

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**Факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування**

Освітньо-професійна програма Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування
доц. _____ Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
“ _____ ” _____ 2026__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Удосконалення структури управління підприємством»

Здобувач вищої освіти: _____
(підпис)

Кирило ЛЯШЕНКО
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: _____
(підпис)

Марія МАХСМА
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя – 2026 рік

**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування

(назва кафедри)

Ступінь вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 “Менеджмент”

Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
програми

_____Ірина АГЕСЬВА
« 3 » листопада 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою менеджменту та
публічного адміністрування

_____Світлана ПОТНІЧЕНКО
« 4 » листопада ____ 2025р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

здобувач вищої освіти Ляшенко Кирило Ігорович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення структури управління підприємством»

керівник роботи Махсма Марія Борисівна, д.е.н., професор,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «31» жовтня 2025 р. № 587-С

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 10 червня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: науково-теоретична література, статистична звітність
ТОВ «Нова Пошта», інформація з офіційного сайту підприємства, інші
джерела

4. Зміст пояснювальної записки

Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування та удосконалення
структури управління підприємством

Розділ 2. Аналіз структури управління підприємства та розробка рекомендацій
щодо її удосконалення

5. Перелік графічного матеріалу 14 таблиці, 1 рисунок

6. Дата видачі завдання _____ 04.11.25 р. _____

Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	07.11.25р.	
2	Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування та удосконалення структури управління підприємством	27.03.26р.	
3	Розділ 2. Аналіз структури управління підприємства та розробка рекомендацій щодо її удосконалення	30.05.26р.	
4	Висновки, список використаних джерел	11.06.26р.	
5	Перевірка на плагіат	12.06.26 р.	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Кирило ЛЯШЕНКО
(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
роботи

_____ (підпис)

Марія МАХСМА
(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: Удосконалення структури управління підприємством

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 40 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 65 с., у т.ч. 1 рисунок, 14 таблиць.

Мета роботи. Теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури управління підприємством з метою підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізації взаємодії між структурними підрозділами та забезпечення сталого розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Завданнями дослідження є:

- розкрити сутність та визначити значення організаційної структури управління підприємством;
- дослідити основні види організаційних структур управління підприємством та їх особливості;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання та удосконалення структури управління підприємством;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства (ТОВ «Нова Пошта»);
- проаналізувати діючу організаційну структуру управління підприємства та оцінити її ефективність;
- розробити практичні пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування організаційної структури управління підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення організаційної структури управління підприємством і управлінські відносини в процесі розподілу повноважень та прийняття рішень.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, абстрактно-логічний, економіко-статистичний, розрахунково-конструктивний і порівняльний аналіз.

У першому розділі розкрито теоретичні основи формування та удосконалення організаційної структури управління підприємством, визначено її сутність, види та підходи до оцінювання ефективності, а також обґрунтовано її роль у підвищенні конкурентоспроможності.

Другий розділ присвячений аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» та оцінюванню ефективності діючої організаційної структури управління. За результатами аналізу визначено проблеми та обґрунтовано напрями її удосконалення.

Ключові слова: організаційна структура, управління підприємством, ефективність управління, оптимізація структури, конкурентоспроможність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Сутність та значення організаційної структури управління підприємством.....	6
1.2. Види організаційних структур управління підприємством.....	10
1.3. Методичні підходи до оцінювання та удосконалення структури управління...	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	18
2.2. Аналіз діючої структури управління підприємством.....	23
2.3. Розробка пропозицій щодо удосконалення структури управління підприємством.....	35
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки, посилення конкуренції та активної цифровізації бізнес-процесів особливого значення набуває ефективне управління підприємством, ключовим елементом якого є організаційна структура. Вона визначає розподіл повноважень, координацію діяльності підрозділів і прийняття управлінських рішень, безпосередньо впливаючи на ефективність функціонування підприємства. В умовах швидких змін зовнішнього середовища та ускладнення бізнес-процесів традиційні підходи до побудови системи управління часто втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність їх удосконалення. Особливо актуальним є дослідження структури управління підприємств логістичної галузі, зокрема ТОВ «Нова Пошта», діяльність якого характеризується значними масштабами, високим рівнем цифровізації та постійним розширенням спектра послуг, що потребує гнучкої, адаптивної та ефективної системи управління.

Ступінь розробленості проблеми. Проблематика формування та удосконалення організаційної структури управління підприємством достатньо широко висвітлена у сучасній економічній науці та представлена у працях вітчизняних науковців. Зокрема, теоретичні основи побудови організаційних структур, їх сутність та роль у системі корпоративного управління досліджено у роботах О. О. Леонова та Т. М. Леонової, а також А. О. Павленчика. Питання впливу організаційної структури на ефективність управління та діяльність підприємства розкрито у працях Я. І. Величко та О. О. Гетьмана. Особливості формування організаційних структур у сучасних умовах господарювання та їх адаптації до змін ринкового середовища розглядає О. М. Федорук, тоді як питання взаємозв'язку структури управління та управління персоналом висвітлено у дослідженнях Л. Д. Глущенко, Т. М. Пілявоз та Н. О. Коваль. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, потребують подальшого дослідження питання удосконалення організаційних структур управління з урахуванням

сучасних викликів цифровізації, зростання масштабів діяльності підприємств та необхідності підвищення їх адаптивності й ефективності функціонування.

Мета дослідження. Теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури управління підприємством з метою підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізації взаємодії між структурними підрозділами та забезпечення сталого розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Завдання дослідження:

- розкрити сутність та визначити значення організаційної структури управління підприємством;
- дослідити основні види організаційних структур управління підприємством та їх особливості;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання та удосконалення структури управління підприємством;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства (ТОВ «Нова Пошта»);
- проаналізувати діючу організаційну структуру управління підприємства та оцінити її ефективність;
- розробити практичні пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління підприємства.

Об'єкт дослідження. Процес формування та функціонування організаційної структури управління підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Предмет дослідження. Теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення організаційної структури управління підприємством, а також сукупність управлінських відносин, що виникають у процесі розподілу повноважень, координації діяльності структурних підрозділів та прийняття управлінських рішень.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, аналіз і синтез застосовано для вивчення сутності організаційної структури управління, індукцію

та дедукцію – для формування теоретичних висновків, абстрактно-логічний метод – для обґрунтування положень, економіко-статистичні – для аналізу показників діяльності підприємства, графічний – для візуалізації результатів, розрахунково-конструктивний – для оцінки запропонованих заходів, а порівняльний аналіз – для виявлення динаміки та проблем функціонування структури управління.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні та подальшому розвитку теоретико-методичних підходів до удосконалення організаційної структури управління підприємством, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських процесів. У роботі запропоновано напрями оптимізації розподілу управлінських повноважень, розвитку горизонтальної взаємодії між підрозділами та впровадження сучасних цифрових інструментів управління, що дозволяє підвищити адаптивність і результативність функціонування підприємства.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління підприємствами та організаційних структур, нормативно-правові акти України, офіційні матеріали та звітність підприємства, зокрема фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 роки, статистичні дані, аналітичні ресурси (YouControl, OpenDataBot, Clarity Project), а також власні узагальнення автора.

