньої динамічної глобальної парадигми бізнес-середовище зазнає множинних викликів, зумовлених безперервними трансформаціями в економічній, соціальній та екологічній сферах. У цьому зв'язку зростає актуальність розробки стратегій, що не лише забезпечують економічну результативність підприємства, але й інтегрують принципи соціальної відповідальності та екологічного впливу. Зазначені стратегії спрямовані на досягнення синергетичного розвитку суспільства, економіки та природного середовища, що кореспондує з концепцією сталого розвитку.

Зважаючи на наукову вагомість означеної проблематики, формування стратегій сталого розвитку стало об'єктом наукового інтересу багатьох дослідників, серед яких О. Зоря, Д. Лико, К. Войтко, С. Волосович, С. Горбаченко, О. Кузьмак та інші. Однак, незважаючи на наявний науковий фундамент, зазначена проблематика зберігає потребу в подальшому поглибленому аналізі, зокрема в аспекті концептуалізації змістовного наповнення дефініції «сталий розвиток підприємства».

У загальноприйнятому розумінні, сталий розвиток являє собою концепцію, орієнтовану на задоволення потреб нинішнього покоління без компрометації здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Відповідно, сталий розвиток підприємства може бути визначено як стратегічний управлінський підхід, що забезпечує збалансовану інтеграцію економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної безпеки в довгостроковій перспективі [1].

У науковій літературі представлено велику кількість дефініцій категорії «сталий розвиток підприємства», що свідчить про наявність різних теоретичних підходів до її інтерпретації [Додаток А].

Сталий розвиток підприємства дедалі більше розглядається як ключовий фактор досягнення його фінансових цілей у довгостроковій перспективі. Концепція сталого розвитку охоплює економічну, екологічну та соціальну складові, які мають прямий і опосередкований вплив на фінансову стійкість бізнесу. Зокрема, впровадження екологічно безпечних технологій, енергоефективних процесів та соціально орієнтованого управління сприяє зниженню операційних витрат, мінімізації ризиків та підвищенню конкурентоспроможності, що зрештою формує позитивну фінансову динаміку.

Фінансові цілі підприємства, як правило, зосереджені на забезпеченні прибутковості, зростанні рентабельності, підвищенні вартості бізнесу та забезпеченні стабільних грошових потоків [6]. Інтеграція принципів сталого розвитку в систему стратегічного планування дозволяє досягати цих цілей не лише завдяки оптимізації витрат, а й через поліпшення репутаційного капіталу та підвищення довіри з боку інвесторів, партнерів і споживачів. Це також відкриває нові джерела фінансування, зокрема через ESG-інвестиції та «зелені» облігації, які стимулюють підприємства до екологічної та соціальної відповідальності.

Крім того, взаємозв’язок між сталим розвитком і фінансовими результатами проявляється через здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [6]. У періоди економічної нестабільності підприємства, що дотримуються принципів сталого розвитку, зазвичай демонструють вищу стійкість до кризових явищ, завдяки диверсифікації ризиків, наявності стратегічного бачення та сталих зв’язків із зацікавленими сторонами.

Сталий розвиток як концепція інтегрує економічні, соціальні та екологічні цілі, що забезпечують довготривале зростання без шкоди для майбутніх поколінь. Проте в науковій літературі існують певні розбіжності у підходах до розуміння й реалізації цієї концепції залежно від національного контексту. Зіставлення вітчизняного та зарубіжного підходів дозволяє виявити

спільні риси, а також специфіку, пов’язану з історичними, соціально-економічними та правовими умовами.

В умовах України, яка перебуває в стані структурної трансформації, питання адаптації сталого розвитку до національних реалій набуває особливої актуальності. Аналіз порівняльних характеристик дозволяє не лише узагальнити існуючі теоретичні засади, а й виявити практичні орієнтири щодо впровадження принципів сталості в управління підприємствами [Додаток Б].

Порівняльний аналіз засвідчує, що вітчизняні наукові підходи до сталого розвитку значною мірою ґрунтуються на адаптації глобальних моделей до українських реалій. Основою для формування національного бачення виступають ідеї В. І. Вернадського про ноосферу, що акцентують на необхідності гармонізації взаємодії природи й суспільства. Водночас в українській літературі зберігається високий рівень теоретизації теми, у той час як у західних підходах переважає практичний вимір через реалізацію чітко окреслених політик, стратегій і механізмів оцінки.

У зарубіжній літературі ключову роль відіграє системна інституціоналізація сталого розвитку — зокрема, через Цілі сталого розвитку ООН та принципи ESG (Environmental, Social, Governance). Підприємства активно інтегрують ці цілі у свою стратегію, що дозволяє їм формувати позитивний імідж, залучати інвестиції та підвищувати стійкість до глобальних викликів. Вітчизняні практики у цій сфері, натомість, часто зіштовхуються з інституційною нестабільністю, браком фінансування й обмеженим доступом до міжнародних механізмів підтримки.

Адаптація поняття сталого розвитку до українських реалій відбувається в умовах політичної й економічної турбулентності, що зумовлює потребу у націоналізації глобальних стратегій. Це означає не лише перенесення міжнародних стандартів, але й їх модифікацію з урахуванням структурних викликів: воєнного конфлікту, енергетичної залежності, деградації природних ресурсів та потреб внутрішньо переміщених осіб. У цьому контексті зростає

роль місцевих ініціатив, громадянського суспільства та адаптивного менеджменту на підприємствах.

Таким чином, адаптований до українських умов підхід до сталого розвитку має ґрунтуватися на принципах прозорості, соціального партнерства та відповідального використання ресурсів. Важливо, щоб стратегія сталого розвитку в Україні поєднувала теоретичну глибину з прикладною спрямованістю, стимулюючи інновації та забезпечуючи сталість навіть в умовах кризи.

Сталий розвиток підприємства трансформується з модного тренду у стратегічну необхідність в умовах сучасної глобальної трансформації. Його концептуальна основа полягає у забезпеченні тривалого економічного зростання із одночасним дотриманням принципів соціальної відповідальності та екологічної збалансованості [11].

Ефективність використання фінансових ресурсів підприємства визначається низкою ключових чинників [12]. Насамперед, важливу роль відіграє фінансове планування та контроль, що передбачають системне прогнозування і моніторинг фінансових потоків. Це сприяє раціоналізації витрат, запобіганню їх нецільовому використанню та досягненню визначених фінансових орієнтирів.

Управління оборотними активами є ще одним важливим аспектом, який включає оптимізацію запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів. Такий підхід дозволяє знизити ризики втрати ліквідності та забезпечити стабільність операційної діяльності підприємства.

Ефективна інвестиційна політика, що базується на ретельному доборі інвестиційних проєктів, їх фінансовому обґрунтуванні та контролі за витратами, забезпечує довгострокову дохідність вкладених ресурсів. У свою чергу, оптимізація капітальних витрат через доцільне інвестування в основні засоби сприяє підвищенню продуктивності та формуванню умов для масштабування діяльності.

Управління фінансовими ризиками, що включає процеси їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації, виступає важливим інструментом забезпечення фінансової стабільності та збереження конкурентоспроможності підприємства. Завершальним елементом є стратегічне управління фінансами, що передбачає довгострокове планування та розподіл фінансових ресурсів у відповідності до загальної стратегії розвитку підприємства, забезпечуючи його адаптивність до зовнішніх змін і стійкість функціонування в динамічному середовищі.

Інкорпорування окреслених факторів у процес розробки фінансової стратегії підприємства забезпечує оптимізацію використання фінансових ресурсів, що є визначальною передумовою для досягнення стратегічних цілей та гарантування сталого розвитку суб'єкта господарювання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Фактори, що визначають ефективність використання фінансових ресурсів підприємства

Фактори	**Опис**
Зовнішні фактори	
Політичні	Ступінь монополізації виробництва, розвиток зовнішньоекономічних зв'язків
Економічні	Рівень розвитку виробництва, наявність платоспроможного попиту
Територіальні	Джерела сировини, ринки збуту, розвиток інфраструктури
Екологічні	Стан навколишнього середовища
Внутрішні фактори	
Організаційно-технічні	Технічна озброєність підприємства, ступінь використання інноваційних технологій
Фінансово-економічні	Обсяг реалізованих послуг, рівень їх конкурентоспроможності, структура фінансів, прибутковість

Джерело: сформовано автором за даними [11 – 14]

Отже, ефективне управління ресурсами не лише сприяє зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а й має значний екологічний ефект – сприяє збереженню природного середовища, зменшенню шкідливих викидів і оптимізації споживання ресурсів. Крім того, соціальна відповідальність підприємств дедалі більше інтегрується в їхню стратегію: забезпечення безпечних умов праці, дотримання принципів рівності та участь у розвитку локальних громад підвищують довіру до бізнесу. Водночас екологічна відповідальність через впровадження екологічно

безпечних технологій та використання відновлюваних джерел енергії зміцнює позиції підприємства в умовах глобального переходу до сталого розвитку.

Таким чином, баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами стає основою успішної та довгострокової діяльності підприємства в сучасному конкурентному середовищі.

Сучасна парадигма управління підприємствами передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку як ключового елементу стратегії зростання і конкурентоспроможності. В умовах посилення екологічних викликів, соціальної нестабільності та динамічних трансформацій на глобальному рівні, підприємства дедалі частіше орієнтуються не лише на економічні результати, але й на довгострокову екологічну безпеку та соціальну відповідальність. Це зумовлює необхідність впровадження системного підходу до реалізації цілей сталого розвитку в усіх аспектах господарської діяльності.

Приклади реалізації сталих ініціатив підприємствами різних галузей економіки України наведено у [Додаток В]. Проаналізовані заходи охоплюють як екологічну, так і соціальну складову діяльності, демонструючи, що принципи сталого розвитку можуть бути успішно інтегровані у виробничі, енергетичні, аграрні та споживчі процеси незалежно від специфіки галузі.

Аналіз практичного досвіду впровадження принципів сталого розвитку в діяльність українських підприємств свідчить про наявність позитивної динаміки та зростаючу зацікавленість бізнесу у формуванні довгострокових стратегій з урахуванням екологічних, економічних та соціальних критеріїв. Найбільш успішними є ті компанії, які не обмежуються декларативними заявами, а впроваджують конкретні технологічні, організаційні та соціальні рішення.

Зокрема, результати діяльності таких підприємств, як Carlsberg Ukraine чи Астарта-Київ, доводять ефективність поєднання інноваційних технологій із відповідальним ставленням до природних ресурсів. Це не лише знижує виробничі ризики та витрати, а й зміцнює ринкові позиції завдяки формуванню позитивного іміджу. Також приклад Укренерго демонструє, що

навіть державні підприємства можуть відігравати активну роль у розвитку вторинного використання матеріалів, тим самим сприяючи циркулярній економіці.

У контексті сталого розвитку важливим чинником є наявність інтегрованої стратегії, в якій екологічні й соціальні ініціативи не суперечать економічним цілям, а навпаки — сприяють їх досягненню через підвищення операційної ефективності, інноваційність та відповідальне управління ризиками. Це особливо актуально в умовах зростання вимог з боку споживачів, інвесторів та державних регуляторів щодо прозорості та сталості бізнес-практик.

Таким чином, вітчизняний досвід свідчить про реальну можливість ефективної адаптації підприємств до принципів сталого розвитку. За умови подальшого стимулювання сталих ініціатив на рівні державної політики, а також посилення фінансової й інституційної підтримки інновацій, цей підхід має всі передумови для поширення як основи стратегії довгострокового розвитку бізнесу в Україні.

1.2. Основні принципи формування фінансової стратегії сталого розвитку

Фінансова стратегія сталого розвитку підприємства є ключовим інструментом, що детермінує його спроможність досягати довгострокових ринкових переваг, одночасно забезпечуючи соціальну, економічну та екологічну резильєнтність. В умовах сучасної глобалізації, кліматичних змін та соціальних імперативів, підприємства все активніше інтегрують принципи сталого розвитку у власні фінансові стратегії. Зазначені принципи сприяють не лише оптимізації операційних процесів, але й забезпеченню гармонії між економічною доцільністю та соціальною відповідальністю [20].

Формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства передбачає інтеграцію соціальних, екологічних та економічних критеріїв у процес прийняття фінансових рішень, а також стимулює впровадження

інноваційних технологій, що відповідають вимогам екологічної безпеки та соціальної справедливості. Ключовим елементом цього процесу є стратегічне планування, що забезпечує прогнозування результатів діяльності підприємства в довгостроковій перспективі та сприяє його сталому розвитку.

Врахування екологічних та соціальних ризиків і можливостей, поряд із забезпеченням належного внутрішнього контролю та транспарентності, є невід'ємною складовою побудови дієвої фінансової стратегії сталого розвитку [21]. У цьому контексті підприємства повинні прагнути до збалансованого розвитку, що одночасно задовольняє інтереси акціонерів, споживачів, працівників та суспільства загалом [Додаток Г].

Аналіз фінансової стратегії сталого розвитку підприємства демонструє важливість комплексного підходу, який охоплює не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти. Успішне застосування таких стратегій дозволяє підприємствам не тільки підвищувати свою фінансову стійкість і конкурентоспроможність, але й сприяти розвитку суспільства та збереженню навколишнього середовища.

Таким чином, реалізація фінансової стратегії сталого розвитку вимагає інтеграції різноманітних факторів, які взаємодіють між собою, створюючи синергічний ефект.

Важливим елементом цього процесу є стратегічне планування, яке дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змінних умов ринку, а й ефективно реагувати на виклики, пов'язані з екологічними та соціальними вимогами. Інтеграція таких факторів у фінансову стратегію дозволяє створювати довгострокові переваги для підприємства, знижуючи ризики та підвищуючи ефективність управління ресурсами.

Крім того, необхідно враховувати важливість внутрішнього контролю та прозорості у процесі формування фінансової стратегії сталого розвитку. Чітко визначені правила та механізми контролю дозволяють забезпечити високий рівень довіри з боку усіх зацікавлених сторін і створюють основу для успішного впровадження стратегії. Прозорість у фінансових звітах та

стратегічних планах є важливим інструментом для підвищення репутації підприємства та залучення інвестицій.

Загалом, формування ефективної фінансової стратегії сталого розвитку є важливим етапом на шляху до забезпечення стабільного і довгострокового успіху підприємства. Тому кожен етап цього процесу повинен бути ретельно проаналізований та адаптований до специфічних умов, в яких працює підприємство, щоб максимально використати наявні можливості та знизити потенційні ризики. Всі ці складові разом сприяють створенню конкурентоспроможного і соціально відповідального підприємства, здатного успішно функціонувати в умовах сучасної економіки.

У сучасних умовах розвитку підприємств особливого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку із системою управління ризиками. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише економічну ефективність, а й соціальну відповідальність і екологічну збалансованість діяльності. Взаємозв'язок між принципами сталого розвитку та ризик-менеджментом виступає ключовим інструментом для формування збалансованої фінансової стратегії підприємства, що враховує потенційні загрози і можливості у довгостроковій перспективі.

Важливо відзначити, що ефективне управління ризиками дає змогу підприємствам передбачати й мінімізувати негативні наслідки, пов'язані з екологічними, соціальними та економічними факторами, що в свою чергу сприяє стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Нижче наведено таблицю 1.2, яка ілюструє ключові взаємозв'язки між принципами сталого розвитку та компонентами ризик-менеджменту. Інтеграція ризик-менеджменту у концепцію сталого розвитку підсилює здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно управляти ресурсами. Виявлення і оцінка ризиків, пов'язаних з екологічними та соціальними аспектами, дозволяє мінімізувати потенційні фінансові втрати і забезпечує дотримання нормативних вимог.

Довгострокова орієнтація підприємства на стійкий розвиток потребує не лише прогнозування традиційних фінансових ризиків, але й комплексного підходу до ризиків, що виникають у контексті соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Завдяки цьому зростає інвестиційна привабливість підприємства і зміцнюється його репутація серед зацікавлених сторін.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок принципів сталого розвитку і ризик-менеджменту у фінансовому управлінні підприємства

Принцип сталого розвитку	**Взаємозв'язок із ризик-менеджментом**	**Опис впливу на фінансове управління підприємством**
Інтеграція соціальних, екологічних і економічних аспектів	Ризик-менеджмент забезпечує системну ідентифікацію та оцінку екологічних і соціальних ризиків	Дозволяє виявляти потенційні загрози для довкілля та суспільства, мінімізуючи негативний вплив на репутацію і фінансовий стан підприємства
Орієнтація на довгостроковий розвиток	Прогнозування і управління фінансовими, операційними та регуляторними ризиками	Сприяє зниженню невизначеності та стабілізації фінансових результатів підприємства у довгостроковій перспективі
Забезпечення адаптивності та стійкості	Розробка стратегій реагування на виявлені ризики, що виникають через зміни у зовнішньому середовищі	Підвищує здатність підприємства швидко пристосовуватись до змін та зберігати конкурентоспроможність
Підтримка соціальної відповідальності	Управління ризиками, пов'язаними з суспільними очікуваннями та репутацією	Допомагає підтримувати довіру стейкхолдерів, зменшуючи можливість соціальних конфліктів і втрат через негативний громадський резонанс
Комплексний підхід до фінансового управління	Інтеграція ризик-менеджменту у фінансову стратегію та прийняття рішень	Забезпечує баланс між економічною ефективністю та відповідальністю за вплив на суспільство і довкілля

Джерело: сформовано автором за даними [29, 30]

Крім того, розвиток механізмів адаптивності через ризик-менеджмент забезпечує підприємству гнучкість у прийнятті управлінських рішень, що є особливо важливим у нестабільних умовах сучасного ринку. Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати конкурентні переваги, водночас зберігаючи відповідальність перед суспільством та навколишнім середовищем.

Отже, системна взаємодія принципів сталого розвитку з управлінням ризиками є невід'ємною складовою ефективної фінансової стратегії

підприємства, що сприяє його довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Застосування принципів сталого розвитку в діяльності підприємств стає одним із ключових факторів їхньої конкурентоспроможності та довгострокової стійкості. Врахування екологічних, соціальних і економічних аспектів у бізнес-процесах дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й відкриває нові можливості для інновацій та розвитку. Особливо важливо на практиці демонструвати конкретні приклади впровадження цих принципів у різних галузях економіки, що дозволяє краще зрозуміти їхню ефективність та вплив на результати діяльності.

Нижче наведена таблиця 1.3, у якій зібрані приклади українських підприємств, що успішно інтегрують принципи сталого розвитку у свою фінансову, виробничу та соціальну політику. Ці приклади ілюструють різні підходи до реалізації сталих стратегій та підкреслюють важливість комплексного підходу до управління підприємством.

Таблиця 1.3

Приклади українських підприємств, що дотримуються принципів сталого розвитку

Підприємство	**Галузь**	**Приклади застосування принципів сталого розвитку**
Kyivstar	Телекомунікації	Впровадження програм з енергоефективності, зменшення викидів CO_2, соціальні ініціативи для підтримки громад та навчання персоналу.
Enzym Group	Біотехнології	Використання екологічно чистих технологій, впровадження систем управління відходами, інвестиції в соціальні проєкти для працівників.
Nova Poshta	Логістика	Оптимізація маршрутів доставки для зменшення викидів, впровадження зеленої логістики, благодійні проєкти для місцевих громад.
МНР	Аграрний сектор	Впровадження сталих методів ведення сільського господарства, збереження водних ресурсів, розвиток соціальної інфраструктури в регіонах.
АТ “Укрзалізниця”	Транспорт	Модернізація рухомого складу з акцентом на енергоефективність, зниження шумового забруднення, покращення умов праці співробітників.

Джерело: сформовано автором за даними [31 – 33]

Практична реалізація принципів сталого розвитку має суттєвий позитивний вплив на діяльність підприємств. По-перше, інтеграція екологічних і соціальних аспектів у фінансову політику сприяє зменшенню

операційних ризиків та підвищенню довіри з боку інвесторів і клієнтів. По-друге, активне впровадження інноваційних технологій і енергоефективних рішень дозволяє оптимізувати витрати та покращити екологічний слід підприємства. По-третє, соціальна відповідальність і розвиток місцевих громад підвищують імідж компанії та стимулюють лояльність персоналу і споживачів.

Отже, успішний досвід українських підприємств свідчить, що сталий розвиток — це не лише етичний вибір, а й стратегічна перевага, яка сприяє зміцненню позицій на ринку та забезпеченню стабільного зростання в умовах сучасних викликів. Впровадження таких практик є важливим напрямом розвитку будь-якої компанії, що прагне до довготривалого успіху.

Після визначення базових принципів формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства постає необхідність їх практичного втілення у повсякденній управлінській діяльності. Самі по собі принципи мають концептуальний характер, формуючи ціннісну й орієнтаційну основу для прийняття рішень. Проте для досягнення конкретних результатів у межах стратегії сталого розвитку вони повинні бути підкріплені дієвими управлінськими механізмами та відповідними фінансовими інструментами.

У цьому контексті фінансове управління виконує ключову роль — воно не лише забезпечує раціональне використання ресурсів, але й є засобом перетворення стратегічних принципів сталого розвитку на реальні фінансові практики. Застосування ефективних інструментів управління дозволяє підприємству інтегрувати екологічні, соціальні та економічні пріоритети в бюджетування, інвестування, оцінку ризиків та контролінг. Далі буде розглянуто основні фінансові інструменти, які сприяють досягненню цілей сталого розвитку на рівні корпоративного управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ НОВА ПОШТА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Заснована в 2001 році, «НОВА ПОШТА» успішно реалізує стратегію розвитку, активно розширюючи свою присутність на ринку завдяки постійному вдосконаленню якості послуг та адаптації до вимог сучасного ринку. Компанія займається широким спектром діяльності, включаючи транспортні, складські, фінансові та торговельні послуги, що дозволяє їй успішно конкурувати на ринку і забезпечувати своїм клієнтам різноманітні послуги [Додаток Е].

ТОВ «НОВА ПОШТА» орієнтується на досягнення економічного результату у вигляді прибутку, проте його діяльність піддається впливу ряду значних загроз. До таких загроз відносяться переорієнтація споживачів на інші сервіси, що надають послуги з експрес-доставки для фізичних осіб і бізнесу, зокрема на АТ «Укрпошта», Justin, MeestExpress та інші компанії. Іншим фактором є зростання конкуренції в галузі, що створює додатковий тиск на підприємство. Крім того, існує ризик погіршення ділової репутації на ринку логістичних послуг, що також може вплинути на фінансові результати. Важливою загрозою є поступова втрата висококваліфікованих кадрів, а також активне удосконалення послуг конкурентами, що може знизити конкурентоспроможність компанії. Окрім цього, вплив російської збройної агресії на окремі регіони України створює перешкоди для нормального ведення бізнесу [48]. Оцінюючи ці загрози, можна зробити висновок, що більшість з них пов’язані як з ринковим середовищем, так і з макроекономічними факторами, що вимагає від компанії стратегічної диверсифікації та зміцнення внутрішньої стійкості.

Місія ТОВ «НОВА ПОШТА» полягає у забезпеченні зручності доставки для бізнесу та громадян України, задоволенні потреб клієнтів у високоякісних послугах та досягненні високих результатів діяльності, що відповідають

інтересам власника. З того часу «НОВА ПОШТА» публікує звіти з сталого розвитку, доступні на офіційному сайті компанії [47].

ТОВ «НОВА ПОШТА» здійснює свою господарську діяльність у правовому полі чинного законодавства України, починаючи з моменту реєстрації і до можливої реорганізації або ліквідації. Фундаментальною метою підприємства є задоволення соціально-економічних інтересів як власника, так і трудового колективу та клієнтської бази. Це реалізується шляхом провадження діяльності, що не суперечить законодавчим нормам України. Аналізуючи правові засади функціонування компанії, можна констатувати її відповідальну позицію щодо дотримання норм законодавства, що мінімізує правові ризики та сприяє сталості діяльності.

Діяльність філій та дочірніх компаній групи NOVA (до якої входить ТОВ «Нова Пошта») має суттєвий вплив на формування та реалізацію фінансової стратегії компанії. Ці підрозділи виконують ключові функції в логістичному, фінансовому та міжнародному напрямках, забезпечуючи диверсифікацію доходів, оптимізацію витрат і розширення ринків збуту (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні дочірні компанії та філії групи NOVA

Назва підрозділу	**Напрям діяльності**	**Вплив на фінансову стратегію**
НП Логістик	Фулфілмент, складування, комплектація замовлень	Зменшення логістичних витрат, підвищення маржинальності, скорочення часу доставки
ПОСТ ФІНАНС / NovaPay	Фінансові послуги, електронні платежі	Диверсифікація доходів, розширення фінансових сервісів, потенціал для трансформації в банк
Nova Post Europe	Міжнародна доставка в Європі	Розширення ринку, зростання обсягів відправлень, інвестиції в інфраструктуру
Філії в Україні	Відділення, поштомати, сортувальні термінали	Збільшення покриття, підвищення доступності послуг, оптимізація операційних процесів

Джерело: сформовано автором за даними [49, 50]

Дочірні компанії та філії групи NOVA відіграють ключову роль у реалізації фінансової стратегії компанії. Зокрема, «НП Логістик» забезпечує ефективне управління логістичними процесами, що сприяє зниженню витрат і підвищенню прибутковості. «ПОСТ ФІНАНС» (NovaPay) розширює спектр

фінансових послуг, що дозволяє компанії диверсифікувати джерела доходів і зміцнити фінансову стійкість.

Міжнародна експансія через Nova Post Europe відкриває нові ринки та забезпечує зростання обсягів відправлень, що позитивно впливає на фінансові показники компанії. Розвиток філій в Україні, включаючи відкриття нових відділень і поштоматів, підвищує доступність послуг для клієнтів і сприяє зростанню доходів.

Загалом, інтеграція діяльності дочірніх компаній та філій у фінансову стратегію дозволяє групі NOVA ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільне зростання.

Статутний капітал ТОВ «НОВА ПОШТА» сформовано за рахунок внесків учасників у повному обсязі та становить 4 654 075 грн. Усі засновники товариства є юридичними особами, що підтверджується відповідною структурною схемою розподілу часток (рис. 2.1).

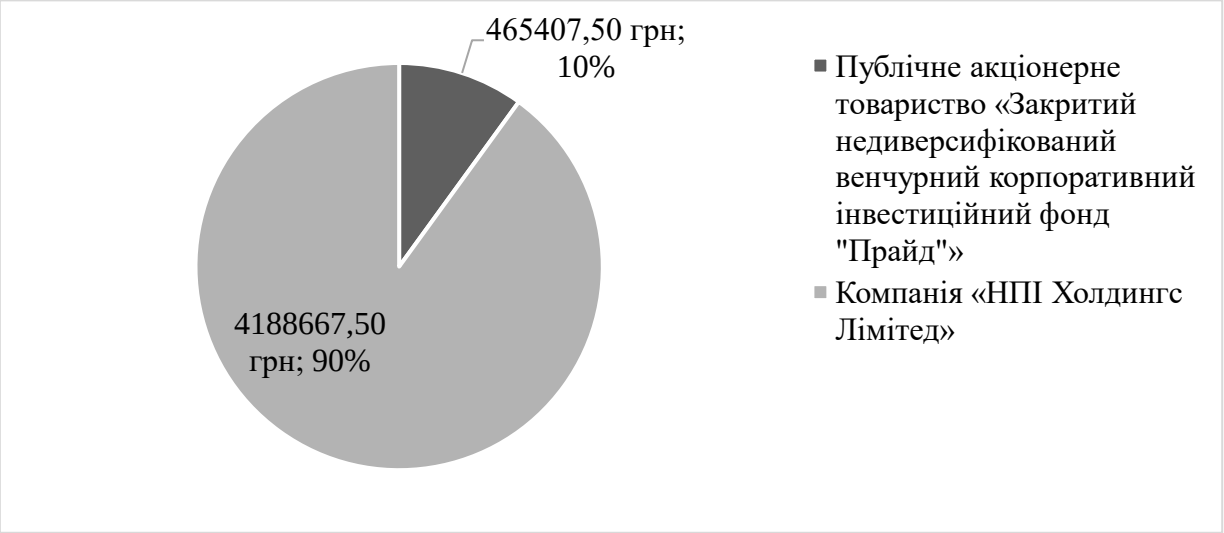

Рис. 2.1. Засновники ТОВ «НОВА ПОШТА» та розмір їх внесків
Джерело: сформовано автором за даними [46, 47]

Організаційна структура управління підприємства має централізований характер, що забезпечує ефективний щоденний контроль та моніторинг діяльності структурних підрозділів, зокрема філій і відділень. Така модель управління сприяє безперервному функціонуванню підприємства та узгодженості роботи усіх його компонентів.

До основних органів управління ТОВ «НОВА ПОШТА» належать: загальні збори учасників як вищий орган, виконавчий орган — директор, а також наглядова рада та ревізор як додаткові контрольні інституції. Повноваження цих органів включають ухвалення змін до статуту, створення, реорганізацію та ліквідацію товариства, затвердження внутрішніх регламентів і нормативних актів, а також прийняття рішень щодо припинення господарської діяльності у разі необхідності.

Аналіз динаміки середньорічної чисельності працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020–2024 роки дозволяє виявити як об’єктивні фактори зовнішнього впливу, так і внутрішні управлінські рішення, які мали вплив на персональну політику компанії (рис. 2.2).

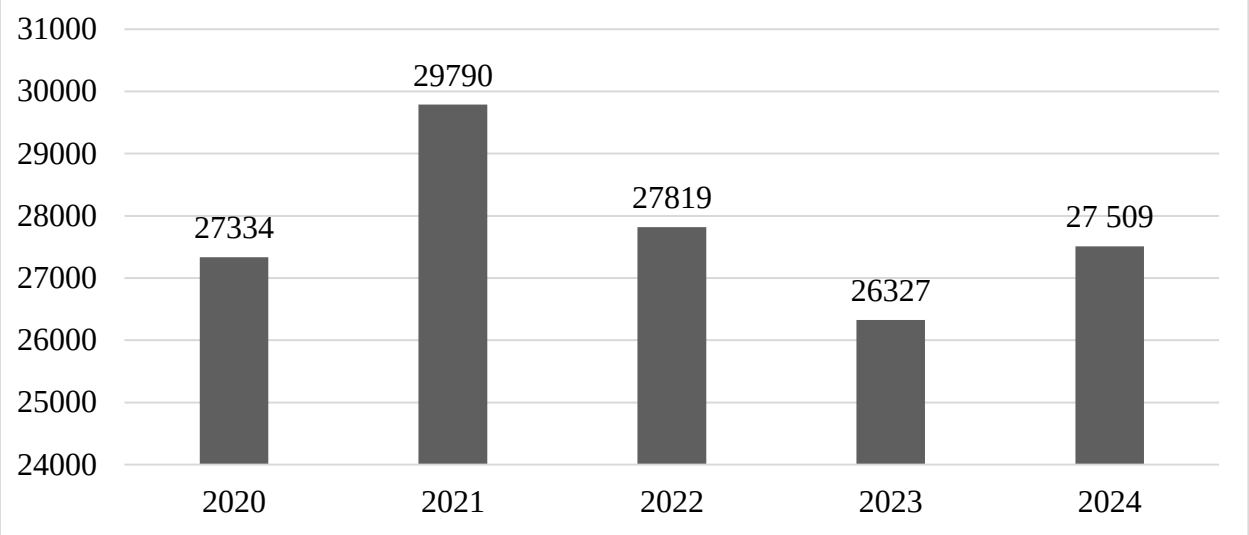

Рис. 2.2. Динаміка середньорічної чисельності працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020–2024 роки, чол.

Джерело: сформовано автором за даними [48, 51]

Середньорічна чисельність працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» за період з 2020 по 2024 рік демонструє певну динаміку з коливаннями. Спостерігається зростання чисельності працівників з 27 334 у 2020 році до максимуму в 29 790 у 2021 році, що свідчить про активний розвиток компанії в цей період. Збільшення персоналу могло бути пов’язане із розширенням мережі доставки, збільшенням обсягів послуг та потребою у забезпеченні якісного обслуговування зростаючої клієнтської бази. Також, ймовірно,

компанія інвестувала у розвиток людських ресурсів для підтримки своєї конкурентоспроможності.

Проте у 2022 році спостерігається помітне зниження чисельності працівників до 27 819, а у 2023 році – ще більш суттєве скорочення до 26 327 осіб. Цей спад може бути обумовлений кількома факторами, серед яких — вплив військової агресії на території України, що створювало труднощі в логістиці, змушувало оптимізувати операційні витрати і, як наслідок, призводило до скорочення персоналу. Також можливий вплив цифрової трансформації та автоматизації процесів, що зменшують потребу у великій кількості працівників.

У 2024 році чисельність персоналу демонструє певне відновлення і становить 27 509 осіб, що свідчить про адаптацію компанії до нових умов та поступове відновлення бізнес-процесів. Це може бути результатом як стабілізації ситуації на ринку, так і продовження інвестицій у розвиток та розширення послуг, що вимагає повернення або найму нових співробітників.

Загалом, аналіз чисельності персоналу демонструє, що ТОВ «НОВА ПОШТА» успішно реагує на виклики зовнішнього середовища, пристосовуючись до них через зміни у структурі і масштабі трудового ресурсу. Подальша динаміка чисельності буде залежати від стабільності економічного становища в Україні та ефективності впровадження інновацій у сфері логістики та доставки.

З огляду на сучасну динаміку розвитку логістичної галузі та посилення обсягу експрес-доставки в Україні, SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволяє виявити ключові чинники, які визначають позицію компанії на ринку. Використання системного підходу до оцінки сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, створює основу для формування обґрунтованих управлінських рішень та коригування стратегії розвитку у відповідь на внутрішні та зовнішні виклики (табл. 2.2).

«Нова Пошта» успішно використовує свої сильні сторони для зміцнення лідерства на внутрішньому ринку. Збільшення обсягу доставлених посилок на

15 % у 2024 році та розбудова понад 37 000 точок обслуговування свідчать про ефективність масштабних інвестицій у мережу й технічну модернізацію. Завдяки акценту на інноваційні рішення, такі як автоматизація сортувальних терміналів і впровадження сонячних панелей, компанія знижує експлуатаційні витрати й підвищує свою енергонезалежність.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Категорія	**Опис**
Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1. Лідер на ринку експрес-доставки в Україні: У 2024 році компанія доставила 486 млн посилок, що на 15% більше порівняно з 2023 роком. 2. Розвинена мережа сервісних точок: На початок 2025 року «Нова Пошта» мала понад 37 000 точок обслуговування, включаючи 12 000 відділень та понад 25 000 поштоматів. 3. Інвестиції в інфраструктуру: У 2024 році компанія інвестувала 8,5 млрд грн, що вдвічі більше, ніж у 2021 році. 4. Міжнародна експансія: «Нова Пошта» розширила свою присутність у 15 країнах Європи, включаючи Великобританію, Францію, Італію та Нідерланди. 5. Інноваційні технології: Впровадження автоматизації сортувальних терміналів та використання сонячних панелей для енергетичної незалежності.	1. Зниження чистого прибутку: У січні–вересні 2024 року чистий прибуток знизився на 47,4% порівняно з аналогічним періодом 2023 року, до 1,65 млрд грн. 2. Зниження операційного прибутку: Операційний прибуток за цей період зменшився на 10,5%, до 2,44 млрд грн. 3. Високі витрати на інвестиції: Незважаючи на значні інвестиції, компанія стикається з високими витратами на розширення мережі та модернізацію інфраструктури.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Розширення міжнародного ринку: Подальша експансія в Європі та інших регіонах може збільшити обсяги доставки та прибутковість. 2. Розвиток нових послуг: Впровадження послуг фулфілменту та автоматизація процесів можуть підвищити ефективність та знизити витрати. 3. Партнерства з міжнародними компаніями: Співпраця з великими ритейлерами та онлайн-магазинами може розширити клієнтську базу.	1. Конкуренція на ринку: Зростання конкуренції з боку інших логістичних компаній може вплинути на частку ринку «Нової Пошти». 2. Військові дії та безпека: Триваючі військові дії в Україні можуть призвести до пошкодження інфраструктури та зниження обсягів доставки. 3. Економічна нестабільність: Коливання валютних курсів та інфляція можуть вплинути на витрати та прибутковість компанії.