Практична значущість результатів. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури управління у діяльності підприємства. Реалізація розроблених заходів сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню координації діяльності структурних підрозділів, оптимізації використання ресурсів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку логістичних послуг.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та значення організаційної структури управління підприємством

Організаційна структура управління підприємством є ключовим елементом системи менеджменту, що забезпечує ефективну взаємодію підрозділів, розподіл функцій і повноважень, а також координацію діяльності персоналу. У сучасних дослідженнях значна увага приділяється взаємозв'язку організаційної структури з управлінням персоналом, зокрема у працях Л. Д. Глущенко, Т. М. Пілявоз та Н. О. Коваль, які зазначають, що чітке визначення ролей, відповідальності та комунікацій сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства [1]. Таким чином, структура управління виступає основою організації трудових процесів і забезпечує узгодженість дій працівників.

Важливим аспектом дослідження організаційної структури є її оцінка з точки зору ефективності функціонування підприємства. Зокрема, Я. І. Величко та О. О. Гетьман підкреслюють необхідність аналізу впливу структури управління на фінансово-економічні результати, рівень адаптивності та здатність підприємства до розвитку [2]. Це дозволяє виявити недоліки існуючої системи управління та обґрунтувати напрями її вдосконалення відповідно до сучасних вимог ринкового середовища.

У науковій літературі організаційна структура управління підприємством трактується з різних позицій, що свідчить про багатогранність даного поняття. Ряд науковців визначають її як впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів управління, між якими встановлюються відносини підпорядкування та координації; інші розглядають її як форму розподілу управлінської праці, що забезпечує реалізацію функцій менеджменту; окремі підходи акцентують увагу на її ролі як механізму досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне

поєднання ресурсів, повноважень і відповідальності. Крім того, сучасні дослідники підкреслюють динамічний характер організаційної структури, розглядаючи її як систему, що трансформується під впливом змін зовнішнього середовища, цифровізації та інноваційного розвитку.

Водночас, на нашу думку, існуючі підходи до визначення організаційної структури управління не повною мірою відображають її сутнісні характеристики, оскільки переважно зосереджуються на формальних аспектах – ієрархії, функціональному розподілі та регламентації управлінських зв'язків. Такий підхід є дещо обмеженим, адже не враховує значення неформальних взаємодій, горизонтальних комунікацій і впливу цифрових технологій, які визначають ефективність сучасних організацій. У зв'язку з цим доцільно розглядати організаційну структуру управління як інтегровану систему формальних і неформальних зв'язків, що забезпечує гнучкість, адаптивність і здатність підприємства до швидкого реагування на зміни, а також створює передумови для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності [1; 2].

Теоретичні засади формування організаційної структури управління розкрито у працях А. О. Павленчика, який визначає її як сукупність взаємопов'язаних елементів, між якими встановлюються управлінські зв'язки, розподіляються функції та відповідальність [3]. Такий підхід дає змогу розглядати організаційну структуру як цілісну систему, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства та ефективне використання ресурсів.

У сучасних умовах господарювання організаційна структура зазнає постійних змін під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. О. М. Федорук зазначає, що формування ефективної структури управління потребує врахування масштабів діяльності підприємства, специфіки його функціонування та рівня розвитку інформаційних технологій [4]. У зв'язку з цим особливого значення набуває здатність організації до адаптації та гнучкого реагування на зміни середовища.

Крім того, сучасні підходи до організації управління підкреслюють важливість вибору оптимального типу організаційної структури. О. О. Леонов та Т.

М. Леонова розглядають організаційну структуру як динамічну систему, що повинна поєднувати стабільність і гнучкість, сприяти інноваційному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [5].

Отже, сутність організаційної структури управління підприємством полягає у впорядкуванні управлінських процесів, забезпеченні ефективної взаємодії між підрозділами та створенні умов для досягнення стратегічних цілей. Вона є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства та його адаптації до змінного ринкового середовища.

Організаційна структура управління підприємством відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей підприємства. Основні напрями її значення, функції, інструменти реалізації та вплив на діяльність підприємства узагальнено в таблиці 1.1 [6; 7; 8].

Таблиця 1.1 – Значення організаційної структури управління підприємством

№	Напрямок значення	Зміст	Основні функції	Інструмент і реалізації	Вплив на діяльність підприємства	Очікуваний результат
1	2	3	4	5	6	7
1	Розподіл повноважень	Визначення прав, обов'язків і відповідальності	Делегування, регламентація	Посадові інструкції, положення	Чіткість виконання завдань	Підвищення дисципліни
2	Координація діяльності	Узгодження роботи підрозділів	Синхронізація процесів	Регламенти, наради	Злагоджена робота	Зменшення дублювання функцій
3	Ефективність управління	Формування системи прийняття рішень	Планування, організація, контроль	KPI, управлінські рішення	Підвищення результативності	Зростання продуктивності
4	Комунікації	Організація інформаційних потоків	Передача інформації	CRM, ERP, внутрішні системи	Зменшення помилок	Підвищення швидкості рішень
5	Адаптивність	Здатність реагувати на зміни	Гнучкість, реорганізація	Agile, проєктні групи	Підвищення конкурентоспроможності	Швидка реакція на зміни
6	Контроль і відповідальність	Забезпечення контролю виконання	Моніторинг, аудит	Звіти, внутрішній контроль	Покращення дисципліни	Зниження ризиків

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6	7
7	Мотивація персоналу	Формування умов для розвитку	Стимулювання, оцінка	KPI, бонуси, кар'єрні моделі	Підвищення продуктивності	Зростання ефективності праці
8	Оптимізація ресурсів	Раціональний розподіл ресурсів	Планування ресурсів	Бюджетування, аналіз	Зниження витрат	Підвищення рентабельності
9	Реалізація стратегії	Узгодження структури з цілями	Стратегічне управління	Стратегічні плани	Досягнення цілей	Стабільний розвиток
10	Інноваційний розвиток	Підтримка змін та нововведень	Впровадження інновацій	R&D, цифрові технології	Підвищення інноваційності	Зростання конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [6;7;8]

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 1.1, можна зазначити, що організаційна структура управління підприємством виконує комплексну роль у забезпеченні ефективності його функціонування. Вона охоплює ключові напрями управління, зокрема розподіл повноважень, координацію діяльності, організацію комунікацій та контроль виконання завдань, що сприяє формуванню чіткої системи управління та підвищенню управлінської дисципліни.

Важливим аспектом є те, що організаційна структура виступає інструментом забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Завдяки використанню сучасних управлінських підходів, таких як цифрові технології, KPI-системи та проєктні методи управління, підприємство отримує можливість швидко реагувати на виклики ринку, підвищувати ефективність використання ресурсів та покращувати якість управлінських рішень.

Крім того, організаційна структура управління створює передумови для реалізації стратегічних цілей та інноваційного розвитку підприємства. Вона забезпечує узгодженість дій підрозділів, стимулює розвиток персоналу та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Отже, ефективно побудована організаційна структура є важливим чинником стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [6; 7; 8].