Джерело: сформовано автором за даними [52 – 55]

Водночас зниження чистого і операційного прибутку у першій половині 2024 року вказує на посилення фінансових ризиків, пов’язаних із високими інвестиційними видатками. Потреба у значних капіталовкладеннях для розширення мережі в межах країни та за кордоном створює тиск на

маржинальність, що вимагає оптимізації процесів та ретельного планування повернення інвестицій.

Серед можливостей «Нової Пошти» виокремлюється подальша експансія на міжнародному ринку, зокрема в Західній Європі, а також розвиток додаткових сервісів — фулфілменту та комплексних логістичних рішень для e-commerce. У партнерстві з великими ритейлерами компанія може значно розширити клієнтську базу та підвищити доходи від преміальних та спеціалізованих послуг.

Проте загрози з боку конкурентів, які нарощують інвестиції в технологічні рішення, а також продовження військових дій і економічна нестабільність залишаються суттєвими факторами, що можуть обмежити зростання компанії. Щоб знизити вплив зовнішніх ризиків, «Нова Пошта» повинна зміцнювати канали страхового захисту, розвивати альтернативні маршрути доставки та впроваджувати адаптивні моделі управління витратами.

Таким чином, системна реалізація інвестиційної стратегії, спрямованої на підвищення операційної ефективності й диверсифікацію бізнесу, дасть змогу «Новій Пошті» не лише зберегти лідерські позиції, але й утвердити конкурентні переваги в бурхливому ринковому середовищі. Цілісний підхід до управління фінансовими потоками та ризиками сприятиме стійкій трансформації компанії та закладе підґрунтя для довгострокового успіху.

2.2. Аналіз фінансово-господарського стану підприємства

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства простежується тенденція зростання більшості ключових показників, що свідчить про поступовий розвиток підприємства, адаптацію до ринкових умов та покращення управління ресурсами. Значний приріст окремих показників зумовлений як об'єктивними зовнішніми факторами, так і внутрішніми (табл. 2.3). Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2024 році становив 44 779,86 млн грн, що на 27 876,96 млн грн або 164,92% більше, ніж у 2020 році. Такий приріст демонструє успішне освоєння нових ринків збуту, збільшення

обсягів реалізації продукції, а також можливе підвищення цінової політики підприємства. Різке зростання доходів також могло бути зумовлене оновленням або розширенням асортименту продукції відповідно до попиту споживачів.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансово-економічних показників підприємства у 2020–2024 роках, млн. грн.

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Приріст 2024/2020**	
						Абсолютний, млн. грн.	**Відносний, %**
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	16 902,90	20 843,50	23 687,00	36 468,90	44 779,86	27 876,96	164,92%
Собівартість реалізованої продукції	12 877,10	16 441,00	19 276,50	28 625,00	35 284,71	22 407,61	174,01%
Валовий прибуток (збиток)	4 025,80	4 402,50	4 410,50	7 843,80	9 495,15	5 469,35	135,86%
Інші операційні доходи	166,6	202,8	696,2	301,5	785,65	619,05	371,58%
Адміністративні витрати	1 469,10	1 923,70	1 673,20	2 985,80	4 209,34	2 740,24	186,53%
Витрати на збут	416,3	561,8	439,1	997,8	908,23	491,93	118,17%
Інші операційні витрати	768,7	508,6	481,1	494,9	755,25	-13,45	-1,75%
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток)	1 538,30	1 611,20	2 513,30	3 666,80	4 407,99	2 869,69	186,55%

Джерело: сформовано автором за даними [48]

Собівартість реалізованої продукції у 2024 році зросла до 35 284,71 млн грн, що на 174,01% більше порівняно з 2020 роком. Абсолютний приріст становив 22 407,61 млн грн. Це зростання, хоча й дещо випереджає темпи зростання виручки, пояснюється подорожчанням сировини, енергоносіїв, транспортних послуг, а також інфляційним тиском. Разом із тим, утримання валового прибутку на високому рівні свідчить про здатність підприємства контролювати витрати та адаптуватися до змін у собівартості.

Валовий прибуток зріс на 5 469,35 млн грн (на 135,86%) і у 2024 році склав 9 495,15 млн грн. Така динаміка вказує на збереження ефективної маржі прибутковості. Хоча темпи зростання валового прибутку дещо нижчі за темпи зростання виручки, підприємству вдалось забезпечити достатній обсяг прибутку для фінансування подальшого розвитку та покриття операційних витрат.

Інші операційні доходи у 2024 році склали 785,65 млн грн, що майже в 4,7 рази більше, ніж у 2020 році. Абсолютне зростання становило 619,05 млн грн. Цей показник свідчить про активізацію діяльності, не пов'язаної безпосередньо з основним виробництвом: це можуть бути доходи від оренди, реалізації залишків, відшкодування, курсові різниці тощо. Ріст доходів цього типу є позитивним явищем, що вказує на диверсифікацію джерел надходжень.

Адміністративні витрати збільшились на 2 740,24 млн грн і у 2024 році сягнули 4 209,34 млн грн, що на 186,53% вище за показник 2020 року. Зростання витрат адміністративного характеру може бути пов’язане з розширенням штату, підвищенням заробітної плати управлінському персоналу, інвестиціями в IT-інфраструктуру, послугами сторонніх консультантів, витратами на забезпечення діяльності офісів тощо. Темпи зростання витрат вищі за темпи зростання доходу, що потенційно може створити тиск на фінансову стійкість у майбутньому.

Витрати на збут у 2024 році зросли до 908,23 млн грн (на 491,93 млн грн або 118,17%). Порівняно з іншими показниками динаміка є помірною. Це може вказувати на раціоналізацію логістичних витрат, оптимізацію рекламної діяльності або ефективну роботу з постачальниками та дистриб’юторами. Водночас збереження відносно контрольованого рівня витрат на збут сприяє підвищенню загальної прибутковості.

Інші операційні витрати у 2024 році становили 755,25 млн грн, що лише на 13,45 млн грн менше, ніж у 2020 році, тобто показник практично залишився сталим. Зниження на 1,75% може бути пов’язане з ефективним управлінням

ризиками, зменшенням непередбачуваних витрат або покращенням страхування та судово-претензійної діяльності.

Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє позитивну динаміку: у 2024 році підприємство отримало 4 407,99 млн грн прибутку, що на 2 869,69 млн грн або на 186,55% більше, ніж у 2020 році. Такий результат підтверджує ефективність операційного управління та здатність підприємства генерувати додану вартість, незважаючи на зростання витрат. Він також є свідченням правильно обраної стратегії розвитку, що забезпечує стійке зростання у складному економічному середовищі.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що за аналізований період підприємство досягло значного прогресу у фінансовій стабільності та зростанні операційної ефективності. Приріст майже всіх ключових показників є результатом як внутрішньої політики ефективного управління ресурсами, так і зовнішньої кон’юнктури ринку. Особливо важливою є стабілізація структури витрат, яка дозволяє забезпечити прибутковість навіть за умов зростання собівартості.

Оцінка динаміки чистого прибутку підприємства є ключовим елементом аналізу його фінансової результативності. Зростання або зменшення прибутку напряму впливає на можливості інвестування, розширення виробництва, впровадження інновацій та загальну конкурентоспроможність. Показник чистого прибутку також відображає якість управління витратами, податкове планування та ефективність бізнес-моделі підприємства (рис. 2.3).

У 2020 році підприємство задекларувало чистий прибуток у розмірі 991,29 млн грн. У наступному, 2021 році, цей показник зріс майже в 2,6 раза – до 2 600,32 млн грн, що може свідчити про ефективну реакцію підприємства на нові ринкові умови, зниження адміністративного навантаження або зростання попиту на продукцію. Однак вже у 2022 році чистий прибуток скоротився до 2 135,96 млн грн, тобто на 464,36 млн грн, що можна пояснити впливом зовнішніх кризових чинників – зокрема, нестабільною економічною

ситуацією, зростанням витрат на енергоносії та порушеннями логістичних ланцюгів.

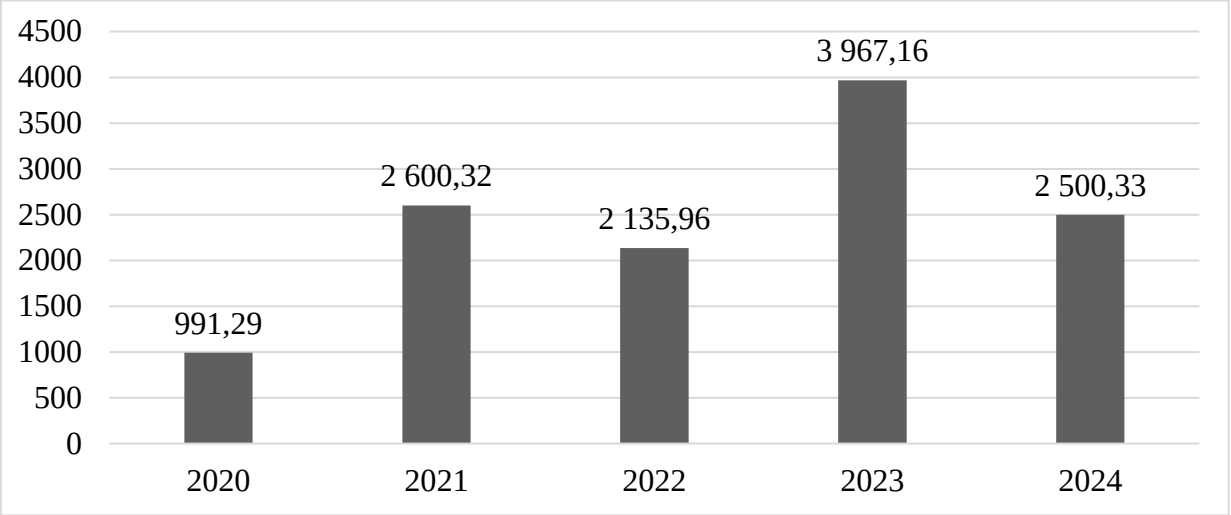

Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Нова пошта» у 2020–2024 рр., млн грн

Джерело: сформовано автором за даними [48]

Позитивну тенденцію підприємство відновило у 2023 році: прибуток зріс до 3 967,16 млн грн, що стало найвищим показником за аналізований період. Це може бути наслідком перегляду цінової політики, масштабної оптимізації витрат, посилення експортного компоненту діяльності або вдалої диверсифікації товарного портфеля. Однак вже у 2024 році прибуток зменшився до 2 500,33 млн грн, тобто знизився на 1 466,83 млн грн порівняно з попереднім роком. Це може бути пов’язано зі зростанням собівартості продукції, підвищенням адміністративних витрат, податковим навантаженням або коливаннями валютного курсу, з огляду на те, що аналіз не враховує інфляційні та курсові чинники.

У порівнянні з 2020 роком чистий прибуток у 2024 році зріс на 1 509,04 млн грн, що становить 152,23% приросту. В абсолютному вираженні це свідчить про загальну позитивну тенденцію та здатність підприємства формувати фінансовий результат навіть в умовах зростання витрат. Водночас коливання між окремими роками, зокрема у 2022 та 2024, демонструють наявність зовнішніх і внутрішніх ризиків, які можуть істотно впливати на прибутковість.

Аналіз зміни чистого прибутку в контексті динаміки витрат і доходів, розглянутих у попередній таблиці, дозволяє стверджувати, що стратегічна ефективність підприємства залежить від здатності контролювати непродуктивні витрати. Наприклад, у 2024 році, попри рекордний рівень чистого доходу (44 779,86 млн грн), прибуток скоротився у порівнянні з 2023 роком. Це свідчить про неузгодженість темпів зростання доходів і витрат або про надмірне зростання адміністративного навантаження.

Зниження прибутку в 2024 році, незважаючи на рекордні виручку і валовий прибуток, може вказувати на потребу у стратегічному перегляді механізмів витрат і ефективності операційної діяльності. Це має бути пріоритетним завданням для досягнення довгострокової фінансової стабільності та посилення ринкових позицій.

Аналіз структури та динаміки активів є фундаментальним для оцінки фінансового стану підприємства, оскільки активи визначають виробничий потенціал, можливості зростання, ліквідність та інвестиційну привабливість. Зміни у вартості оборотних і необоротних активів можуть свідчити про переорієнтацію підприємства на довгострокові або короткострокові цілі, зміни у виробничій програмі або трансформації фінансової стратегії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка активів підприємства у 2020–2024 рр., млн грн

Види активів	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Приріст 2024/2020**	
						Абсолютний, млн. грн.	**Відносний, %**
Необоротні активи	4 583,70	8 314,70	12 306,10	18 769,30	24 429,07	19 845,37	432,96%
Оборотні активи	2 716,70	5 194,10	3 448,80	4 332,50	7 037,52	4 320,82	159,05%
Майно – всього	7 300,40	13 508,80	15 754,90	23 101,70	31 466,59	24 166,19	331,03%

Джерело: сформовано автором за даними [48]

Упродовж 2020–2024 років спостерігається істотне зростання загального обсягу активів підприємства. Якщо у 2020 році загальний обсяг майна становив 7 300,40 млн грн, то у 2024 році він досяг 31 466,59 млн грн. Абсолютне зростання склало 24 166,19 млн грн, що відповідає приросту на

331,03%. Таке значне збільшення може бути наслідком активної інвестиційної діяльності, модернізації виробництва або розширення основних засобів.

Найвищу динаміку демонструють необоротні активи: з 4 583,70 млн грн у 2020 році вони зросли до 24 429,07 млн грн у 2024 році, тобто на 19 845,37 млн грн, що дорівнює 432,96%. Це свідчить про істотне переорієнтування підприємства на довгострокове нарощування виробничих потужностей, придбання обладнання або будівництво нових об'єктів. Такі зміни тісно пов’язані з динамікою чистого доходу, що у 2024 році досягнув 44 779,86 млн грн, тобто збільшення активів виступає наслідком і водночас чинником зростання обсягів реалізації продукції.

Оборотні активи зросли менш стрімко: з 2 716,70 млн грн у 2020 році до 7 037,52 млн грн у 2024 році, тобто на 4 320,82 млн грн (приріст 159,05%). Така динаміка відображає поступове зміцнення обігового капіталу, що забезпечує підтримку операційної діяльності. Разом із тим, помірні темпи зростання оборотних активів можуть свідчити про обережне управління ліквідністю або про концентрацію фінансових ресурсів у капітальних інвестиціях.

Зростання активів відбувалося паралельно зі збільшенням витрат і доходів підприємства, що узгоджується з логікою масштабування бізнесу. Приміром, витрати на адміністративне забезпечення у 2024 році досягли 4 209,34 млн грн, а витрати на збут склали 908,23 млн грн, що свідчить про розширення інфраструктури управління та каналів реалізації продукції. Одночасно зі збільшенням валового прибутку до 9 495,15 млн грн та фінансового результату від операційної діяльності до 4 407,99 млн грн, зростання активів підтверджує загальну позитивну тенденцію ефективності діяльності.

Динаміка активів також демонструє, що підприємство рухається у напрямку реалізації довгострокових стратегічних цілей, пов’язаних із технологічним оновленням, зміцненням ринкових позицій і підвищенням вартості бізнесу. Проте водночас збільшення обсягів активів вимагає збалансованого управління фінансуванням та контролю за прибутковістю,

оскільки у 2024 році, незважаючи на рекордний обсяг майна, чистий прибуток знизився порівняно з 2023 роком. Це свідчить про потенційні диспропорції між капіталовкладеннями та доходною частиною, що має бути об'єктом подальшого моніторингу у межах стратегічного аналізу.

Оцінка структури активів підприємства дозволяє встановити напрям домінування інвестиційних або поточних ресурсів у загальному майновому комплексі, що прямо впливає на стабільність фінансування, гнучкість операційної діяльності та здатність підприємства реалізовувати стратегічні цілі в довгостроковому періоді. Зіставлення структури активів на початку аналізованого періоду з поточними даними дозволяє виявити ключові трансформації у фінансовій моделі підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз структури активів підприємства у 2020–2024 рр.

Види активів	**2020**	**Структура, %**	**2024**	**Структура, %**
Необоротні активи	4 583,70	62,79%	24 429,07	77,63%
Оборотні активи	2 716,70	37,21%	7 037,52	22,37%
Майно – всього	7 300,40	100,00%	31 466,59	100,00%

Джерело: сформовано автором за даними [48]

За результатами аналізу встановлено істотну зміну у співвідношенні між необоротними та оборотними активами. У 2020 році питома вага необоротних активів у загальній вартості майна становила 62,79%, тоді як у 2024 році цей показник збільшився до 77,63%. У грошовому вираженні обсяг необоротних активів зріс з 4 583,70 млн грн до 24 429,07 млн грн, що свідчить про активну інвестиційну політику, орієнтовану на нарощування виробничих потужностей, оновлення технологічного парку та, ймовірно, створення нових структурних підрозділів.

Водночас частка оборотних активів зменшилася з 37,21% у 2020 році до 22,37% у 2024 році, що супроводжувалося зростанням абсолютного значення з 2 716,70 млн грн до 7 037,52 млн грн. Хоча загальний обсяг оборотних активів збільшився майже втричі, їхня частка у структурі активів знизилася, що свідчить про перевагу капіталовкладень у довгострокові ресурси перед тимчасово вільними коштами чи запасами. Це може бути наслідком обраної

стратегії, орієнтованої на стале зростання та мінімізацію залежності від короткострокових активів.

Структурні зміни активів тісно пов’язані з динамікою чистого доходу від реалізації, який у 2024 році склав 44 779,86 млн грн, тобто зріс на 27 876,96 млн грн порівняно з 2020 роком. Така позитивна динаміка доходу створює фінансові передумови для масштабних інвестицій, що й відобразилося у збільшенні питомої ваги необоротних активів.