Узагальнюючи проведені дослідження, можна зробити висновок, що організаційна структура управління підприємством є фундаментальною основою ефективного функціонування та розвитку підприємства, оскільки забезпечує впорядкування управлінських процесів, раціональний розподіл повноважень і відповідальності, а також координацію діяльності підрозділів. Вона виступає не лише інструментом організації управління, а й важливим фактором підвищення продуктивності праці, ефективності використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. В умовах динамічного ринкового середовища особливого значення набувають гнучкість і адаптивність організаційної структури, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни, впроваджувати інновації та забезпечувати конкурентоспроможність, що в цілому підтверджує її ключову роль у системі сучасного менеджменту.

1.2. Види організаційних структур управління підприємством

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від раціонального вибору та побудови організаційної структури управління. Саме організаційна структура визначає розподіл повноважень і відповідальності, забезпечує координацію діяльності підрозділів та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Існує значна кількість видів організаційних структур управління, які відрізняються за принципами побудови, рівнем централізації, ступенем гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Вибір конкретного типу структури залежить від масштабів діяльності підприємства, галузевої специфіки, стратегії розвитку та рівня динамічності ринку, що обумовлює необхідність їх системного аналізу та порівняння.

У практиці сучасного менеджменту сформувалася значна кількість видів організаційних структур управління, кожна з яких має свої особливості побудови, переваги та обмеження. Узагальнену характеристику основних типів

організаційних структур управління підприємством наведено в таблиці 1.2 [9; 10; 11; 12].

Таблиця 1.2 – Основні види організаційних структур управління підприємством

Вид організаційної структури	Сутність	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Лінійна	Управління здійснюється за принципом єдиного керівництва	Чітка ієрархія, вертикальні зв'язки, централізація управління	Простота, швидкість прийняття рішень, чіткість відповідальності	Перевантаження керівника, відсутність спеціалізації
Функціональна	Поділ управління за функціями (маркетинг, фінанси, виробництво)	Спеціалізація підрозділів, функціональні керівники	Підвищення професіоналізму, ефективність виконання функцій	Складність координації, можливі конфлікти
Лінійно-функціональна	Поєднання лінійної і функціональної структур	Єдиноначальність + функціональна спеціалізація	Баланс між контролем і спеціалізацією	Ускладнення управління, дублювання функцій
Дивізійна	Поділ за продуктами, регіонами або ринками	Автономність підрозділів, орієнтація на результат	Гнучкість, швидка реакція на зміни	Високі витрати на управління
Матрична	Поєднання функціонального і проектного управління	Подвійне підпорядкування, проектні команди	Гнучкість, ефективне використання ресурсів	Конфлікти підпорядкування, складність управління
Проектна	Тимчасова структура під конкретний проєкт	Орієнтація на результат, автономність команди	Висока ефективність реалізації проєктів	Нестабільність, тимчасовість
Мережева	Використання зовнішніх партнерів і аутсорсингу	Децентралізація, гнучкі зв'язки	Зниження витрат, висока адаптивність	Залежність від партнерів

Джерело: складено автором на основі [9; 10; 11; 12]

Проведений аналіз основних видів організаційних структур управління підприємством дозволяє зробити висновок, що кожен тип структури має власні особливості, які визначають ефективність її застосування залежно від умов функціонування підприємства. Вибір організаційної структури безпосередньо впливає на якість управління, швидкість прийняття рішень, рівень координації діяльності підрозділів та загальну результативність підприємства.

Лінійна та функціональна структури є базовими формами організації управління, які доцільно застосовувати в умовах відносно стабільного середовища та чітко визначених бізнес-процесів. Водночас лінійно-функціональна структура забезпечує більш збалансований підхід до управління, поєднуючи переваги централізації та спеціалізації, що робить її найбільш поширеною на практиці серед середніх і великих підприємств.

Дивізійна, матрична та проєктна структури характеризуються підвищеною гнучкістю та адаптивністю, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, розширювати діяльність та впроваджувати інновації. Особливо актуальними вони є для великих компаній, міжнародних корпорацій та підприємств, діяльність яких пов'язана з реалізацією складних проєктів або диверсифікацією бізнесу [9; 10; 11; 12].

Таким чином, ефективність організаційної структури управління визначається її відповідністю стратегічним цілям підприємства, масштабам діяльності та динаміці ринку. Оптимальним є використання таких структур, які забезпечують баланс між централізацією і децентралізацією, стабільністю та гнучкістю, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Водночас важливим є забезпечення узгодженості між елементами структури та управлінськими процесами, що дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень і мінімізувати управлінські витрати. Крім того, здатність організаційної структури до адаптації в умовах невизначеності та цифровізації виступає ключовим чинником довгострокового розвитку підприємства.

Для більш глибокого розуміння особливостей організаційних структур управління доцільно здійснити їх порівняльний аналіз за ключовими критеріями, такими як рівень централізації, гнучкість, ефективність комунікацій, швидкість прийняття управлінських рішень та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє не лише визначити переваги та недоліки окремих типів структур, а й обґрунтувати доцільність їх застосування залежно від масштабів діяльності підприємства та специфіки його функціонування. Характеристику

основних видів організаційних структур управління підприємством наведено в таблиці 1.3 [11; 13; 14; 15].

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика основних видів організаційних структур управління підприємством

Критерій	Лінійна	Функціональна	Лінійно-функціональна	Дивізійна	Матрична
Принцип побудови	Вертикальна ієрархія управління	Поділ за функціями (маркетинг, фінанси тощо)	Поєднання лінійного підпорядкування та функціональної спеціалізації	Формується за продуктами, регіонами або напрямками діяльності	Поєднання функційного та проєктного управління
Характер підпорядкування	Єдиноначальність	Підпорядкування функціональним керівникам	Лінійне підпорядкування з функціональними рекомендаціями	Підпорядкування керівнику дивізіону	Подвійне підпорядкування (керівник функції + проєкту)
Рівень централізації	Високий	Середній	Середній	Низький	Низький
Рівень спеціалізації	Низький	Високий	Високий	Середній	Дуже високий
Гнучкість та адаптивність	Низька	Середня	Середня	Висока	Дуже висока
Швидкість прийняття рішень	Висока (у малих структурах)	Середня	Середня	Висока (на рівні дивізіону)	Середня
Координація діяльності	Проста	Ускладнена між функціями	Помірна	Помірна між дивізіонами	Складна через подвійні зв'язки
Основні переваги	Простота, чіткість відповідальності, швидкість управління	Високий рівень професіоналізму та спеціалізації	Раціональне поєднання контролю і спеціалізації	Гнучкість, орієнтація на результат, швидка реакція на ринок	Гнучкість, ефективне використання ресурсів
Основні недоліки	Перевантаження керівника, слабка спеціалізація	Складність координації, можливі конфлікти	Дублювання функцій, складність узгодження рішень	Високі витрати на управління, дублювання функцій	Конфлікти повноважень, складність управління
Сфера доцільного застосування	Малі підприємства	Середні підприємства зі стабільною діяльністю	Більшість середніх і великих підприємств	Великі компанії, холдинги, міжнародні корпорації	Інноваційні, проєктно-орієнтовані організації
Вплив на ефективність діяльності	Ефективна при простій структурі бізнесу	Підвищує якість виконання функцій	Забезпечує баланс ефективності та контролю	Підвищує конкурентоспроможність і ринкову адаптивність	Сприяє інноваційному розвитку та швидкій реакції на зміни

Джерело: складено автором на основі [11;13;14;15]

Порівняльний аналіз основних видів організаційних структур управління свідчить, що кожна з них має специфічні особливості, які визначають доцільність

її застосування залежно від масштабів діяльності підприємства, рівня складності бізнес-процесів та умов зовнішнього середовища. Жодна структура не є універсальною, а її ефективність визначається відповідністю стратегічним цілям та організаційним потребам підприємства.

Лінійна та функціональна структури характеризуються відносною простотою побудови та чіткістю управлінських зв'язків, що забезпечує ефективність у стабільних умовах функціонування. Водночас їх обмежена гнучкість і складність координації між підрозділами можуть стримувати розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Лінійно-функціональна структура виступає компромісним варіантом, який поєднує переваги централізації та спеціалізації, забезпечуючи більш ефективну координацію управлінських процесів. У свою чергу, дивізійна та матрична структури відзначаються високим рівнем адаптивності, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку, розширювати діяльність та впроваджувати інновації [11; 13; 14; 15].

Таким чином, вибір організаційної структури управління має ґрунтуватися на комплексному врахуванні внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку підприємства. Оптимальна структура повинна забезпечувати баланс між ефективністю управління, гнучкістю, рівнем контролю та здатністю до швидкої адаптації, що в підсумку сприяє підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства.

Узагальнюючи проведені дослідження, слід зазначити, що різноманіття видів організаційних структур управління відображає необхідність адаптації системи управління підприємством до умов функціонування, масштабів діяльності та стратегічних цілей розвитку. Кожен тип структури має свої переваги та обмеження, що обумовлює доцільність їх використання в конкретних організаційно-економічних умовах. При цьому сучасні тенденції розвитку бізнесу свідчать про зростання ролі гнучких і адаптивних структур, здатних забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Отже, ефективність управління підприємством значною мірою залежить від обґрунтованого вибору та

оптимального поєднання організаційних структур, що забезпечують досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності.

1.3. Методичні підходи до оцінювання та удосконалення структури управління

У сучасних умовах динамічного розвитку економічного середовища ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від якості побудови та адаптивності його організаційної структури управління. Це зумовлює необхідність застосування науково обґрунтованих методичних підходів до її оцінювання та подальшого удосконалення, що дозволяють виявити слабкі місця у системі управління, оцінити рівень її ефективності та відповідності стратегічним цілям підприємства. Використання сучасних методик, зокрема економічних, організаційних і аналітичних інструментів, сприяє підвищенню гнучкості управління, оптимізації управлінських процесів і забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища [16; 17; 18; 19].

Таблиця 1.4 – Основні методичні підходи до оцінювання організаційної структури управління підприємством

Методичний підхід	Сутність	Основні показники оцінювання	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Системний підхід	Розгляд організаційної структури як цілісної системи взаємопов'язаних елементів	Узгодженість функцій, ефективність взаємодії підрозділів, рівень керованості	Комплексність аналізу, врахування взаємозв'язків	Складність реалізації, потреба в значному обсязі інформації
Функціональний підхід	Оцінювання структури за виконанням управлінських функцій	Рівень виконання функцій, дублювання функцій, завантаженість персоналу	Чіткість аналізу функцій, можливість оптимізації	Ігнорування взаємозв'язків між підрозділами

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5
Процесний підхід	Аналіз структури через бізнес-процеси підприємства	Тривалість процесів, витрати часу, ефективність процесів	Орієнтація на результат, оптимізація процесів	Складність ідентифікації процесів
Структурно-організаційний підхід	Оцінка побудови структури управління та ієрархії	Кількість рівнів управління, норма керованості, централізація	Простота аналізу, наочність	Обмежений аналіз без урахування ефективності
Економічний підхід	Оцінка витрат на управління та їх ефективності	Частка управлінських витрат, продуктивність праці управлінців	Кількісна оцінка ефективності	Не враховує якісні аспекти управління
Порівняльний (бенчмаркінг)	Порівняння структури з іншими підприємствами	Відповідність кращим практикам, рівень ефективності	Виявлення резервів удосконалення	Складність підбору аналогів

Джерело: складено автором на основі [16; 17; 18; 19]

Проведений аналіз методичних підходів до оцінювання організаційної структури управління підприємством свідчить, що кожен із них має власну сферу застосування, переваги та обмеження. Використання лише одного підходу не забезпечує повного та об'єктивного уявлення про ефективність структури управління, оскільки різні методи акцентують увагу на окремих аспектах її функціонування, що може призвести до фрагментарності оцінки та прийняття не повністю обґрунтованих управлінських рішень.

Системний підхід дозволяє розглядати організаційну структуру як єдину цілісну систему та враховувати взаємозв'язки між її елементами, що забезпечує комплексність оцінювання та узгодженість управлінських процесів. Водночас функціональний і процесний підходи сприяють глибшому аналізу виконання управлінських функцій та ефективності бізнес-процесів, що є важливим для оптимізації діяльності підприємства, усунення дублювання функцій і підвищення результативності управління.

Структурно-організаційний та економічний підходи дають змогу оцінити формальні характеристики структури управління та її економічну ефективність, зокрема витрати на управління, продуктивність праці управлінського персоналу та рівень централізації. Порівняльний підхід (бенчмаркінг) доповнює аналіз, дозволяючи виявити резерви удосконалення на основі кращих практик інших підприємств, адаптувати ефективні управлінські рішення та підвищити конкурентоспроможність організації в сучасних умовах господарювання [16; 17; 18; 19].

Отже, найбільш доцільним є комплексне застосування різних методичних підходів до оцінювання організаційної структури управління, що дозволяє забезпечити всебічний аналіз, виявити проблемні аспекти та обґрунтувати напрями її вдосконалення відповідно до стратегічних цілей підприємства. Такий підхід сприяє формуванню гнучкої, адаптивної та ефективної системи управління, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи, проведене дослідження методичних підходів до оцінювання та удосконалення організаційної структури управління підприємством дозволяє зробити висновок, що ефективне функціонування системи управління можливе лише за умови комплексного поєднання різних підходів і сучасних управлінських інструментів. Застосування системного, функціонального, процесного, економічного та порівняльного підходів забезпечує всебічну оцінку структури управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА РОЗРОБКА
РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Нова Пошта» належить до найбільших операторів ринку логістичних послуг України та відіграє важливу роль у розвитку національної системи доставки. Діяльність підприємства спрямована на організацію швидкого та надійного переміщення відправлень між регіонами країни, що забезпечує ефективну взаємодію між бізнесом і споживачами. Компанія активно розвиває сучасну логістичну інфраструктуру, впроваджує інноваційні технології обробки та відстеження відправлень, а також розширює спектр сервісів для клієнтів. Значну увагу приділено автоматизації операційних процесів, підвищенню якості обслуговування та вдосконаленню системи управління, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку логістичних послуг. Розвиток цифрових рішень і логістичних технологій дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищувати ефективність своєї діяльності.

Для більш детального ознайомлення з підприємством доцільно розглянути його основні організаційно-правові та загальні характеристики. Основні відомості про ТОВ «Нова Пошта», що характеризують діяльність підприємства, подано в таблиці 2.1 [24; 25; 26].