Зростання частки необоротних активів також узгоджується з динамікою валового прибутку, який у 2024 році склав 9 495,15 млн грн, а також з підвищенням фінансового результату від операційної діяльності до 4 407,99 млн грн. Це свідчить про ефективність використання інвестованих ресурсів.

У підсумку, трансформація структури активів свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на довгостроковий розвиток, яка знайшла своє відображення у зростанні частки капітальних ресурсів. Таке зрушення є проявом цілеспрямованої політики модернізації виробничої бази та прагнення до розширення операційного масштабу діяльності.

Аналіз пасивів підприємства надає можливість оцінити динаміку власного капіталу й зобов’язань, а також темпам приросту джерел фінансування, що дозволяє робити висновки щодо стійкості підприємства та змін у його фінансовій політиці (табл. 2.6).

У період з 2020 по 2024 рік загальний обсяг джерел формування капіталу зріс з 7 300,38 млн грн до 31 466,58 млн грн, що в абсолютному вимірі становить приріст на 24 166,20 млн грн, або на 331,03%. Таке зростання свідчить про суттєве масштабування господарської діяльності підприємства, що супроводжується відповідним нарощуванням як власних, так і позикових ресурсів.

Власний капітал за аналізований період збільшився у 5,3 раза – з 2 186,90 млн грн у 2020 році до 11 588,38 млн грн у 2024 році. Абсолютний приріст склав 9 401,48 млн грн, або 429,90%. Така позитивна динаміка власного капіталу свідчить про зростання накопичених фінансових результатів, зокрема

нерозподіленого прибутку. Варто підкреслити, що статутний капітал залишався незмінним протягом усього періоду на рівні 4,65 млн грн, що засвідчує відсутність емісії або формального збільшення розміру зареєстрованого капіталу.

Таблиця 2.6

Динаміка пасивів ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 рр.

Види пасивів	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Приріст 2024/2020**	
						Абсолютний, млн. грн.	**Відносний, %**
Джерела формування капіталу – всього	7300,38	13498,13	15754,92	23101,71	31 466,58	24 166,20	331,03%
1. Власний капітал	2186,9	4491,22	6516,07	9508,31	11 588,38	9 401,48	429,90%
1.1. Статутний капітал	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	0,00	0,00%
2. Борги підприємства	5113,48	9006,9	9238,85	13593,4	19 878,20	14 764,72	288,74%
2.1. Поточні борги підприємства	3475,06	5109,6	5458,58	8256,4	10 747,82	7 272,76	209,28%
2.2.1. Кредиторська заборгованість	1686,68	2037,36	2380,46	7536,48	10 047,75	8 361,07	495,71%

Джерело: сформовано автором за даними [48]

Паралельно з цим спостерігалося істотне збільшення обсягів залучених коштів. Загальна сума боргів підприємства зросла з 5 113,48 млн грн до 19 878,20 млн грн, що на 14 764,72 млн грн більше, або на 288,74%. Така динаміка свідчить про активне залучення зовнішніх джерел фінансування, ймовірно, для реалізації масштабних інвестиційних проєктів або розширення операційної діяльності.

Значний приріст характерний також для поточних боргів, які збільшилися на 7 272,76 млн грн – з 3 475,06 млн грн у 2020 році до 10 747,82 млн грн у 2024 році, що становить 209,28%. Це вказує на зростання короткострокової фінансової напруги, що може бути зумовлене збільшенням обсягів закупівель, розширенням виробництва чи зростанням обсягу реалізованої продукції з відстрочкою платежів.

Особливо виразним є приріст кредиторської заборгованості, яка за п’ять років зросла у 6 разів: з 1 686,68 млн грн у 2020 році до 10 047,75 млн грн у 2024 році. Абсолютний приріст склав 8 361,07 млн грн, що вказує на збільшення взаєморозрахунків із постачальниками, підрядниками та іншими контрагентами. Подібна тенденція може бути наслідком як розширення масштабів діяльності, так і використання кредиторської заборгованості як інструменту короткострокового фінансування.

Загальна картина змін у структурі пасивів відображає активну ділову політику підприємства, спрямовану на розширення інвестиційної бази та активізацію виробничих процесів. Зростання і власного капіталу, і боргових зобов’язань, зокрема поточних, узгоджується із тенденціями збільшення активів та доходів, що підтверджує високий рівень ділової активності та адаптацію фінансової моделі до зростання обсягів діяльності.

Оцінка структури пасивів дозволяє виявити основні тенденції у фінансовій політиці підприємства, пов’язані з перевагами у виборі джерел фінансування. Співвідношення власного і позикового капіталу безпосередньо впливає на фінансову стійкість, ризиковість операційної діяльності та стратегічні підходи до розвитку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Структура пасивів ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 та 2024 роки

Види пасивів	**2020**	**Структура, %**	**2024**	**Структура, %**
Джерела формування капіталу – всього	7300,38	100,00%	31 466,58	100,00%
1. Власний капітал	2186,9	29,96%	11 588,38	36,83%
1.1. Статутний капітал	4,65	0,21%	4,65	0,04%
2. Борги підприємства	5113,48	70,04%	19 878,20	63,17%
2.1. Поточні борги підприємства	3475,06	67,96%	10 747,82	54,07%
2.2.1. Кредиторська заборгованість	1686,68	48,54%	10 047,75	93,49%

Джерело: сформовано автором за даними [48]

У 2020 році джерела фінансування були представлені переважно борговими зобов’язаннями, частка яких становила 70,04% від загальної вартості пасивів (5 113,48 млн грн із загальної суми 7 300,38 млн грн). Частка власного капіталу була значно нижчою – 29,96% (2 186,90 млн грн). Така

структура свідчила про високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що могло підвищувати ризикованість фінансової моделі в умовах змін кон’юнктури ринку.

У 2024 році структура пасивів зазнала трансформації: частка власного капіталу зросла до 36,83% (11 588,38 млн грн), а борги підприємства знизилися до 63,17% (19 878,20 млн грн). Це може свідчити про стабілізацію фінансового становища та посилення внутрішніх джерел фінансування за рахунок нагромадженого прибутку. Така зміна структури є ознакою зростання автономії підприємства і його здатності до самофінансування стратегічних програм розвитку.

Примітно, що при незмінному розмірі статутного капіталу (4,65 млн грн) його частка в загальній структурі пасивів зменшилася з 0,21% до 0,04%, що відображає диспропорційне зростання інших складових капіталу. Це підкреслює роль нерозподіленого прибутку як ключового джерела формування власного капіталу.

Зниження частки поточних боргів з 67,96% у 2020 році до 54,07% у 2024 році може свідчити про зниження рівня короткострокових зобов’язань у загальній структурі зобов’язань, що, ймовірно, пов’язано з оптимізацією платіжного циклу та покращенням ліквідності. Натомість значне зростання частки кредиторської заборгованості – з 48,54% до 93,49% у структурі поточних боргів – вказує на переорієнтацію підприємства на використання розрахунків із постачальниками та контрагентами як ключового інструмента короткострокового фінансування.

Загалом відбулися зрушення у бік посилення позицій власного капіталу та підвищення ролі кредиторської заборгованості як основного джерела поточних зобов’язань. Це свідчить про адаптацію фінансової стратегії підприємства до умов зростання операційної активності з одночасним контролем над ризиками фінансування.

З метою комплексної оцінки факторів, що впливають на нестабільність дохідності підприємства в середньостроковому періоді, доцільно узагальнити

ключові типи ризиків, що проявлялися у 2020–2024 роках. Ідентифікація ризиків здійснюється на основі аналізу фінансових показників, динаміки чистого прибутку, структури капіталу, а також змін у зовнішньому середовищі, включаючи валютну політику, податкове навантаження та ринкові ціни. Систематизація таких ризиків дозволяє поглибити розуміння причин потенційних коливань прибутковості та окреслити зони фінансової нестійкості підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні типи ризиків, що впливають на зміну дохідності підприємства

Тип ризику	Суть ризику	Можливі причини	Потенційні наслідки
Операційний ризик	Нестабільність чистого прибутку у динаміці	Зростання витрат, коливання обсягів реалізації, інфляція	Порушення стратегічного планування, зниження інвестпривабливості
Валютний ризик	Зміна дохідності через коливання валютного курсу	Девальвація гривні, залежність від імпортної сировини	Переоцінка доходів/витрат, зміщення точки беззбитковості
Інвестиційний ризик	Недоотримання очікуваної віддачі від вкладених інвестицій	Зміна ринкових умов, неефективна капіталова структура	Зниження рентабельності активів, втрата частини власного капіталу
Податковий ризик	Зменшення чистого прибутку внаслідок змін у податковому законодавстві	Зростання податкового навантаження, зміни ставок	Зменшення чистого грошового потоку, негативний вплив на дивідендну політику
Ризик фінансового важеля	Нестабільна дохідність через зміну структури капіталу	Надмірне зростання боргового фінансування	Підвищення фінансових витрат, зростання ризику втрати платоспроможності
Ціновий ризик	Втрата дохідності внаслідок коливань ринкових цін	Зміни кон'юнктури ринку, інфляційні процеси	Падіння маржі, скорочення прибутковості продажів

Джерело: сформовано автором

Аналіз показує, що найбільш значущим є операційний ризик, оскільки у 2022 та 2024 роках було зафіксовано зниження чистого прибутку відповідно на 464,36 млн грн та 1 466,83 млн грн. Це свідчить про наявність внутрішніх і зовнішніх факторів, які дестабілізують виробничі процеси та викликають коливання обсягів реалізації, особливо в умовах інфляційного тиску та зміни витратної структури.

Валютний ризик залишається одним із головних чинників, що впливають на дохідність. У роки активної девальвації гривні зростає вартість

імпортної сировини та комплектуючих, що безпосередньо позначається на собівартості продукції та змінює точку беззбитковості. Водночас коливання валютного курсу можуть викликати переоцінку активів і зобов’язань, що впливає на обліковий прибуток.

Інвестиційний ризик пов’язаний із можливим недоотриманням очікуваної віддачі від вкладень, зокрема в умовах нестабільної економічної ситуації. У структурі активів спостерігається зростання необоротних активів майже на 20 тис. млн грн у 2024 році, однак частина з них могла не забезпечити відповідного приросту чистого прибутку, що свідчить про зниження рентабельності активів.

Податковий ризик також має важливе значення в оцінці дохідності, оскільки зміни в законодавстві можуть призводити до зменшення чистого грошового потоку. У контексті аналізованого періоду ймовірним є вплив зростаючого податкового навантаження на чистий прибуток, особливо у 2024 році, коли прибуток знизився попри розширення активів і зростання обсягів реалізації.

Нарешті, ризик фінансового важеля та ціновий ризик суттєво посилюють фінансову вразливість підприємства. Значне зростання боргових зобов’язань (на 14,76 млрд грн за 2020–2024 рр.) і коливання ринкових цін на продукцію або сировину можуть спричиняти нестійкість у прибутковості. Усе це свідчить про наявність системного ризику, який впливає на ефективність фінансового управління та загальну фінансову стабільність підприємства.

2.3. Оцінка фінансової стабільності підприємства та ефективності управління фінансами

Дослідження ліквідності є важливим елементом оцінки фінансового стану, оскільки дозволяє визначити здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов’язання. Розглянуті коефіцієнти — поточної, абсолютної та швидкої ліквідності — характеризують різні аспекти платоспроможності підприємства, враховуючи при цьому наявність

оборотних активів, їх ліквідність та співвідношення з поточними зобов'язаннями (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка коефіцієнтів ліквідності підприємства у 2020–2024 роках

Показники	**Методика розрахунку**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Відхилення 2024 р. до 2020 р. (+/-)**
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,782	1,016	0,63	0,525	0,655	-0,127
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,264	0,162	0,137	0,131	0,278	0,014
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0,727	0,97	0,553	0,475	0,618	-0,109

Джерело: сформовано автором за даними [48]

Аналіз динаміки коефіцієнтів ліквідності підприємства за період 2020–2024 років свідчить про суттєві коливання у фінансовому стані, що відображають як внутрішні управлінські рішення, так і зовнішні економічні впливи. Коефіцієнт поточної ліквідності, що характеризує співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань, знизився з 0,782 у 2020 році до мінімального значення 0,525 у 2023 році, що свідчить про зменшення ліквідних ресурсів у порівнянні з короткостроковими зобов'язаннями. У 2024 році цей показник підвищився до 0,655, проте залишається нижчим за одиницю, що вказує на потенційний дефіцит оборотних коштів для повного покриття короткострокових боргів. Для підвищення фінансової стійкості рекомендується оптимізувати структуру оборотних активів і посилити контроль за дебіторською заборгованістю.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який вимірює співвідношення грошових коштів до поточних зобов'язань, демонструє позитивну тенденцію до відновлення. Після падіння з 0,264 у 2020 році до 0,131 у 2023 році, у 2024 році значення зросло до 0,278. Це може свідчити про покращення касового менеджменту, збільшення грошових надходжень або оптимізацію грошового

потоку, що дозволяє підприємству краще забезпечувати свої короткострокові зобов’язання готівковими ресурсами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який враховує ліквідність активів без урахування запасів, також відзначає коливання. З 0,727 у 2020 році він знизився до 0,475 у 2023 році і відновився до 0,618 у 2024 році. Зниження в 2022–2023 роках може бути пов’язане зі збільшенням дебіторської заборгованості та зменшенням ліквідних активів, що погіршувало здатність підприємства швидко розраховуватися за поточними зобов’язаннями.

Загалом, незважаючи на часткове відновлення показників ліквідності у 2024 році, рівень коефіцієнта поточної ліквідності залишається нижчим за нормативне значення 1, що свідчить про ризик виникнення проблем з покриттям короткострокових зобов’язань. Значне підвищення коефіцієнта абсолютної ліквідності демонструє покращення платіжної дисципліни, однак залишаються загрози, пов’язані з недостатньою ліквідністю оборотних активів, особливо враховуючи мінливість ринку та потенційні коливання дебіторської заборгованості. Відновлення швидкої ліквідності свідчить про покращення управління складськими запасами та грошовими потоками, проте потребує подальшого зміцнення.

Таким чином, ситуація з ліквідністю підприємства вимагає постійного контролю та удосконалення фінансової політики з акцентом на збалансоване управління активами і зобов’язаннями для зниження ризиків фінансової нестабільності. Це особливо важливо в умовах нестабільної економічної кон’юнктури, коли вчасне та повне погашення поточних зобов’язань є запорукою підтримання довіри кредиторів та партнерів.

Підприємству рекомендовано посилити управління оборотними активами, зокрема оптимізувати дебіторську заборгованість та зменшити рівень запасів, що дозволить підвищити коефіцієнти ліквідності до нормативних рівнів. Варто також удосконалити касовий менеджмент для забезпечення стабільного грошового потоку та своєчасного покриття

поточних зобов’язань, що знизить ризики фінансової нестабільності та покращить довіру з боку кредиторів і партнерів.

У таблиці 2.10 наведено ключові фінансові коефіцієнти, що характеризують ефективність використання капіталу, ліквідність та фінансову стійкість підприємства у період з 2020 по 2024 рік. Ці показники дозволяють оцінити динаміку змін у структурі капіталу, рентабельності активів і власного капіталу, а також здатність підприємства покривати необоротні активи власними коштами, що є важливими аспектами для аналізу фінансового стану та прийняття управлінських рішень. Таблиця відображає зміни як у абсолютних значеннях, так і у відносних величинах, що дає змогу комплексно оцінити тенденції розвитку підприємства.

Аналіз показників фінансової стійкості та рентабельності підприємства за період 2020–2024 років демонструє як позитивні, так і негативні тенденції, що мають суттєвий вплив на загальний фінансовий стан. Коефіцієнт автономії зріс з 0,2996 у 2020 році до 0,3683 у 2024 році, що свідчить про збільшення частки власного капіталу у структурі пасивів на 6,87%. Цей позитивний тренд вказує на покращення фінансової незалежності підприємства та зменшення його залежності від зовнішніх джерел фінансування, що, ймовірно, пов’язано з консервативною політикою управління капіталом або реінвестуванням прибутку.

Водночас рентабельність активів (ROA) за п’ять років знизилася майже вдвічі – з 0,1358 у 2020 році до 0,0795 у 2024 році (-0,0563), що вказує на зниження ефективності використання загальних активів підприємства. Це може бути зумовлено зростанням загального обсягу активів без пропорційного збільшення прибутку, що, у свою чергу, сигналізує про потенційне перевантаження ресурсної бази або неефективність частини активів. Суттєвіше зниження спостерігається у рентабельності власного капіталу (ROE), що впало з 0,5733 у 2020 році до 0,237 у 2024 році (-0,3363). Цей показник вказує на значне зниження доходності капіталу власників, що може

бути наслідком як зниження чистого прибутку, так і зміни структури власного капіталу.

Таблиця 2.10

Фінансові показники ефективності діяльності підприємства за 2020–2024 роки

Показники	**Методика розрахунку**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Відхилення 2024 р. до 2020 р. (+/-)**
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Всього пасивів	0,2996	0,3327	0,4136	0,4116	0,3683	+0,0687
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	0,1358	0,1926	0,1356	0,1717	0,0795	-0,0563
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	0,5733	0,7788	0,3881	0,4951	0,237	-0,3363
Чиста маржа	Чистий прибуток / Дохід (виручка)	0,0586	0,1248	0,0902	0,1088	0,0558	-0,0028
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	Власний капітал / Необоротні активи	0,4771	0,5408	0,5289	0,5066	0,4744	-0,0027
Коефіцієнт заборгованості	Залучений капітал (зобов’язання) / Власний капітал	0,476	0,3785	0,346	0,3574	0,3416	-0,1344

Джерело: сформовано автором за даними [48]

Чиста маржа підприємства залишилася відносно стабільною, хоча і з незначним зниженням – з 0,0586 до 0,0558 (-0,0028). Це свідчить про те, що незважаючи на певні коливання у прибутковості, підприємство зуміло утримати співвідношення чистого прибутку до доходу на приблизно однаковому рівні. Показник коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом залишився практично незмінним — 0,4771 у 2020 році і 0,4744 у 2024 році (-0,0027), що відображає стабільність у співвідношенні між довгостроковими активами та власними коштами, ймовірно, завдяки продуманій політиці інвестицій та амортизаційній політиці.