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Характеристика
1	2
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
Скорочена назва	ТОВ «Нова Пошта»
Назва англійською	Nova Post Limited Liability Company (Nova Post LLC)
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	м. Київ, Столичне шосе, буд. 103, корп. 1, поверх 9
Керівник	Тафійчук Євген Олександрович
Статутний капітал	4 654 075 грн

Продовження таблиці 2.1

1	2
Основний вид діяльності	53.20 – інша поштова та кур'єрська діяльність
Основна сфера діяльності	Логістичні, поштові та кур'єрські послуги
Основні напрями діяльності	Доставка посилок, логістичні послуги, складська логістика, міжнародна доставка
Кількість працівників (2025 р.)	27 572 особи

Джерело: складено автором на основі [24; 25; 26]

Інформація, представлена в таблиці 2.1, дозволяє сформулювати загальне уявлення про організаційні та правові засади діяльності ТОВ «Нова Пошта». Підприємство здійснює діяльність у сфері поштових і кур'єрських послуг, що визначає його важливу роль у розвитку логістичної інфраструктури України. Визначені напрями діяльності характеризують компанію як сучасного оператора логістичних послуг, діяльність якого спрямована на забезпечення швидкого та якісного обслуговування клієнтів.

Подані характеристики підприємства свідчать про значний масштаб його функціонування та розвинений організаційний потенціал. Значна чисельність персоналу та широкий спектр логістичних послуг створюють передумови для ефективної організації операційних процесів і забезпечення безперервності діяльності. Розвинена система управління та чіткий розподіл функцій між структурними підрозділами сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень і координації роботи підприємства.

Комплексна характеристика підприємства також відображає його стабільні позиції на ринку логістичних послуг. Розвиток інфраструктури, впровадження сучасних технологій та орієнтація на підвищення якості сервісу сприяють зміцненню конкурентних переваг компанії. Це створює передумови для подальшого розширення діяльності підприємства, підвищення ефективності його роботи та зміцнення позицій у логістичній галузі [24; 25; 26].

Для оцінювання результатів діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку його основних фінансово-економічних показників упродовж останніх років. Основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 роки, а також їх зміни представлено в таблиці 2.2 [27; 28; 29].

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2025/2023	Відносна зміна, 2025/2023 %
Чистий дохід від реалізації, млн грн	36468,9	44779,9	54153,0	+17684,1	148,5
Собівартість реалізованих послуг, млн грн	28625,0	35284,7	42746,0	+14121,0	149,3
Валовий прибуток, млн грн	7843,8	9495,1	11407,0	+3563,2	145,4
Операційний прибуток, млн грн	3808,3	4408,0	5226,4	+1418,1	137,2
Прибуток до оподаткування, млн грн	4438,2	2836,6	3210,3	-1227,9	72,3
Чистий прибуток, млн грн	3967,2	2500,3	2610,4	-1356,8	65,8
Активи, млн грн	23101,7	31466,6	33831,6	+10729,9	146,5
Власний капітал, млн грн	9508,3	11588,4	13362,4	+3854,1	140,5
Довгострокові зобов'язання, млн грн	5337,0	9130,4	8609,9	+3272,9	161,3
Поточні зобов'язання, млн грн	8256,4	10747,8	11859,3	+3602,9	143,6
Кількість працівників, осіб	26327	27509	27572	+1245	104,7

Джерело: складено автором на основі [27; 28; 29]

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.2, свідчить про загальну позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2023-2025 рр. Зокрема, чистий дохід від реалізації зріс з 36 468,9 млн грн у 2023 році до 54 153,0 млн грн у 2025 році, що становить приріст на 48,5 %. Така тенденція свідчить про активне розширення обсягів діяльності підприємства, підвищення попиту на логістичні послуги та зміцнення позицій компанії на ринку.

Водночас спостерігається суттєве зростання собівартості реалізованих послуг, яка за аналізований період збільшилася на 14 121,0 млн грн або на 49,3 %. Це обумовило відповідне зростання валового прибутку, який зріс на 3 563,2 млн грн, проте темпи зростання витрат є дещо вищими, ніж темпи зростання доходів. Така ситуація може свідчити про підвищення витратності операційної діяльності та потребує більш ефективного управління витратами підприємства.

Позитивною тенденцією є зростання операційного прибутку, який збільшився на 1 418,1 млн грн, що свідчить про покращення результативності

основної діяльності підприємства. Водночас показники прибутку до оподаткування та чистого прибутку демонструють зниження у 2025 році порівняно з 2023 роком, що може бути пов'язано зі зростанням фінансових витрат, інвестиційною активністю або іншими зовнішніми та внутрішніми чинниками, які впливають на кінцевий фінансовий результат.

Аналіз структури капіталу підприємства свідчить про зростання активів та власного капіталу, що є позитивною ознакою фінансової стійкості та розвитку компанії. Разом із тим спостерігається збільшення як довгострокових, так і поточних зобов'язань, що вказує на активне використання позикових ресурсів для фінансування діяльності. Зростання чисельності персоналу також підтверджує розширення масштабів діяльності підприємства. У цілому результати аналізу свідчать про динамічний розвиток ТОВ «Нова Пошта», проте підкреслюють необхідність підвищення ефективності управління витратами та прибутковістю діяльності [27; 28; 29].

Для оцінювання фінансового стану підприємства важливим виступає аналіз структури його активів та джерел формування капіталу. Структуру активів і пасивів ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 роки та їх частку у загальному балансі представлено в таблиці 2.3 [27; 28; 29].

Таблиця 2.3 – Структура активів та джерел формування капіталу ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 рр.

Показник	2023, млн грн	Частка, %	2024, млн грн	Частка, %	2025, млн грн	Частка, %
1	2	3	4	5	6	7
Активи						
Нематеріальні активи	63,8	0,3	78,4	0,2	101,4	0,3
Основні засоби	9327,2	40,4	14063,9	44,7	16300,4	48,2
Незавершені капітальні інвестиції	2765,7	12,0	2230,3	7,1	1118,3	3,3
Довгострокові фінансові інвестиції	6297,4	27,3	7445,6	23,7	7689,0	22,7
Інші необоротні активи	315,0	1,2	611,0	1,9	438,3	1,3
Разом необоротні активи	18769,3	81,2	24429,1	77,6	25647,4	75,8
Запаси	413,8	1,8	398,1	1,3	473,4	1,4
Дебіторська заборгованість	2810,4	12,2	3576,3	11,4	3085,7	9,1

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Поточні фінансові інвестиції	3,8	0,02	332,5	1,1	299,7	0,9
Грошові кошти та їх еквіваленти	1079,3	4,7	2659,6	8,5	4195,3	12,4
Інші оборотні активи	25,1	0,1	71,0	0,2	130,1	0,4
Разом оборотні активи	4332,5	18,8	7037,5	22,4	8184,2	24,2
Баланс (активи)	23101,7	100	31466,6	100	33831,6	100
Пасиви						
Статутний капітал	4,7	0,02	4,7	0,01	4,7	0,01
Додатковий капітал	27,3	0,1	27,3	0,1	27,3	0,1
Нерозподілений прибуток	9476,4	41,0	11556,4	36,7	13330,5	39,4
Разом власний капітал	9508,3	41,2	11588,4	36,8	13362,4	39,5
Довгострокові зобов'язання	5337,0	23,1	9130,4	29,0	8609,9	25,4
Поточні зобов'язання	8256,4	35,7	10747,8	34,2	11859,3	35,1
Баланс (пасиви)	23101,7	100	31466,6	100	33831,6	100

Джерело: складено автором на основі [27; 28; 29]

Аналіз структури активів ТОВ «Нова Пошта» у 2023–2025 рр. свідчить про домінування необоротних активів, частка яких хоча й поступово зменшується з 81,2 % до 75,8 %, однак залишається визначальною у загальній структурі майна підприємства. Це вказує на капіталомісткий характер діяльності компанії, що пов'язано з розвитком логістичної інфраструктури, зокрема розширенням мережі відділень, сортувальних центрів та транспортних засобів. Найбільшу питому вагу у складі необоротних активів займають основні засоби, частка яких зросла з 40,4 % до 48,2 %, що свідчить про активну інвестиційну політику підприємства.