Варто відзначити позитивну динаміку коефіцієнта заборгованості, який знизився з 0,476 у 2020 році до 0,3416 у 2024 році (-0,1344). Це свідчить про зменшення частки залученого капіталу у загальній структурі фінансування підприємства, що знижує ризики, пов’язані з обслуговуванням боргових

зобов’язань, і покращує фінансову стійкість підприємства. Однак зниження рентабельності активів і власного капіталу свідчить про необхідність посилення уваги до ефективності використання ресурсів та оптимізації операційної діяльності.

Підприємству рекомендується звернути особливу увагу на підвищення ефективності використання активів та оптимізацію операційної діяльності для відновлення рівня рентабельності, зокрема ROA і ROE. Варто переглянути інвестиційну політику з акцентом на більш прибуткові та швидкозбутні проєкти, а також впровадити заходи з контролю витрат і підвищення продуктивності. Одночасно слід підтримувати позитивну динаміку зниження заборгованості та збереження фінансової автономії, щоб зменшити фінансові ризики і забезпечити стійкість підприємства в умовах ринкової невизначеності.

У сучасних умовах розвитку ринку поштових та кур’єрських послуг значущим є проведення порівняльного аналізу ключових фінансово-економічних показників провідних гравців галузі. Такий аналіз дозволяє оцінити фінансовий стан, ефективність діяльності та стратегічні можливості компаній на тлі конкурентного середовища. У таблиці наведено основні фінансові коефіцієнти компаній ТОВ «Нова Пошта», «АТ УкрПошта», ТОВ «Джаст Ін» та ТОВ «Міст Експрес Пошта» за останній період, що дає змогу провести всебічне зіставлення та визначити ключові переваги кожного підприємства (табл. 2.11). Порівняльний аналіз фінансових показників поштових операторів України демонструє, що коефіцієнт поточної ліквідності «Нової Пошти» становить 0,655, що є на рівні з показником «УкрПошти» — 0,626, але значно нижче за значення ТОВ «Джаст Ін» (2,596) та особливо ТОВ «Міст Експрес Пошта» (1467,114), що свідчить про значний розрив у структурі оборотних активів та зобов’язань останніх компаній, які можуть бути пов’язані з особливостями їхньої діяльності або фінансової звітності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності «Нової Пошти» — 0,278, поступається «УкрПошті» (0,478), але є вищим за показник ТОВ «Джаст Ін» (0,140), що

свідчить про середній рівень покриття короткострокових зобов'язань грошовими коштами.

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз фінансових показників поштових операторів України

Показники	**Нова Пошта**	**АТ УкрПошта**	**ТОВ ДЖАСТ ІН**	**ТОВ МІСТ ЕКСПРЕС ПОШТА**
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,655	0,6256	2,5955	1467,1135
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,278	0,4777	0,1398	0,2837
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,618	0,578	2,5955	1467,1135
Коефіцієнт автономії	0,3683	0,0182	0,7144	0,9993
Рентабельність активів (ROA)	0,0795	-0,0358	-3,2268	-0,4039
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,237	-0,9913	-7,0379	-0,3362
Чиста маржа	0,0558	-0,0318	-5,4796	-1,1002
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,4744	0,04	2,762	-
Коефіцієнт заборгованості	0,3416	0,8625	0,2856	0,0007

Джерело: сформовано автором за даними [48; 56 – 58]

У контексті фінансової автономії «Нова Пошта» демонструє показник 0,3683, який значно перевищує «УкрПошту» (0,0182), що вказує на вищий рівень фінансової незалежності і меншу залежність від зовнішніх кредиторів. Проте цей показник нижчий за «Джаст Ін» (0,7144) і «Міст Експрес Пошта» (0,9993), які мають майже повну фінансову автономію, ймовірно, за рахунок меншого обсягу залучених ресурсів. Рентабельність активів «Нової Пошти» — 0,0795, що є позитивним показником у порівнянні з від'ємними значеннями конкурентів («УкрПошта» -0,0358, «Джаст Ін» -3,2268, «Міст Експрес Пошта» -0,4039), що свідчить про ефективніше використання активів для отримання прибутку. Щодо рентабельності власного капіталу, «Нова Пошта» демонструє значення 0,237, що є суттєво вищим за показники конкурентів, особливо «УкрПошти» (-0,9913) та «Джаст Ін» (-7,0379), що відображає кращу прибутковість інвестованих коштів і здатність компанії забезпечувати власникам дохідність. Чиста маржа «Нової Пошти» також позитивна — 0,0558, тоді як у інших операторів вона від'ємна, що свідчить про стабільність бізнес-моделі та конкурентні переваги в управлінні витратами і доходами.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом у «Нової Пошти» дорівнює 0,4744, що свідчить про збалансованість капітальної структури, на відміну від «УкрПошти» (0,04), яка має суттєве недофінансування необоротних активів власними коштами, і ТОВ «Джаст Ін» (2,762), що свідчить про надлишкову капіталізацію або особливості галузі. Коефіцієнт заборгованості «Нової Пошти» — 0,3416, що є значно нижчим, ніж у «УкрПошти» (0,8625), що свідчить про більш обережну фінансову політику з акцентом на зниження ризиків заборгованості. З огляду на викладене, стратегічними цілями «Нової Пошти» мають бути подальше підвищення фінансової стійкості через оптимізацію ліквідності та збалансування капітальної структури, збереження високої рентабельності активів та власного капіталу, а також підтримання ефективного управління грошовими потоками. Підприємство має продовжувати удосконалювати фінансові інструменти для посилення конкурентних позицій на ринку та зниження залежності від зовнішніх кредиторів. Рекомендації для підприємства полягають у вдосконаленні системи управління оборотним капіталом з метою підвищення коефіцієнтів ліквідності, зокрема через оптимізацію запасів і покращення збору дебіторської заборгованості. Водночас слід звернути увагу на диверсифікацію джерел фінансування для збереження фінансової автономії, а також на подальше підвищення ефективності використання активів задля збільшення прибутковості.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ НОВА ПОШТА

3.1. Вдосконалення методики оцінки рівня ефективності фінансової стратегії сталого розвитку підприємства

Вибір таксономічного аналізу як основного методу оцінки ефективності фінансової стратегії ТОВ "Нова Пошта" зумовлений його здатністю агрегувати багатовимірні статистичні дані та перетворювати їх у єдиний інтегральний показник. У фінансовому аналізі часто використовується велика кількість різних параметрів (прибутковість, ліквідність, структура капіталу тощо), які окремо дають лише фрагментарну картину. Таксономічний метод забезпечує цілісний підхід, дозволяючи визначити загальний рівень ефективності стратегії, виявити сильні та слабкі сторони управління фінансами, а також сформулювати напрямки вдосконалення.

На відміну від традиційних методів фінансового аналізу, таких як коефіцієнтний або трендовий аналіз, таксономія дозволяє не тільки оцінити окремі показники, а й обчислити комплексний індикатор ефективності. Наприклад, коефіцієнтний аналіз зосереджується на оцінці співвідношення різних фінансових показників (коефіцієнт автономії, рентабельність активів), але не враховує їхню взаємодію та вплив один на одного. Трендовий аналіз, хоча й корисний для виявлення динаміки, не завжди дає чітке розуміння поточного рівня ефективності в порівнянні з нормативним еталоном. Саме тому таксономічний метод є більш комплексним та дає змогу проводити ранжування об'єкта у динаміці.

Аналогічними підходами можуть бути метод SWOT-аналізу та регресійний аналіз. SWOT-аналіз розглядає фінансову стратегію з точки зору внутрішніх і зовнішніх факторів, що дозволяє оцінити ризики та можливості. Однак він не дає чіткої кількісної оцінки ефективності управління фінансами. Регресійний аналіз, у свою чергу, корисний для визначення залежностей між фінансовими показниками, але його застосування потребує великого масиву

історичних даних і він не завжди коректно працює в умовах змінного економічного середовища.

Вибір показників для таксономічного аналізу

1. Коефіцієнт автономії – демонструє здатність компанії покривати свої зобов'язання власним капіталом, зменшуючи залежність від зовнішнього фінансування. Його стабільність є важливою для довгострокової фінансової стійкості.

2. Рентабельність активів (ROA) – відображає ефективність використання активів для отримання прибутку. Високий рівень ROA свідчить про продуктивне управління ресурсами та правильну інвестиційну політику.

3. Чистий прибуток – є головним показником фінансової результативності, що відображає кінцеву ефективність діяльності компанії. Його аналіз дозволяє оцінити стабільність доходів та можливість реінвестування коштів у розвиток підприємства.

4. Дохід (виручка) від реалізації продукції – вказує на масштаби комерційної діяльності та конкурентні позиції компанії на ринку. Його динаміка допомагає оцінити ріст бізнесу та потенційні точки розширення.

Використання саме цих показників у таксономічному аналізі дозволяє створити комплексну оцінку ефективності фінансової стратегії підприємства та виявити ключові напрямки її вдосконалення.

Вибір періоду дослідження пояснюється кількома факторами:

1. Оцінка ефективності впроваджених стратегічних рішень – аналіз 2022–2024 років дозволяє простежити зміни у фінансовій діяльності після реалізації нових управлінських заходів та коригування політики компанії.

2. Визначення трендів розвитку та прогнозування – дослідження трьох послідовних років допомагає оцінити стабільність фінансової стратегії, виявити ключові закономірності та сформувати базу для майбутніх управлінських рішень.

3. Урахування впливу зовнішніх економічних факторів – період 2022–2024 років характеризується макроекономічними змінами, які безпосередньо

вплинули на фінансову стійкість підприємства. Аналіз цього періоду дозволяє врахувати адаптацію компанії до ринкових умов.

Оцінка ефективності фінансової стратегії саме за 2022–2024 роки є доцільною, оскільки вона дозволяє визначити ключові тенденції розвитку, оцінити ефективність управлінських рішень та сформувати конкретні рекомендації для подальшого вдосконалення фінансового управління.

X1 – Коефіцієнт автономії, X2 – Рентабельність активів (ROA), X3 – Чистий прибуток, X4 – Дохід (виручка) від реалізації продукції. Аналіз динаміки цих показників дає змогу визначити основні тенденції фінансового розвитку компанії та сформувати рекомендації для її подальшого зростання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Динаміка ключових показників фінансової стратегії ТОВ "Нова Пошта" за 2022–2024 роки

№	2022	2023	2024
X1 – Коефіцієнт автономії	0,4136	0,4116	0,3683
X2 – Рентабельність активів (ROA)	0,1356	0,1717	0,0795
X3 – Чистий прибуток, млн грн	2 135,96	3 967,16	2 500,33
X4 – Дохід (виручка) від реалізації продукції, млн грн	23 687,00	36 468,90	44 779,86

Джерело: сформовано автором

Отже, для забезпечення фінансової стабільності ТОВ "Нова Пошта" слід звернути увагу на покращення показника автономії шляхом підвищення частки власного капіталу, оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання активів. Проведення детального аналізу впливу цих факторів дозволить скоригувати фінансову стратегію та забезпечити сталий розвиток компанії у майбутніх періодах.

Для стандартизації значень елементів матриці спостережень було розраховано середнє значення кожного показника, що представлено у таблиці 3.2.

На першому етапі здійснюється стандартизація вихідних даних, тобто перетворення значень фінансових показників до безрозмірної форми для забезпечення порівнянності між собою.

Таблиця 3.2

Середні значення елементів матриці спостережень

№	Середнє значення
X1 – Коефіцієнт автономії	0,398
X2 – Рентабельність активів (ROA)	0,129
X3 – Чистий прибуток, млн грн	2 867,15
X4 – Дохід (виручка) від реалізації продукції, млн грн	34 978,59

Джерело: сформовано автором

Це дозволяє виключити вплив різної розмірності показників та зробити їх співставними у межах єдиної шкали:

$$Zij = X\frac{ij - Xj^{-}}{Sj}$$

де: Xij – значення j-го показника у і-му році; Xj¯ – середнє значення j-го показника за три роки; Sj – стандартне відхилення j-го показника.

Нижче наведено розраховану матрицю стандартизованих значень для показників ефективності фінансової стратегії ТОВ "Нова Пошта".

Таблиця 3.3

Стандартизовані значення фінансових показників ТОВ "Нова Пошта" за 2022–2024 роки

Рік	Z(X1) – Коеф. автономії	Z(X2) – ROA	Z(X3) – Чистий прибуток	Z(X4) – Дохід
2022	0,173	0,05	-0,486	-0,929
2023	0,156	0,727	1,212	0,173
2024	-0,329	-0,777	-0,726	0,756

Джерело: сформовано автором

У 2023 році компанія демонструвала максимальні стандартизовані значення за трьома з чотирьох показників, що свідчить про найкращий стан фінансової стратегії в межах аналізованого періоду.

У 2022 році спостерігається помірний рівень автономії та ROA, проте чистий прибуток і дохід знаходились нижче середнього рівня, що відображає часткову фінансову слабкість у той період.

У 2024 році автономія та ROA мають негативні відхилення від середніх значень, тобто зниження у порівнянні з попередніми роками. Попри зростання

доходу (Z=0,756), падіння прибутковості вказує на неефективне використання фінансових ресурсів.

Таким чином, найстабільніший та фінансово успішний рік для ТОВ "Нова Пошта" був 2023, у той час як 2024 рік потребує глибшого аналізу причин зниження прибутковості та ефективності фінансової стратегії.

Для об’єктивної оцінки ефективності фінансової стратегії ТОВ «Нова Пошта» важливо створити еталонний (віртуальний найкращий) об’єкт, який слугуватиме орієнтиром для порівняння реальних результатів кожного року. Цей об’єкт формується на основі максимальних значень ключових показників за період 2022–2024 років, що відображає найвищі досягнення компанії у фінансовій діяльності.

Побудова еталонного об’єкта дозволяє: визначити цільові орієнтири для подальшого вдосконалення фінансової стратегії; здійснити якісний аналіз відхилень реальних показників від найкращих значень; розробити конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності управління фінансами.

Таблиця 3.4

Параметри еталонного (віртуального найкращого) об’єкта ТОВ «Нова Пошта»

Показник	**Максимальне значення (еталон)**
X1 – Коефіцієнт автономії	0,4136
X2 – Рентабельність активів (ROA)	0,1717
X3 – Чистий прибуток, млн грн	3 967,16
X4 – Дохід (виручка) від реалізації, млн грн	44 779,86

Джерело: сформовано автором

Еталонний об’єкт базується на найкращих значеннях кожного показника за 2022–2024 роки, що представляє максимально досяжний рівень ефективності фінансової стратегії ТОВ «Нова Пошта».

Коефіцієнт автономії, що відповідає максимальному значенню 0,4136 у 2022 році, свідчить про потенціал компанії для збереження фінансової незалежності та довгострокової стабільності.

Висока рентабельність активів (ROA) у 2023 році (0,1717) відображає оптимальне використання ресурсів підприємства та ефективність управлінських рішень.

Максимальні показники чистого прибутку та доходу у 2023 та 2024 роках демонструють значний комерційний успіх і підтверджують потенціал компанії до зростання.

Порівняння фактичних даних кожного року з еталонними значеннями дасть змогу визначити конкретні відхилення та пріоритети для вдосконалення фінансової стратегії.

Для визначення ступеня віддаленості фактичних показників кожного року від еталонного (віртуального найкращого) об’єкта застосовується таксономічна відстань (D-метрика). Цей показник відображає рівень відповідності фінансової стратегії і дозволяє кількісно оцінити ефективність її реалізації.

D-метрика розраховується як евклідова відстань між вектором показників конкретного року та вектором еталонного об’єкта за формулою:

$$Dj = \sqrt{\sum_{i-1}^{n} (\text{Xij} - \text{Xi} *)^2}$$

де: Dj — таксономічна відстань для року j, Xij — значення показника і у році j, Xi∗ — значення відповідного показника у еталонному об’єкті, n — кількість показників (у нашому випадку 4).

Обчислення D-метрики дозволяє ранжувати роки за рівнем ефективності фінансової стратегії, що є основою для прийняття управлінських рішень.

Обчислені значення таксономічної відстані показують міру відхилення кожного року від еталонного (віртуального найкращого) об’єкта. Найменше відхилення має 2024 рік (D = 1466,83), що свідчить про найближчу відповідність показників цього року до оптимальних значень серед усіх трьох. Водночас 2022 рік має найбільшу відстань (D = 21 162,45), що свідчить про суттєвішу нерівність у показниках порівняно з еталоном.

Таблиця 3.5

Обчислення таксономічної відстані (D-метрики) для ТОВ «Нова Пошта»

Рік	X1 (Коефіцієнт автономії)	X2 (ROA)	X3 (Чистий прибуток), млн грн	X4 (Дохід), млн грн	Відстань DjD_j
2022	0,4136	0,1356	2135,96	23687	21 162,45
2023	0,4116	0,1717	3967,16	36468,9	8 310,96
2024	0,3683	0,0795	2500,33	44779,86	1 466,83
Еталон	0,4136	0,1717	3967,16	44779,86	0

Джерело: сформовано автором

Отже, аналіз таксономічної відстані дає змогу чітко визначити, що за економічними показниками підприємство найбільше наблизилось до оптимального стану у 2024 році. Ці результати можна використовувати для подальшого стратегічного планування та вдосконалення управлінських рішень.

Для розрахунку інтегрального таксономічного індексу (TI) використовується формула:

$$TI = 1 - \frac{Di}{Dmax}$$

де Di — таксономічна відстань для конкретного року, Dmax — максимальна таксономічна відстань серед усіх розглянутих років.

Наступним етапом у методиці оцінки ефективності фінансової стратегії є обчислення інтегрального таксономічного індексу (TI). Цей індекс дозволяє консолідувати інформацію про відхилення фінансових показників від еталонного рівня в одному узагальненому числі, яке інтерпретується як міра ефективності стратегії. Значення TI коливаються від 0 до 1, де 1 відповідає ідеальному стану, а 0 — максимальному відхиленню від еталону. Таким чином, інтегральний індекс дає змогу порівнювати результати різних періодів і визначати тенденції розвитку підприємства.