Водночас спостерігається зменшення частки незавершених капітальних інвестицій з 12,0 % до 3,3 %, що може свідчити про завершення раніше розпочатих інвестиційних проєктів і введення об'єктів в експлуатацію. Частка довгострокових фінансових інвестицій також дещо скорочується, що вказує на переорієнтацію ресурсів у розвиток основної діяльності. Позитивною тенденцією є зростання оборотних активів, частка яких збільшилася до 24,2 %, що підвищує ліквідність і фінансову гнучкість підприємства.

Особливої уваги заслуговує значне зростання грошових коштів та їх еквівалентів, частка яких зросла з 4,7 % до 12,4 %, що свідчить про покращення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Водночас частка дебіторської заборгованості зменшується, що може вказувати на підвищення

ефективності управління розрахунками з контрагентами. Такі зміни позитивно впливають на фінансовий стан підприємства та знижують ризики ліквідності.

Аналіз структури пасивів свідчить про зростання власного капіталу підприємства, що є позитивним фактором фінансової незалежності. Водночас спостерігається значна частка зобов'язань, зокрема поточних, що вказує на активне використання залучених ресурсів для фінансування діяльності. Загалом структура капіталу характеризується відносною збалансованістю, що забезпечує можливість подальшого розвитку підприємства, однак потребує постійного контролю за рівнем фінансового навантаження та ефективністю використання залучених коштів [27; 28; 29].

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «Нова Пошта» дозволяє зробити висновок про високий рівень розвитку підприємства та його вагомую роль на ринку логістичних послуг України. Дослідження основних організаційних характеристик, фінансово-економічних показників та структури активів і капіталу свідчить про поступове розширення масштабів діяльності компанії, зростання обсягів доходів, активів і власного капіталу, а також зміцнення її ресурсного потенціалу. Одночасно підприємство активно інвестує у розвиток логістичної інфраструктури, модернізацію матеріально-технічної бази та впровадження сучасних технологій, що сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності та забезпечує передумови для подальшого розвитку й зміцнення конкурентних позицій на ринку.

2.2. Аналіз діючої структури управління підприємством

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від раціонально сформованої системи управління та чіткого розподілу функцій між структурними підрозділами. Організаційна структура управління визначає порядок підпорядкування, координації та взаємодії між рівнями управління, що забезпечує узгодженість управлінських рішень і ефективну реалізацію стратегічних і операційних завдань підприємства. Аналіз діючої структури управління дозволяє

оцінити особливості організації управлінських процесів, визначити роль окремих підрозділів у системі управління та виявити можливості підвищення ефективності функціонування підприємства.

Організаційна структура управління підприємством визначає систему підпорядкування, розподіл функцій і взаємодію між основними підрозділами компанії. Структуру управління ТОВ «Нова Пошта», що відображає основні рівні управління та взаємозв'язки між структурними підрозділами, представлено на рисунку 2.1 [30; 31; 32].

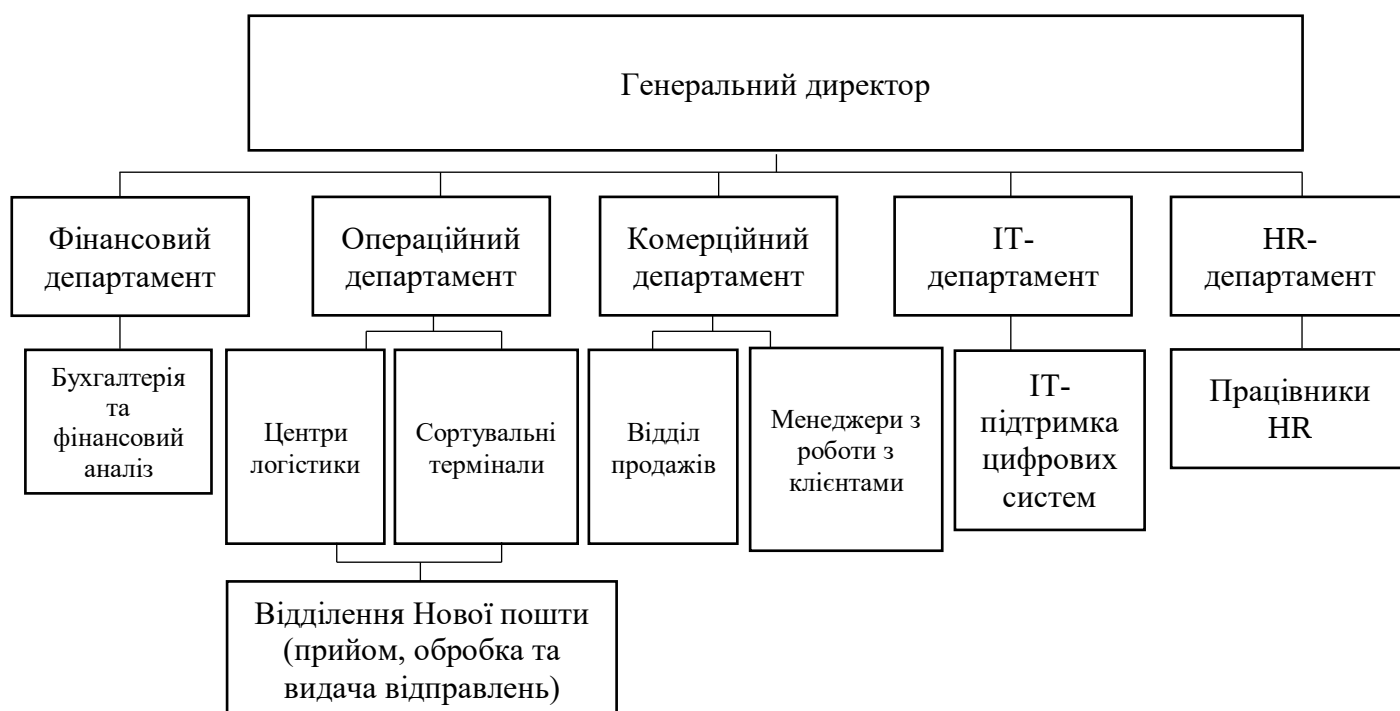


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на основі [30; 31; 32]

Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта» свідчить про її чітку ієрархічну побудову та функціональний розподіл управлінських повноважень між основними підрозділами підприємства. На чолі структури перебуває генеральний директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю компанії та координує роботу ключових департаментів. Така система управління забезпечує централізацію стратегічних управлінських рішень і сприяє узгодженості діяльності всіх структурних підрозділів підприємства.