На основі обчислених раніше значень таксономічної відстані для 2022–2024 років буде проведено розрахунок TI для кожного року, що дасть змогу оцінити загальну ефективність фінансової стратегії ТОВ "Нова Пошта" за досліджуваний період.

Таблиця 3.6

Інтегральний таксономічний індекс (TI) для ТОВ "Нова Пошта" за 2022–2024 роки

Рік	Таксономічна відстань (D_i)	Максимальна відстань (D_max)	Інтегральний таксономічний індекс (TI)
2022	21 162,45	21 162,45	0
2023	8 484,67	21 162,45	0,599
2024	1 466,83	21 162,45	0,931

Джерело: сформовано автором

Розрахунок інтегрального таксономічного індексу показав, що фінансова стратегія ТОВ "Нова Пошта" найкраще реалізовувалась у 2024 році, де TI досяг значення 0,931, що свідчить про високу ефективність та близькість показників до еталонного рівня. У 2023 році показник TI склав 0,599, що свідчить про помітний прогрес у порівнянні з 2022 роком, де TI дорівнював 0,000, і демонструє найбільші проблеми в реалізації стратегії.

Отже, позитивна динаміка TI у 2023–2024 роках свідчить про успішність коригувальних заходів, впроваджених у фінансовому управлінні, і створює надійну базу для подальшого сталого розвитку компанії. Водночас потребує уваги аналіз причин низької ефективності у 2022 році, щоб уникнути подібних проблем у майбутньому.

Для більш наочного відображення змін ефективності фінансової стратегії підприємства ТОВ "Нова Пошта" у період 2022–2024 років побудуємо графік динаміки інтегрального таксономічного індексу (TI). Графічне представлення дозволяє краще оцінити тенденції розвитку та зробити висновки щодо стабільності чи прогресу у фінансових результатах (рис. 3.1).

Аналіз графіка динаміки TI показує чітку позитивну тенденцію — поступове зростання інтегрального показника від 0 у 2022 році до 0,931 у 2024 році. Це свідчить про те, що фінансова стратегія підприємства з часом стала більш ефективною, а показники поступово наближалися до еталонних значень.

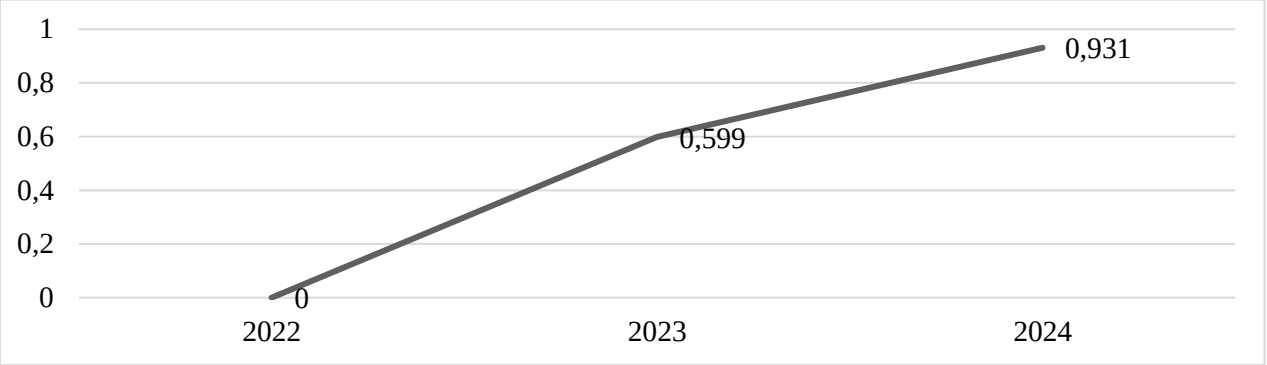

Рис. 3.1. Значення інтегрального таксономічного індексу (TI) за 2022–2024 роки

Джерело: сформовано автором

За результатами проведеного таксономічного аналізу та розрахунку інтегрального таксономічного індексу (TI) для ТОВ "Нова Пошта" у період 2022–2024 років встановлено чітку позитивну динаміку покращення фінансової ефективності.

- У 2022 році підприємство продемонструвало максимальне відхилення від еталонного об’єкта, що свідчить про суттєві проблеми у фінансовому менеджменті та низьку ефективність використання ресурсів.
- 2023 рік відзначився значним прогресом (TI = 0,599), що вказує на успішність впроваджених коригувальних заходів та адаптації фінансової стратегії до ринкових умов.
- 2024 рік став найуспішнішим (TI = 0,931), де показники максимально наблизилися до ідеального еталону, підтверджуючи високу стабільність і результативність управління.

Ці результати свідчать про ефективну трансформацію фінансової стратегії та поступове підвищення конкурентоспроможності підприємства. Водночас у 2022 році виявлено слабкі сторони, які потребують детального аналізу та запобіжних заходів.

На основі проведеного аналізу пропонуються наступні стратегічні рекомендації для ТОВ "Нова Пошта":

1. Посилити системний фінансовий моніторинг — впровадити регулярний контроль ключових фінансових показників для оперативного виявлення відхилень і негайного реагування.

2. Оптимізувати структуру витрат — детально проаналізувати статті витрат, що впливали на низьку ефективність у 2022 році, та розробити заходи для їх зниження без втрати якості послуг.

3. Інвестувати у технології та автоматизацію — для підвищення продуктивності та зниження операційних ризиків рекомендується впровадження сучасних інформаційних систем управління.

4. Покращувати систему управління ризиками — розробити комплекс заходів для вчасного прогнозування та нейтралізації фінансових ризиків, що допоможе уникнути негативних коливань.

5. Розвивати компетенції персоналу — підвищувати кваліфікацію працівників у сфері фінансового менеджменту та аналітики для забезпечення ефективної реалізації стратегії.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме закріпленню позитивної динаміки, підвищенню фінансової стійкості підприємства та забезпеченню його конкурентних переваг на ринку.

3.2. Визначення основних напрямків фінансової діяльності для досягнення сталого розвитку

Для забезпечення сталого розвитку фінансової діяльності компанії «Нова Пошта» на 2025 рік необхідно розробити чітку та структуровану дорожню карту впровадження основних стратегічних напрямів. Такий підхід дозволить не лише систематизувати завдання, а й забезпечити відповідальність за їх виконання, чітко визначити строки реалізації та ресурсне забезпечення. Відсутність чітко прописаних кроків та строків часто призводить до затримок у реалізації стратегій і зниження їх ефективності.

Запропонована дорожня карта містить покрокові заходи за ключовими напрямами фінансової діяльності, які базуються на результатах проведеного

аналізу. Вона враховує не лише тактичні дії, а й необхідні ресурси, що забезпечують практичне втілення планів, що особливо важливо в умовах динамічного ринку та постійних викликів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розробка та впровадження плану дій (дорожньої карти)

Напрям фінансової діяльності	**Покрокові заходи**	**Терміни виконання**	**Необхідні ресурси**
Підвищення коефіцієнта автономії	Підготовка пропозиції щодо збільшення статутного капіталу; залучення додаткового власного капіталу; оформлення юридичних документів	Січень – березень 2025	Фінансові аналітики, юристи, інвестиційні ресурси
Оптимізація витрат	Проведення внутрішнього аудиту витрат; переговори з постачальниками; впровадження системи контролю витрат	Лютий – квітень 2025	Аудитори, переговорники, IT-система контролю витрат
Підвищення рентабельності активів (ROA)	Аналіз ефективності використання активів; інвестування у модернізацію обладнання; навчання персоналу	Березень – серпень 2025	Інвестиції в обладнання, навчальні програми, консультанти
Збільшення доходу від реалізації	Розробка нових тарифів і послуг; проведення маркетингових кампаній; оцінка результатів та коригування стратегії	Квітень – вересень 2025	Маркетинговий бюджет, рекламні агенції, дослідницькі дані
Управління фінансовими ризиками	Розробка системи моніторингу ризиків; регулярна оцінка ризиків; впровадження заходів мінімізації ризиків	Січень – червень 2025	Аналітичне ПЗ, risk-менеджери, зовнішні консультанти
Оптимізація структури капіталу	Аналіз структури боргу; переговори з банками щодо кредитів; реструктуризація боргових зобов’язань	Січень – червень 2025	Фінансові консультанти, банківські послуги, юристи

Джерело: сформовано автором

Розробка чіткої дорожньої карти з покроковими заходами є ключовим елементом у реалізації стратегії фінансового розвитку «Нової Пошти» у 2025 році. Такий системний підхід дозволить уникнути хаотичних дій та забезпечить послідовність у впровадженні важливих змін. Визначення конкретних термінів виконання для кожного кроку створює механізм контролю і відповідальності, що сприяє своєчасному виконанню завдань.

Важливим аспектом є також виділення необхідних ресурсів — як фінансових, так і кадрових, технічних чи консультативних. Це дозволить ефективно планувати бюджет і залучати відповідних фахівців, що значно підвищить шанси на успішну реалізацію заходів.

Крім того, кожен напрямок фінансової діяльності має свою специфіку, і дорожня карта враховує це, пропонуючи диференційовані заходи, спрямовані на підвищення автономії, оптимізацію витрат, збільшення доходів та мінімізацію ризиків. Такий комплексний підхід забезпечить більш збалансований розвиток компанії.

У цілому, запропонована дорожня карта слугує ефективним інструментом управління змінами, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності «Нової Пошти» на ринку. Реалізація цих заходів має бути пріоритетом для керівництва, оскільки вона безпосередньо впливає на довгострокову стабільність і розвиток компанії.

Для успішного впровадження стратегічних напрямів фінансової діяльності компанії «Нова Пошта» на 2025 рік важливо визначити чіткі, вимірювані та досяжні ключові показники результативності (KPI). Ці показники слугуватимуть орієнтиром для оцінки ефективності реалізації заходів, дозволять своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів і коригувати дії відповідно до змін у ринковому середовищі.

Обрана система KPI враховує основні аспекти фінансової діяльності — від оптимізації витрат і збільшення доходів до управління ліквідністю та інвестиційною ефективністю. Такий комплексний підхід забезпечує всебічний контроль і створює передумови для збалансованого розвитку компанії (табл. 3.8).

Визначення ключових показників результативності є фундаментом для системного управління фінансовою діяльністю «Нової Пошти». Застосування KPI дозволяє не лише контролювати поточний стан справ, але й прогнозувати результати на основі реальних даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Оптимізація витрат, до якої компанія прагне шляхом зменшення операційних видатків, дозволить підвищити фінансову стійкість навіть у разі коливань на ринку. Паралельно з цим збільшення доходів на 15% відображає прагнення до масштабування бізнесу і посилення позицій на ринку.

Таблиця 3.8

Визначення ключових показників результативності (KPI) для фінансової діяльності

Напрям фінансової діяльності	**Ключовий показник результативності (KPI)**	**Цільове значення на 2025 рік**	**Методи вимірювання та контролю**
Оптимізація витрат	Відсоток скорочення операційних витрат	-10% до рівня 2024 року	Щоквартальний аналіз фінансових звітів
Збільшення доходів	Темп росту чистого доходу	+15% у порівнянні з 2024	Порівняння річних звітів, CRM-система
Підвищення ліквідності	Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥ 1,0	Фінансовий баланс, щомісячний моніторинг
Зниження рівня дебіторської заборгованості	Відсоток скорочення простроченої заборгованості	-20% у порівнянні з 2024	Аналіз дебіторської заборгованості щомісяця
Підвищення ефективності інвестицій	Рентабельність інвестицій (ROI)	≥ 12%	Порівняння інвестиційних звітів, фінансовий аналіз
Управління ризиками	Кількість реалізованих ризиків, що призвели до втрат	0	Щоквартальні звіти з ризик-менеджменту

Джерело: сформовано автором

Контроль ліквідності та дебіторської заборгованості є критично важливими для підтримки стабільного грошового потоку та мінімізації фінансових ризиків. Впровадження чітких норм і регулярний моніторинг цих показників знизять ймовірність кризових ситуацій.

Ефективність інвестиційної діяльності, відображена у ROI, дозволить досягти максимального повернення вкладених коштів, що є особливо важливим для подальшого розвитку та інноваційної активності компанії. Управління ризиками забезпечить мінімізацію втрат і підвищить загальну надійність фінансової системи.

Загалом, комплекс KPI сформує основу для прозорого і ефективного управління фінансами, що є необхідною умовою для досягнення довгострокових цілей «Нової Пошти» у 2025 році та подальших періодах.

Для успішного впровадження фінансових стратегій у компанії «Нова Пошта» необхідно ретельно ідентифікувати потенційні ризики, які можуть виникнути в процесі реалізації запланованих заходів. Адже навіть найкращі стратегії можуть зазнати невдачі без урахування можливих загроз, що

впливають на фінансову стабільність та операційну діяльність підприємства. Саме тому системний підхід до оцінки ризиків допоможе не лише передбачити проблемні моменти, але й сформувати ефективні механізми для їх мінімізації.

Врахування потенційних ризиків дозволить компанії забезпечити стійкість до зовнішніх і внутрішніх викликів, своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, а також оптимізувати використання ресурсів. Впровадження спеціальних заходів із мінімізації ризиків значно знизить імовірність фінансових втрат, оперативних збоїв і погіршення репутації, що є ключовими факторами сталого розвитку [Додаток Є].

Виявлення та систематизація основних ризиків, пов'язаних із реалізацією фінансових стратегій, є критично важливим етапом для забезпечення стабільного розвитку «Нової Пошти». Фінансові, операційні, ліквідні та ринкові ризики можуть суттєво ускладнити досягнення поставлених цілей, тому їм необхідно приділяти особливу увагу. Запропоновані заходи з мінімізації, такі як формування резервних фондів, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження систем контролю та хеджування, сприяють підвищенню гнучкості компанії у відповідь на потенційні виклики.

Окремо варто виділити ризики, пов'язані з контрагентами, регуляторними змінами та технологічними загрозами, адже вони вимагають не тільки превентивних дій, а й оперативного моніторингу та адаптації. Для «Нової Пошти» це означає необхідність підтримувати постійний діалог з партнерами, суворо дотримуватися законодавства та активно інвестувати у захист інформаційних систем.

Врахування репутаційних ризиків є також невід'ємною складовою комплексного підходу. Збереження довіри клієнтів і партнерів залежить від прозорості фінансової діяльності та ефективної комунікації в кризових ситуаціях. Таким чином, розроблена система ідентифікації і управління ризиками допоможе «Новій Пошті» забезпечити стабільність, конкурентоспроможність і сталий розвиток у 2025 році та наступних періодах.

Прогнозування фінансових показників є невід’ємною складовою стратегічного планування діяльності будь-якого підприємства. Особливо це актуально для компанії «Нова Пошта», яка функціонує в умовах динамічних ринкових змін та невизначеності макроекономічного середовища. Використання статистичних моделей для побудови прогнозів дозволяє оцінити очікувані значення основних фінансових показників, а також визначити межі можливих коливань за різних сценаріїв розвитку подій.

Нижче наведено результати прогнозування фінансових показників на 2025–2026 роки з урахуванням центральних (найімовірніших) значень та меж низької ймовірності (оптимістичний сценарій) і високої ймовірності (песимістичний сценарій). Ця інформація є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, формування бюджету та планування інвестиційної діяльності компанії (рис. 3.2).

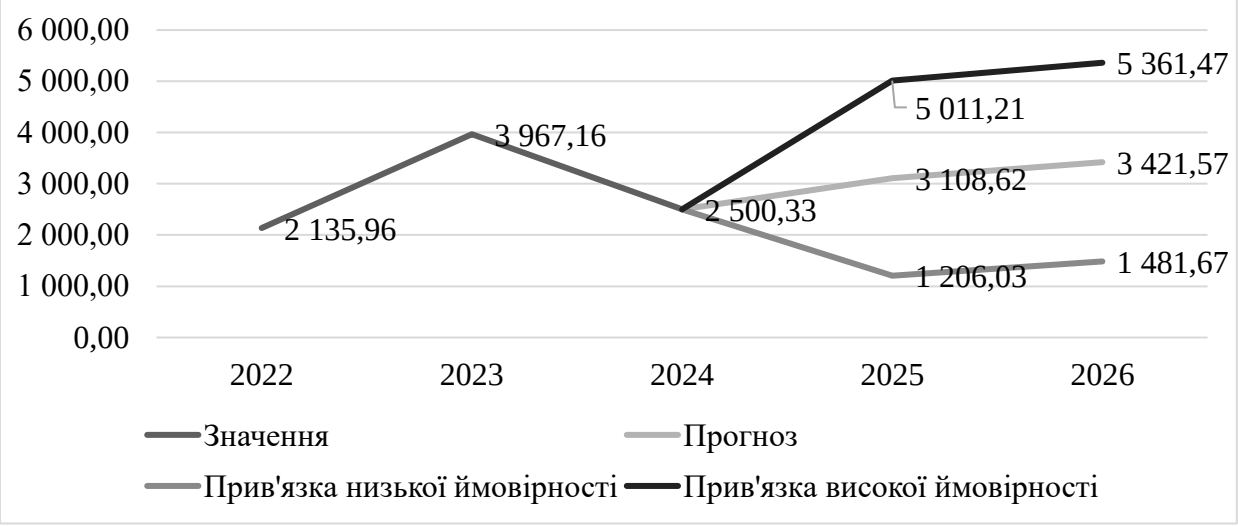

Рис. 3.2. Прогноз фінансових показників на 2025–2026 роки з урахуванням різних сценаріїв розвитку

Джерело: сформовано автором

Прогноз на 2025 рік із центральним значенням 3 108,62 млн грн демонструє очікуване зростання порівняно з показником 2024 року (2 500,33 млн грн), що свідчить про перспективи стабільного розвитку компанії. Реалізація цього прогнозу залежатиме від ефективності внутрішнього управління, успішного впровадження інновацій та збереження конкурентних переваг на ринку.

Песимістичний сценарій, що передбачає нижню межу 1 206,03 млн грн, вказує на можливі значні виклики для компанії. Такий результат можливий у разі посилення негативних зовнішніх чинників: економічної нестабільності, посилення конкуренції, підвищення операційних витрат чи несприятливих регуляторних змін. В такій ситуації «Нова Пошта» повинна буде активізувати заходи щодо оптимізації витрат і управління ризиками, щоб мінімізувати втрати.

Оптимістичний сценарій із верхньою межею 5 011,21 млн грн передбачає суттєве покращення макроекономічних умов, активне розширення бізнесу, інтенсивне впровадження нових технологій і залучення інвестицій. Цей сценарій відображає потенціал для значного зростання компанії, але вимагає гнучкості у прийнятті рішень та швидкого реагування на ринкові зміни.

У 2026 році очікується подальше зростання центрального прогнозу до 3 421,57 млн грн. Нижня межа прогнозу — 1 481,67 млн грн — зберігає консервативний сценарій, а верхня межа — 5 361,47 млн грн — підтверджує потенціал для значного розширення. Різниця між межами свідчить про високу ступінь невизначеності ринкового середовища, що зумовлює необхідність динамічного моніторингу та адаптації стратегічних рішень.

Реалізація кожного з представлених сценаріїв прогнозування значною мірою залежить від сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів, які формують операційне і стратегічне середовище компанії. До ключових внутрішніх факторів належать ефективність менеджменту, що визначає здатність швидко реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації та оптимізувати бізнес-процеси. Інвестиційна активність відіграє вирішальну роль у розвитку інфраструктури, цифровізації сервісів і розширенні логістичних потужностей, що прямо впливає на конкурентоспроможність компанії. Технологічний розвиток, зокрема впровадження нових IT-рішень та автоматизації, здатен значно підвищити якість послуг та знизити операційні витрати.

Водночас зовнішні умови — економічна стабільність, політична ситуація та стан конкурентного середовища — створюють контекст, в якому діє компанія. Коливання макроекономічних показників, інфляція, зміни валютних курсів можуть впливати на вартість ресурсів та купівельну спроможність клієнтів. Політична нестабільність або зміни в регуляторній політиці можуть призводити до додаткових витрат або обмежень у діяльності. Зростання конкуренції, особливо зі сторони цифрових платформ і нових учасників ринку, вимагає постійного удосконалення сервісів і маркетингових стратегій.

Для мінімізації ризиків, пов’язаних із впливом зазначених факторів, компанії доцільно впровадити системи постійного моніторингу ключових показників ефективності (KPI), що дозволяють оперативно виявляти відхилення від планових параметрів і швидко реагувати на них. Регулярний перегляд прогнозів із використанням актуальних даних допоможе своєчасно коригувати стратегію і ресурси, адаптуючи бізнес-модель до нових викликів. Окрім цього, розробка сценарних планів і запасних варіантів дій підвищить гнучкість управління та дозволить мінімізувати негативний вплив зовнішніх ризиків.

Таким чином, наявність декількох сценаріїв прогнозування дозволяє «Новій Пошті» планувати діяльність із урахуванням різних варіантів розвитку подій і приймати більш виважені управлінські рішення, що сприятиме стабільному та сталому розвитку компанії в середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Згідно з результатами теоретичних досліджень, які були спрямовані на аналіз особливостей формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства, можна зробити наступні висновки:

Сталий розвиток підприємства є важливим елементом його довгострокової стратегії, що включає економічні, соціальні та екологічні аспекти. Для забезпечення сталого розвитку необхідно забезпечити не тільки фінансову стабільність підприємства, але й враховувати соціальні та екологічні фактори, що сприяють загальному розвитку бізнесу в умовах глобалізованого ринку. Це дозволяє підприємствам не тільки зберігати конкурентоспроможність, але й сприяти стійкому зростанню в умовах зовнішніх і внутрішніх змін. Результати аналізу показують, що сталий розвиток підприємства потребує системного підходу до формування фінансової стратегії, яка є важливим інструментом управління для забезпечення не лише економічної, але й соціальної та екологічної стабільності організації.

Ключовими принципами формування фінансової стратегії сталого розвитку є інтеграція довгострокових фінансових цілей з короткостроковими, орієнтація на мінімізацію ризиків, диверсифікація фінансових потоків, а також врахування екологічних та соціальних аспектів у фінансових рішеннях. Стратегії сталого розвитку повинні бути гнучкими та адаптованими до змін ринкової ситуації, економічної нестабільності та змін у вимогах законодавства.

Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Нова Пошта» за період 2020–2024 років показує суттєве зростання основних показників: чистий дохід зріс на 164,92%, з 16 902,9 млн грн у 2020 році до 44 779,86 млн грн у 2024 році. При цьому собівартість реалізованої продукції зросла навіть швидше — на 174,01%, що вплинуло на відносно невелике зростання валового прибутку — лише на 35,86%, до 9 495,15 млн грн. Структура активів за цей період

змінилася: частка необоротних активів збільшилася з 62,79% до 77,63%, що свідчить про активні інвестиції та розширення основних засобів. Загальна вартість майна зросла у 4,3 раза і становить 31 466,59 млн грн, а власний капітал збільшився в 5 разів — до 11 588,38 млн грн, що підтверджує зміцнення фінансової стійкості підприємства. Водночас зросла сума зобов'язань: поточні борги збільшилися з 3 475,06 млн грн до 10 747,82 млн грн, а кредиторська заборгованість зросла у 6 разів, що може створювати ризики ліквідності. Частка власного капіталу в пасивах підвищилася з 29,96% до 36,83%, але боргове навантаження залишається високим — 63,17%. Основними ризиками залишаються операційний, валютний, інвестиційний та податковий, що пов'язані з внутрішніми та зовнішніми чинниками. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку зростання, проте потребує ефективного управління ризиками для забезпечення стабільності в подальшій діяльності.

Оцінка фінансової стабільності ТОВ «Нова Пошта» за період 2020–2024 років свідчить про збереження здатності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання, незважаючи на деяке зниження коефіцієнта поточної ліквідності з 0,782 у 2020 році до 0,655 у 2024 році, що все ще близько до нормативних значень. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,264 до 0,278, що позитивно характеризує наявність достатнього запасу грошових коштів. Показник автономії збільшився з 0,2996 до 0,3683, свідчачи про посилення фінансової незалежності за рахунок зростання частки власного капіталу, а коефіцієнт заборгованості знизився з 0,476 до 0,342, що зменшує фінансові ризики. Проте рентабельність активів (ROA) знизилася з 13,58% до 7,95%, а рентабельність власного капіталу (ROE) — з 57,33% до 23,7%, що вказує на зниження ефективності використання ресурсів для отримання прибутку. Незначне падіння чистої маржі з 5,86% до 5,58% свідчить про стабільність прибутковості від доходів підприємства. У порівнянні з конкурентами ТОВ «Нова Пошта» демонструє більш стабільні фінансові показники, що підтверджує її лідерські позиції на ринку, хоча є потенціал для

покращення ефективності управління фінансами та підвищення рентабельності.

Здійснено удосконалення методики оцінки рівня ефективності фінансової стратегії сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» шляхом використання таксономічного підходу. Для цього було обрано чотири ключові показники: коефіцієнт автономії (X1), рентабельність активів (X2), чистий прибуток (X3) та дохід від реалізації продукції (X4), для яких розраховано стандартизовані значення Z(X), відстані до еталону та інтегральний таксономічний індекс. Отримані результати дозволили кількісно оцінити загальний стан фінансової стратегії підприємства. Зокрема, було виявлено, що найкраща ефективність спостерігається у 2024 році, коли таксономічний індекс TI досяг 0,931, що максимально наближене до еталонного значення. Запропонована методика продемонструвала свою аналітичну придатність і дозволяє проводити порівняльний аналіз між роками.

Визначено основні напрямки фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта» для досягнення сталого розвитку у 2025 році. На основі проведеного аналізу сформовано пріоритетні завдання: оптимізація структури капіталу, підвищення ефективності використання активів, управління витратами та активізація інвестиційної діяльності. Запропоновано створення дорожньої карти впровадження стратегії з визначенням відповідальних осіб, ресурсного забезпечення та термінів виконання. Передбачено інтеграцію систем управління ризиками, що забезпечить стійкість до можливих негативних впливів. Очікуваний результат реалізації заходів — зростання прибутку до 3 421,57 млн грн у 2026 році відповідно до оптимістичного сценарію. Таким чином, фінансова стратегія базується на прогнозних розрахунках і забезпечує послідовність та ефективність у досягненні сталого розвитку. Запропоновані напрями спрямовані на підвищення рентабельності, стабільності та вартості підприємства у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боголюбов В. М., Клименко М. О., Мельник Л. Г., Ракоїд О. О. Стратегія сталого розвитку: підручник / За ред. В. М. Боголюбова. – Київ: ВЦНУБІПУ, 2018. – 446 с.

2. Мельник Л. Г. Поняття про сталий розвиток. – Суми: Університетська книга, 2007. – С. 411–442.

3. Добровольський В. В., Безсонов Є. М., Нєпєіна Г. В., Крисінська Д. О., Сербулова Н. А. Стратегії сталого розвитку: навчальний посібник. – Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. – 160 с.

4. Дорогунцов С. І., Ральчук О. М. Сталий розвиток – цивілізаційний діалог природи і культури // *Вісник Національної академії наук України*. 2001. Вип. 10. С. 16–32.

5. Кононенко О. Ю. *Актуальні проблеми сталого розвитку: навчально-методичний посібник*. – Київ: ДП «Прінт сервіс», 2016. – 109 с. URL: https://geo.knu.ua/images/doc_file/navch_lit/posibnik_Kononenko.pdf.

6. Жукевич С., Рожелюк В. Фінансова стійкість підприємства в контексті сталого розвитку України // *Світ фінансів*. 2018. Вип. 4. С. 75–85.

7. Бикова О. О. Розгляд сутності та управління сталого розвитку підприємства // *Збірник статей учасників чотирнадцятої всеукраїнської практично-пізнавальної конференції "Наукова думка сучасності і майбутнього"*. 28 жовтня – 6 листопада 2017 р. С. 28–30.

8. Страпчук С. І. Сталий розвиток та циркулярна економіка: порівняння концепцій // *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва*. Серія „Економічні науки”. 2020. Т. 1, № 4. С. 114–128. DOI: 10.31359/2312-3427-2020-4-1-114.

9. Устік Т. В. Порівняльна характеристика цілей розвитку тисячоліття (2000–2015) та порядку денного в сфері сталого розвитку на період до 2030 року (2016–2030) // *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2017. № 2. С. 115–130.

10. Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. Концепція // *Wdc.org.ua*. URL: http://wdc.org.ua/uk/sustainable-development/conception (дата звернення: 15.05.2025).

11. Безсонов Є. М. Визначення аспектів оцінки показника сталого розвитку регіону // *Наукові праці: науково-методичний журнал*. 2014. Вип. 226. Т. 238. Техногенна безпека. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили. С. 9–13.

12. Горбаченко С., Моїсеєнко К. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність // *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 10. С. 31–44.

13. Вараксіна О. В., Перебийніс А. В. Управління фінансовими ресурсами як ключовий чинник формування конкурентоспроможності підприємства // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 30. С. 28–31. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/30_2020ua/7.pdf.

14. Великий Ю. М., Топоріна Є. В. Методичні аспекти оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства // *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/93.pdf.

15. Серйозно до концепції сталого розвитку відносяться ті українські компанії, які отримали іноземні інвестиції: екотрансформація Побузького феронікелевого комбінату // *Ecolog-ua.com*. URL: https://ecolog-ua.com/news/seryozno-do-koncepciyi-stalogo-rozvytku-vidnosyatsya-ti-ukrayinski-kompaniyi-yaki-otrymaly (дата звернення: 15.05.2025).

16. Топ-25 найкращих програм КСВ // *Dsnews.ua*. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/top-25-luchshih-programm-kso-27072020-393543 (дата звернення: 15.05.2025).

17. Як агробізнес створює додану вартість на принципах сталого розвитку // *Agroportal.ua*. URL: https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/kak-agrobiznes-sozdaet-dobavlennuyu-stoimost-na-printsipakh-ustoichivogo-razvitiya (дата звернення: 15.05.2025).

18. Точно в цілі: які українські бізнеси намагаються врятувати планету // *Platfor.ma*. URL: https://www.platfor.ma/specials/tochno-v-tsili-yak-biznesy-mozhut-vryatuvaty-planetu/ (дата звернення: 15.05.2025).

19. Топ-25 кращих екопрограм компаній // *Dsnews.ua*. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/top-25-luchshih-ekoprogramm-kompaniy-22022021-416268 (дата звернення: 15.05.2025).

20. Дейлі Г. Поза зростанням: економічна теорія сталого розвитку / Пер. з англ. – Київ: Інтелсфера, 2002. – 312 с.

21. Nazarov A. Classification and systematization of development strategies of industrial enterprises // *Economics. Management. Law*. 2019. No 2. P. 102–116.

22. Ставерська Т. О., Наконечний О. В. Концептуальні основи фінансової стратегії сталого розвитку підприємства // *Актуальные научные исследования в современном мире*. 2017. Вип. 12(32), Ч. 4. С. 156–161.

23. Ортіна Г. В., Сокіл О. Г., Прус Ю. О., Застрожнікова І. В., Єфіменко Л. М. *Сталий розвиток місцевих громад в умовах децентралізації: монографія*. – Мелітополь: ФОП Однорог Т. В., 2019. – 171 с.

24. Гальчак Х. Р. Забезпечення сталого розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності // *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління: збірник наукових праць*. 2016. С. 69–74.

25. Демиденко Л. М. Концептуальні підходи до забезпечення стійкого розвитку підприємства // *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2013. С. 92–96.

26. Рибак А. І. *Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті: монографія*. – Одеса, 2017. – 145 с.

27. Рак Р. В., Делас В. А., Носова Є. А., Яфінович О. Б. Формування фінансової політики підприємства з урахуванням ESG-критеріїв // *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15227666.

28. Макаренко І. О. (кер.). Корпоративна соціально-екологічна відповідальність для сталого розвитку: партнерство стейкхолдерів реального, фінансового та державного секторів економіки: розробка національної стратегії з КСЕВ та її механізмів, заснованих на крос-секторному партнерстві інтересів стейкхолдерів: звіт про НДР (проміжний). Суми: СумДУ, 2018. 191с.

29. Балдинюк В. М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання // *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39.

30. Тулуб О. М. Управління ризиками компанії на основі міжнародних стандартів ризик-менеджменту // *World Science*. 2018. № 3(31), Vol.4, March. С. 16–20. URL: http://ws-conference.com/

31. Найінноваційніші компанії світу: приклади для натхнення // *Hub.Kyivstar.ua*. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/najinnovaczijnishi-kompaniyi-svitu-prikladi-dlya-nathnennya (дата звернення: 15.05.2025).

32. Наглядова рада УЗ затвердила стратегію розвитку на 2025–2030 роки // *Railinsider.com.ua*. URL: https://www.railinsider.com.ua/naglyadova-rada-uz-zatverdyla-strategiyu-rozvytku-na-2025-2030-roky/ (дата звернення: 15.05.2025).

33. Скільки інвестує Нова пошта у розвиток мережі у 2025 році — Климов // *Starkon.com.ua*. URL: https://starkon.com.ua/skilky-investuye-nova-poshta-u-rozvytok-merezhi-u-2025-roczi-klymov/ (дата звернення: 15.05.2025).

34. Смачило В. В., Колмакова О. М., Коломієць Ю. В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства // *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 348–353. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/58.pdf.

35. Малик І. П., Каракаш Ю. А. Основні інструменти для забезпечення стійкого розвитку підприємства // *Сучасні підходи до управління підприємством: збірник технічних доповідей*. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. – С. 99.

36. Шубравська О. В. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження // *Економіка України*. 2005. № 1. С. 36–42.

37. Новікова О. Ф., Амоша О. І. та ін. Сталий розвиток промислового регіону: соціальні аспекти. – Донецьк: НАН України, *Ін-т економіки пром-сті*, 2012. – 534 с.

38. Харазішвілі Ю. М., Ляшенко В. І. Проблеми оцінки та інтегральні індекси сталого розвитку промисловості України з позицій економічної безпеки // *Економіка України*. 2017. № 2 (663). С. 3–23.

39. Яковенко Я. Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 36. С. 75–81.

40. Філіппов В. Ю., Янгулов Е. П. Інструментарій сталого розвитку в управлінні змінами малого підприємництва: діджиталізація, смартизація // *Economic Journal Odessa Polytechnic University*. 2024. № 4(30). С. 117–126.

41. Онищенко В., Кононенко Д., Чупін М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору // *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-493-506.

42. Туран У. Формування та оцінювання показників сталого розвитку підприємств енергетичного сектора: дис. ... д-ра філософії: спец. 051: галузь знань 05 / наук. кер. Савченко О. І.; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків, 2021. 266 с.

43. Suárez Giri F., Sánchez Chaparro T. Measuring business impacts on the SDGs: a systematic literature review // *Sustainable Technology and Entrepreneurship*. 2023. Vol. 2, Issue 3. DOI: https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100044.

44. Сталий розвиток // *Ukrsibbank.com*. URL: https://ukrsibbank.com/about-bank/corporate-social-responsibility/ (дата звернення: 15.05.2025).

45. Перший форум сталого розвитку в Україні: якими кейсами ділилися вітчизняні та міжнародні компанії // *Apostrophe.ua*. URL: https://apostrophe.ua/ua/article/business/2021-07-01/pervyiy-forum-ustoychivogo-razvitiya-v-ukraine-kakimi-keysami-delilis-otechestvennyie-i-mejdunarodnyie-kompanii/40441 (дата звернення: 15.05.2025).

46. ТОВ "НОВА ПОШТА" // *YouControl.com.ua*. URL:

https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/ (дата звернення: 15.05.2025).

47. Нова пошта сьогодні // *Novapost.com.* URL: https://novapost.com/uk-ua/more/novapost-today (дата звернення: 15.05.2025).

48. ТОВ "Нова Пошта" // *Clarity-project.info*. URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances (дата звернення: 15.05.2025).