Функціональна структура підприємства передбачає поділ управлінських функцій між фінансовим, операційним, комерційним, IT- та HR-департаментами. Кожен із цих підрозділів виконує окремі управлінські завдання, що дозволяє підвищити ефективність організації роботи підприємства. Зокрема, операційний департамент відповідає за організацію логістичних процесів, комерційний – за розвиток клієнтської бази та продажі, фінансовий – за управління фінансовими ресурсами, IT-департамент – за підтримку цифрових систем, а HR-департамент – за управління персоналом.

Важливою складовою організаційної структури виступає операційний рівень, який представлений логістичними центрами, сортувальними терміналами та відділеннями Нової Пошти. Саме ці підрозділи забезпечують безпосереднє виконання основних операційних процесів підприємства, пов'язаних із прийомом, обробкою та доставкою відправлень. Така структура управління дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності підприємства, підвищити якість логістичних послуг та сприяти подальшому розвитку компанії [30; 31; 32].

Ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від чіткого розподілу функцій між його структурними підрозділами та налагодженої взаємодії між ними. Характеристику основних структурних підрозділів ТОВ «Нова Пошта», їх функцій, завдань та ролі у діяльності підприємства представлено в таблиці 2.4 [30; 31; 32].

Таблиця 2.4 – Характеристика основних структурних підрозділів ТОВ «Нова Пошта»

Структурний підрозділ	Основні функції	Основні завдання	Інструменти та ресурси	Роль у діяльності підприємства
1	2	3	4	5
Операційний департамент	Організація процесів доставки та логістики	Планування маршрутів перевезення, контроль виконання логістичних операцій, оптимізація доставки	Логістичні платформи, автоматизовані системи сортування, транспортна інфраструктура	Забезпечує безперервність основної діяльності підприємства та ефективність логістичних процесів
Фінансовий департамент	Управління фінансовими ресурсами підприємства	Бюджетування, фінансове планування, аналіз фінансових результатів, управління витратами	Фінансові інформаційні системи, системи бухгалтерського обліку, аналітичні інструменти	Забезпечує фінансову стабільність підприємства та контроль за ефективністю використання ресурсів

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Комерційний департамент	Управління продажами та розвиток клієнтської бази	Формування тарифної політики, розвиток партнерських програм, робота з корпоративними клієнтами	CRM-системи, аналітика ринку, програми лояльності	Забезпечує зростання обсягів продажу та формує конкурентні переваги компанії
Департамент маркетингу	Формування маркетингової стратегії підприємства	Просування послуг, аналіз ринку, розробка рекламних кампаній, управління брендом	Digital-маркетинг, соціальні мережі, рекламні платформи	Формує позитивний імідж підприємства та підтримує конкурентні позиції на ринку
ІТ-департамент	Розробка та підтримка цифрових сервісів	Створення інформаційних систем, підтримка цифрової інфраструктури, автоматизація бізнес-процесів	CRM, ERP, мобільні додатки, системи обробки даних	Забезпечує цифровізацію бізнес-процесів та ефективність управління інформаційними потоками
Департамент управління персоналом	Управління кадровим потенціалом	Підбір персоналу, навчання та розвиток працівників, формування системи мотивації	HRM-системи, програми навчання, системи оцінки персоналу	Формує кадровий потенціал підприємства та забезпечує ефективність роботи персоналу
Логістичні підрозділи	Організація процесів сортування та транспортування	Сортування відправлень, транспортування, контроль руху вантажів	Логістичні центри, сортувальні станції, транспортні засоби	Забезпечують оперативність і якість логістичних операцій
Сервісні підрозділи	Обслуговування клієнтів	Консультації, прийом і видача відправлень, вирішення проблем клієнтів	CRM, системи клієнтської підтримки	Підвищують рівень клієнтського сервісу та задоволеність клієнтів

Джерело: складено автором на основі [30; 31; 32]

Аналіз основних структурних підрозділів ТОВ «Нова Пошта» свідчить про функціональний принцип побудови організаційної структури управління підприємством. Кожен підрозділ виконує чітко визначені функції та завдання, що дозволяє забезпечити ефективну координацію управлінських і операційних процесів. Такий розподіл управлінських повноважень сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпечує узгоджену роботу всіх структурних елементів організації.

Особливу роль у діяльності підприємства відіграють операційний, фінансовий та комерційний департаменти, які забезпечують реалізацію ключових напрямів діяльності компанії. Операційний департамент відповідає за організацію логістичних процесів і функціонування мережі доставки, фінансовий департамент здійснює управління фінансовими ресурсами та контроль витрат, а комерційний департамент сприяє розвитку клієнтської бази та збільшенню обсягів реалізації

послуг. Водночас ІТ-департамент і департамент управління персоналом забезпечують підтримку цифрової інфраструктури та ефективне управління трудовими ресурсами підприємства.

Злагоджена взаємодія всіх структурних підрозділів створює умови для ефективного функціонування підприємства та забезпечує високий рівень якості логістичних послуг. Наявність спеціалізованих підрозділів, які виконують різні управлінські та операційні функції, сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів і зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг [30; 31; 32].

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства важливе значення має чіткий розподіл управлінських функцій та відповідальності між структурними підрозділами. Основні функції управління, управлінські рішення та зони відповідальності підрозділів ТОВ «Нова Пошта» представлено в таблиці 2.5 [30; 31; 32].

Таблиця 2.5 – Функції управління та відповідальність основних структурних підрозділів ТОВ «Нова Пошта»

Підрозділ	Основні управлінські функції	Основні управлінські рішення	Зона відповідальності	Показники ефективності діяльності
1	2	3	4	5
Генеральний директор	Стратегічне управління підприємством	Визначення стратегії розвитку, прийняття ключових управлінських рішень	Загальна ефективність діяльності підприємства	Рентабельність, зростання доходів, стратегічний розвиток
Операційний департамент	Управління логістичними процесами	Оптимізація маршрутів, планування операційної діяльності	Швидкість та якість доставки	Час доставки, обсяг оброблених відправлень
Фінансовий департамент	Фінансове планування та контроль	Формування бюджету, аналіз фінансових результатів	Фінансова стійкість підприємства	Рентабельність, ліквідність, фінансова стабільність
Комерційний департамент	Управління продажами	Розробка тарифної політики, розширення клієнтської бази	Зростання доходів підприємства	Обсяг продажів, кількість клієнтів

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Маркетинговий департамент	Управління маркетинговими комунікаціями	Розробка маркетингових кампаній, аналіз ринку	Формування бренду та іміджу компанії	Рівень впізнаваності бренду, ефективність рекламних кампаній
ІТ-департамент	Управління інформаційними технологіями	Впровадження нових цифрових сервісів, підтримка інформаційних систем	Надійність інформаційної інфраструктури	Стабільність ІТ-систем, рівень автоматизації
HR-департамент	Управління персоналом	Формування системи мотивації, підбір і розвиток персоналу	Ефективність трудових ресурсів	Продуктивність праці, рівень плинності кадрів
Логістичні підрозділи	Організація логістичних операцій	Управління транспортуванням і сортуванням	Операційна ефективність логістики	Кількість доставлених відправлень, швидкість обробки