49. У що Нова пошта інвестувала 5,3 млрд грн у 2023 році // *Allretail.ua*. URL: https://allretail.ua/news/78857-u-shcho-nova-poshta-investuvala-5-3-mlrd-grn-u-2023-roci (дата звернення: 15.05.2025).

50. Мережа «Нова пошта» // *Elita.org.ua*. URL: https://elita.org.ua/merezha-nova-poshta/ (дата звернення: 15.05.2025).

51. Звіт зі сталого розвитку "Нова Пошта" за 2020 рік. URL: https://fliphtml5.com/sxjjp/buiv/basic/101-142 (дата звернення: 15.05.2025).

52. Збільшення інвестицій до €10 млн і відкриття ще 135 відділень. Nova Post Europe озвучила плани на 2025 рік // *Forbes.ua*. URL: https://forbes.ua/news/zbilshennya-investitsiy-do-10-mln-i-vidkrittya-shche-135-viddilen-nova-post-europe-ozvuchila-plani-na-2025-rik-04042025-28622 (дата звернення: 15.05.2025).

53. Nova Poshta increases volume of parcel delivery by 15% in 2024 // *Interfax.com.ua*. URL: https://en.interfax.com.ua/news/economic/1039396.html (дата звернення: 15.05.2025).

54. Ukraine's Nova Post increases consolidated revenue by 22.6% in H1 2024 // *Interfax.com*. URL: https://interfax.com/newsroom/top-stories/105387/ (дата звернення: 15.05.2025).

55. Доставка для військових майже безкоштовно: корисна ініціатива Армія+ і Нової пошти // *Ogo.ua*. URL: https://ogo.ua/articles/view/2025-01-20/148634.html (дата звернення: 15.05.2025).

56. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРПОШТА" // *Clarity-project.info*. URL: https://clarity-project.info/edr/21560045/finances (дата звернення: 15.05.2025).

57. ТОВ "ДЖАСТ ІН" // *Clarity-project.info*. URL: https://clarity-project.info/edr/41567921/finances (дата звернення: 15.05.2025).

58. ТОВ "МІСТ ЕКСПРЕС ПОШТА" // *Clarity-project.info*. URL: https://clarity-project.info/edr/44356786/finances (дата звернення: 15.05.2025).

Додаток А

Дефініції категорії «сталий розвиток підприємства»

Автори	Зміст
Мельник Л. [1]	Це стратегічний підхід, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів у всі сфери діяльності підприємства з метою забезпечення стійкого та тривалого розвитку
Добровольский В. [2]	Це процес, спрямований на збереження його конкурентоспроможності через оптимізацію виробничих процесів, управління ризиками та використання ресурсів, при цьому забезпечуючи розвиток співробітників та сприяючи збереженню довкілля.
Дорогунцов С. І., Ральчук О. М. [3]	Це філософія управління, що базується на балансуванні потреб економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної відповідальності, забезпечуючи задоволення поточних потреб без позбавлення можливості майбутнім поколінням задовольняти їхні власні потреби.
Кононенко О. [4]	Це процес, що передбачає постійне вдосконалення управління, спрямований на мінімізацію ризиків, оптимізацію використання ресурсів та максимізацію соціального впливу підприємства на своє оточення.
Безсонов Є. [5]	Це концепція, яка враховує взаємодію підприємства з його стейкхолдерами, такими як клієнти, співробітники, постачальники, громадські організації та оточення, з метою забезпечення сталості та взаємовигідної співпраці.
Авторське визначення	Це підхід, що визнає важливість балансу між фінансовою успішністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю для створення значущого і тривалого впливу на суспільство та навколишнє середовище.

Джерело: сформовано автором

Додаток Б

Порівняння підходів до сталого розвитку у вітчизняній та зарубіжній літературі

Критерій	**Вітчизняна література**	**Зарубіжна література**
Теоретичне підґрунтя	Спирається на концепцію ноосфери В. І. Вернадського, акцентуючи увагу на гармонізації взаємодії суспільства та природи. Основна увага приділяється інтеграції соціальних, економічних та екологічних аспектів розвитку.	Базується на доповіді «Наше спільне майбутнє» (1987), де сталий розвиток визначено як розвиток, що задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь.
Концептуальні підходи	Розглядаються різні підходи: ресурсний, біосферний та інтегративний. Інтегративний підхід передбачає розвиток людства в єдності екологічної, економічної та соціальної сфер.	Визнається багатоконтекстність сталого розвитку та його широка інституціоналізація. Операціоналізація концепції здійснюється через конкретні напрями реалізації, зокрема через циркулярну економіку.
Практична реалізація	Зосереджується на адаптації міжнародних принципів до національних умов, з урахуванням специфіки економіки та суспільства України.	Впровадження принципів сталого розвитку здійснюється через глобальні ініціативи, такі як Цілі сталого розвитку ООН до 2030 року, з акцентом на універсальність та інклюзивність.
Екологічний аспект	Наголос на збереженні природного середовища та раціональному використанні ресурсів, з урахуванням національних екологічних проблем.	Акцент на глобальні екологічні виклики, такі як зміна клімату, втрата біорізноманіття та забруднення, з відповідними міжнародними угодами та стратегіями.

Джерело: сформовано автором за даними [6 – 10]

Додаток В

Приклади реалізації принципів сталого розвитку у діяльності підприємств

Підприємство	Опис	Результати
Побузький феронікелевий комбінат (Solway Group)	Комбінат реалізував комплексну екологічну модернізацію: встановлено сучасну систему газоочистки, впроваджено замкнений цикл водопостачання, здійснено перехід з газу на пиловугільне паливо, рекультивовано території навколо промислових об’єктів.	Скорочено шкідливі викиди на 30%, зменшено споживання природного газу з 85 до 16 млн м³ на рік. Отримано міжнародні сертифікати екологічного управління ISO 14001:2004 та безпеки праці OHSAS 18000.
Carlsberg Ukraine	У рамках програми "Мета 4 нуля" компанія впроваджує інноваційні заходи зі зменшення вуглецевого сліду, збереження водних ресурсів, створення екологічної упаковки та популяризації відповідального споживання алкоголю.	Зниження екологічного впливу, впровадження біорозкладної упаковки, покращення корпоративної соціальної відповідальності та екологічного іміджу.
Астарта-Київ	Агропромисловий холдинг реалізував проєкт створення біоенергетичного комплексу, де переробляються відходи цукрового виробництва в біогаз, що використовується для власних енергетичних потреб підприємства.	Заміщено до 50% потреб у природному газі, скорочено викиди парникових газів, підвищено ефективність використання ресурсів.
Укренерго	Державне підприємство запровадило ініціативу повторного використання відпрацьованих матеріалів: старі фарфорові ізолятори переробляються на вуличні меблі та інші об’єкти благоустрою.	Утилізовано понад 8 тис. тонн промислових відходів, зекономлено понад 750 тис. грн на їхній переробці, продемонстровано інноваційний підхід до сталого використання матеріалів.
L’Oréal Україна	Реалізується глобальна програма «L’Oréal for the Future», що передбачає підтримку жінок у науці, екологічну модернізацію виробництва, соціальні ініціативи та корпоративну відповідальність.	Визнання серед найкращих екопрограм, підвищення репутаційної привабливості компанії, підтримка соціально незахищених груп і реалізація інклюзивних практик.

Джерело: сформовано автором за даними [15 – 19]

Додаток Г

Принципи та аспекти формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства

Принцип	Аспекти	Опис
Інтеграція цілей сталого розвитку у фінансову політику підприємства	Аналіз соціальних, екологічних та економічних чинників	Оцінка впливу фінансових рішень на громаду, навколишнє середовище та економіку дозволяє сформувати збалансовану політику управління, що враховує не лише прибутковість, а й стійкість у довгостроковій перспективі.
	Розробка стратегії сталого розвитку	Окреслення конкретних цілей і заходів сприяє систематизації управлінських дій, забезпечує послідовність у реалізації політики сталого розвитку та підвищує ефективність використання ресурсів.
	Пріоритетність інвестицій у сталий розвиток	Направлення коштів у проєкти з екологічною складовою стимулює інноваційний розвиток, знижує операційні ризики та зміцнює ринкову позицію підприємства.
	Прозорість через звітність	Відкритість у звітності щодо екологічних і соціальних результатів підвищує довіру з боку стейкхолдерів, сприяє кращій репутації та полегшує залучення інвесторів.
	Залучення зацікавлених сторін	Інтеграція думки внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів у процес управління підвищує якість прийняття рішень та зменшує ймовірність конфліктів.
Врахування ризиків та можливостей у контексті сталого розвитку	Ідентифікація ризиків	Виявлення екологічних, правових та репутаційних ризиків дає змогу вчасно вжити превентивних заходів та зменшити негативні наслідки для фінансової стабільності.
	Оцінка економічних та соціальних ризиків	Аналіз ринкової нестабільності та можливих змін у логістиці або співпраці з партнерами сприяє адаптації управлінських стратегій до нових умов.
	Виявлення нових можливостей	Інновації у сфері екологічних технологій дозволяють створити додаткову вартість, розширити ринки збуту та підвищити конкурентоспроможність.
	Розробка механізмів реагування	Побудова систем швидкого реагування на ризики забезпечує гнучкість і життєздатність підприємства в умовах нестабільності.
Стратегічне планування на довгострокову перспективу	Формулювання місії та візії підприємства	Використання принципу SMART для формування цілей сталого розвитку сприяє ефективному управлінню змінами та стратегічному позиціонуванню компанії.
	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	Глибоке розуміння ринкових трендів, ресурсних можливостей і викликів дозволяє визначити обґрунтовані напрямки розвитку.
	Визначення стратегічних напрямів розвитку	Орієнтація на екологічні стандарти дозволяє зменшити ресурсозалежність, покращити імідж та відповідати очікуванням суспільства.
	Розробка ініціатив та проєктів	Планування конкретних заходів забезпечує цілеспрямовану реалізацію стратегії сталого розвитку у межах загальної фінансової політики.
	Моніторинг та оцінка результатів	Системний контроль дозволяє вчасно коригувати дії, забезпечуючи досягнення запланованих результатів і мінімізацію відхилень.
Впровадження систем внутрішнього контролю та звітності	Інтегровані системи звітності	Поєднання фінансових, соціальних та екологічних показників у звітності сприяє комплексному баченню ефективності підприємства та підвищує його прозорість.

	Розробка системи внутрішнього контролю	Впровадження механізмів аудиту та моніторингу дозволяє виявляти відхилення, знижувати ризики і підвищувати керованість.
	Підвищення компетентності персоналу	Регулярне навчання персоналу з питань сталого розвитку формує відповідальне ставлення до ресурсів і підвищує якість управління.
	Постійне удосконалення систем	Адаптація до нових викликів забезпечує гнучкість і стійкість системи управління, підвищуючи її актуальність.
Залучення стейкхолдерів	Ідентифікація зацікавлених сторін	Аналіз інтересів різних груп дозволяє будувати ефективну комунікацію та враховувати соціальні очікування у стратегії.
	Діалог та консультування	Встановлення постійного зв'язку зі стейкхолдерами підвищує легітимність управлінських рішень та покращує репутацію підприємства.
	Урахування очікувань та інтересів	Інтеграція очікувань стейкхолдерів забезпечує підтримку стратегічних змін і зменшує ризики непорозумінь.
	Застосування зворотного зв'язку	Використання фідбеку для вдосконалення управлінських рішень дозволяє підприємству бути адаптивним і клієнтоорієнтованим.
	Забезпечення прозорості	Регулярне інформування про досягнення сприяє підвищенню довіри з боку партнерів, інвесторів та суспільства в цілому.

Джерело: сформовано автором за даними [23 – 28]

Додаток Д

Порівняльний аналіз ефективності інструментів сталого розвитку підприємства

Інструмент сталого розвитку	**Сильні сторони**	**Обмеження**
Фінансове планування та аналіз	Забезпечує довгострокову фінансову стабільність, дає змогу планувати ресурси, прогнозувати ризики, обґрунтовує стратегії розвитку	Залежить від якості даних; складно реалізувати за умов нестабільного зовнішнього середовища; вимагає адаптації до кризових реалій
Управління обіговими коштами	Підвищує ліквідність і платоспроможність; дозволяє уникнути касових розривів	Може бути недостатнім без стратегічного підходу; обмежений вплив на довгострокову стійкість
Інвестиційний аналіз (ESG)	Орієнтований на довгострокову сталість; враховує соціальні, екологічні та управлінські фактори; підвищує репутацію	Не завжди наявні точні дані; потребує спеціальних знань; ризик недооцінки короткострокових загроз
Екологічний аудит та бюджетування	Дозволяє контролювати вплив на довкілля; оптимізує витрати; стимулює енергоефективність	Потребує додаткових ресурсів; може мати низький пріоритет у кризових умовах
Соціальна бухгалтерія	Показує вплив на суспільство; покращує стосунки зі стейкхолдерами; підвищує прозорість	Недостатньо поширена практика в Україні; потребує кадрового та аналітичного забезпечення
Стратегічне екологічне планування	Інтегрує екологічні цілі у загальну стратегію; забезпечує відповідність нормативам; знижує ризики	Обмежений вплив за короткий період; потребує підтримки на рівні вищого менеджменту
Цифрові платформи сталого розвитку	Автоматизують моніторинг ESG-показників; забезпечують прозорість; дозволяють швидко реагувати на зміни	Високі витрати на впровадження; потребують IT-інфраструктури та персоналу
Ризик-менеджмент сталого розвитку	Ідентифікує соціальні, екологічні та економічні ризики; дозволяє розробити план реагування	Складність у кількісній оцінці екологічних/соціальних ризиків; залежить від якісної інформації

Джерело: сформовано автором за даними [40 – 43]

Додаток Е

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА»

Параметр	**Дані**
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА»
Скорочена назва	НОВА ПОШТА
Назва англійською	NEW POST LIMITED LIABILITY COMPANY (NEW POST LLC)
Дата реєстрації	19.01.2001
Юридична адреса	03026, м. Київ, Столичне шосе, буд. 103, корп. 1, пов. 9
Кількість філій	29
Основний вид діяльності	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (КВЕД 52.29)
Належність до групи компаній	«Нова Пошта», «НП Логістик», «NovaPay», «Нова Пошта Глобал»
Вид діяльності	Діяльність посередників у торгівлі іншими товарами, діяльність з торгівлі товарами широкого асортименту, інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами, надання інших допоміжних комерційних послуг, інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, роздрібна торгівля побутовими електротоварами в магазинах, роздрібна торгівля газетами та канцтоварами в магазинах, роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в магазинах, роздрібна торгівля через мережу інтернет, вантажний автомобільний транспорт, складське господарство, інша пошта та кур'єрська діяльність, інші види грошового посередництва, діяльність страхових агентів і брокерів, консультування з питань комерційної діяльності й керування, рекламні агентства, загальна медична практика, інша діяльність у сфері охорони здоров'я, діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Джерело: сформовано автором за даними [46]

Додаток Є

Ідентифікація потенційних ризиків при впровадженні фінансових стратегій та заходи їх мінімізації

Тип ризику	Опис ризику	Заходи з мінімізації
Фінансовий ризик	Недостатнє фінансування для реалізації стратегій, що може призвести до зриву ключових проектів або затримок у виконанні. Відсутність резервних коштів загострює проблему.	Формування резервного фонду для непередбачених витрат. Залучення додаткових джерел фінансування, включно з кредитами та інвестиціями. Постійний моніторинг фінансових потоків і адаптація бюджету у разі зміни ситуації.
Операційний ризик	Збої у внутрішніх процесах через недостатню кваліфікацію персоналу або некоректну організацію роботи. Можливі помилки, які впливають на якість та строки виконання.	Регулярне навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Впровадження автоматизованих систем контролю та моніторингу процесів. Розробка чітких регламентів та стандартів виконання операцій.
Ризик ліквідності	Нестача грошових коштів для покриття поточних зобов'язань, що може призвести до затримок у платежах та втрати довіри партнерів.	Встановлення жорсткого контролю за рухом коштів і оптимізація дебіторської заборгованості. Впровадження систем короткострокового кредитування та забезпечення достатніх резервів ліквідних активів. Регулярний аналіз прогнозів грошових потоків.
Ризик ринкових коливань	Коливання валютних курсів, інфляція та зміни економічної кон'юнктури, які негативно впливають на доходи та витрати підприємства.	Використання фінансових інструментів хеджування для захисту від валютних ризиків. Постійний аналіз ринкової ситуації та коригування цінової політики. Розробка гнучких контрактів із партнерами з урахуванням можливих змін вартості.
Ризик контрагентів	Несвоєчасна оплата або банкрутство ключових партнерів, що може призвести до фінансових втрат і порушення ланцюгів постачання.	Ретельна перевірка кредитоспроможності нових та існуючих контрагентів. Впровадження системи гарантій та забезпечень у договорах. Регулярний моніторинг фінансового стану партнерів та встановлення обмежень по максимальній заборгованості.
Регуляторний ризик	Зміни у законодавстві, які можуть вплинути на податкове навантаження, звітність та інші фінансові операції, створюючи невизначеність.	Постійний моніторинг змін у законодавстві та оперативне оновлення внутрішніх політик. Взаємодія з юридичними консультантами для своєчасного реагування. Проведення внутрішніх аудиторських перевірок для відповідності новим вимогам.
Технологічний ризик	Збої IT-систем або можливі кібератаки, які можуть призвести до втрати даних або зупинки фінансових операцій.	Впровадження комплексних заходів інформаційної безпеки, включно із системами захисту від кіберзагроз. Регулярне резервне копіювання даних. Підготовка планів швидкого відновлення роботи у випадку аварійних ситуацій.
Репутаційний ризик	Негативний вплив на імідж компанії через фінансові проблеми або невдалі публічні ситуації, що може позначитися на довірі клієнтів і партнерів.	Розробка комунікаційної стратегії для швидкого реагування на кризові ситуації. Проведення інформаційних кампаній для підвищення довіри. Забезпечення прозорості фінансової діяльності та оперативного інформування зацікавлених сторін.

Джерело: сформовано автором