Джерело: складено автором на основі [30; 31; 32]

Аналіз функцій управління та відповідальності основних структурних підрозділів ТОВ «Нова Пошта» свідчить про чітко сформовану систему управління, що базується на функціональному розподілі повноважень між різними підрозділами підприємства. Кожен підрозділ виконує визначені управлінські функції та приймає рішення у межах своєї компетенції, що забезпечує узгодженість управлінських процесів і ефективну координацію діяльності підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню результативності управління та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Ключову роль у системі управління відіграє генеральний директор, який здійснює стратегічне керівництво діяльністю підприємства та визначає основні напрями його розвитку. Водночас функціональні департаменти, зокрема операційний, фінансовий, комерційний, маркетинговий, ІТ та HR, забезпечують реалізацію управлінських рішень у відповідних сферах діяльності. Такий розподіл управлінських функцій дозволяє ефективно управляти ресурсами підприємства, підвищувати якість логістичних послуг та забезпечувати стабільний розвиток компанії.

Важливим елементом системи управління підприємством виступає використання показників ефективності діяльності, які дозволяють оцінювати результативність роботи кожного структурного підрозділу. Застосування відповідних індикаторів, таких як рентабельність, швидкість доставки, обсяг продажів, продуктивність праці та рівень автоматизації, сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і забезпечує можливість своєчасного прийняття управлінських рішень. Це створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку логістичних послуг [30; 31; 32]

Для оцінювання ефективності управління трудовими ресурсами підприємства доцільно проаналізувати основні показники, що характеризують використання персоналу та результативність його праці. Динаміку показників управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 роки представлено в таблиці 2.6 [27; 28; 29].

Таблиця 2.6 – Аналіз показників управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютна зміна 2025/2023	Відносна зміна, 2025/2023, %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26327	27509	27572	+1245	104,7
Чистий дохід, млн грн	36468,9	44779,9	54153,0	+17684,1	148,5
Чистий прибуток, млн грн	3967,2	2500,3	2610,4	-1356,8	65,8
Витрати на оплату праці, млн грн	8491,6	10085,1	12459,7	+3968,1	146,7
Відрахування на соціальні заходи, млн грн	1724,7	2036,9	2582,9	+858,2	149,7
Загальні витрати на персонал, млн грн	10216,3	12122,0	15042,6	+4826,3	147,2
Середні витрати на оплату праці одного працівника, тис. грн	322,6	366,6	451,8	+129,2	140,0
Загальні витрати на персонал на одного працівника, тис. грн	388,0	440,6	545,6	+157,6	140,6
Продуктивність праці (дохід на одного працівника), тис. грн	1385,0	1627,6	1964,1	+579,1	141,8

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Прибуток на одного працівника, тис. грн	150,7	90,9	94,7	-56,0	62,9
Частка витрат на оплату праці у витратах підприємства, %	25,5	24,5	24,9	-0,6	—
Частка витрат на персонал у загальних витратах, %	30,7	29,4	30,1	-0,6	—
Дохід на 1 грн витрат на оплату праці, грн	4,29	4,44	4,35	+0,06	101,4
Прибуток на 1 грн витрат на оплату праці, грн	0,47	0,25	0,21	-0,26	44,7

Джерело: складено автором на основі [27; 28; 29]

Аналіз показників управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2025 рр. свідчить про поступове зростання чисельності працівників, що обумовлено розширенням масштабів діяльності підприємства. Збільшення середньооблікової чисельності персоналу на 1 245 осіб підтверджує активний розвиток компанії та розширення її операційної діяльності. Водночас зростання чистого доходу значно випереджає темпи збільшення персоналу, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Важливою тенденцією є суттєве зростання витрат на персонал, зокрема витрат на оплату праці та соціальні відрахування, які збільшилися відповідно на 46,7 % та 49,7 %. Це обумовлено як підвищенням рівня оплати праці, так і загальним зростанням чисельності персоналу. Зростання середніх витрат на одного працівника підтверджує тенденцію до підвищення соціальних стандартів і конкурентності оплати праці в компанії, що є важливим фактором утримання кваліфікованого персоналу.

Разом з тим спостерігається позитивна динаміка продуктивності праці, яка зросла на 41,8 %, що свідчить про ефективне використання людських ресурсів. Однак показник прибутку на одного працівника має негативну тенденцію, що зумовлено зниженням загального чистого прибутку підприємства. Це свідчить про те, що зростання доходів і продуктивності не супроводжується відповідним підвищенням прибутковості, що може бути пов'язано зі зростанням витрат або іншими фінансовими чинниками.

Аналіз ефективності витрат на персонал показує, що дохід на 1 грн витрат на оплату праці має незначне зростання, тоді як прибуток на 1 грн таких витрат суттєво зменшується. Це свідчить про зниження віддачі від витрат на персонал у частині формування прибутку. Загалом результати аналізу підтверджують важливу роль персоналу у забезпеченні зростання діяльності підприємства, проте вказують на необхідність підвищення ефективності управління витратами та оптимізації співвідношення між витратами на персонал і фінансовими результатами діяльності [27; 28; 29].

Для визначення результативності функціонування системи управління підприємством доцільно оцінити основні характеристики його організаційної структури. Оцінку ефективності організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта» за ключовими критеріями представлено в таблиці 2.7 [30; 31; 32].

Таблиця 2.7 – Оцінка ефективності організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта»

Критерій оцінки	Характеристика стану на підприємстві	Переваги	Недоліки	Вплив на ефективність управління
1	2	3	4	5
Централізація управління	Основні стратегічні рішення приймаються на рівні генерального директора та дирекцій	Чіткість та узгодженість управлінських рішень	Високе навантаження на керівництво	Забезпечує єдину стратегію розвитку підприємства
Функціональний розподіл повноважень	Управлінські функції розподілені між фінансовим, операційним, комерційним, ІТ та HR-департаментами	Підвищення спеціалізації управління та професійності рішень	Ускладнення координації між підрозділами	Сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів
Координація діяльності підрозділів	Взаємодія між підрозділами здійснюється через систему управлінських рішень та інформаційні системи	Забезпечує узгодженість роботи підрозділів	Залежність від ефективності внутрішніх комунікацій	Підвищує оперативність управління

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
Рівні управління	Виділено стратегічний, тактичний та операційний рівні управління	Чітка ієрархія управління та контроль виконання рішень	Можливе уповільнення прийняття окремих рішень	Забезпечує контроль за виконанням управлінських завдань
Цифровізація управління	Використання CRM, ERP та логістичних інформаційних систем	Підвищує швидкість обробки інформації та прийняття рішень	Значні витрати на підтримку цифрової інфраструктури	Підвищує ефективність управління та автоматизацію процесів

Джерело: складено автором на основі [30; 31; 32]

Проведена оцінка організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта» свідчить про її загалом ефективну побудову, що ґрунтується на поєднанні централізованого стратегічного управління та функціонального розподілу управлінських повноважень між основними підрозділами підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, чіткість виконання завдань та ефективну координацію діяльності різних департаментів. Централізація ключових управлінських рішень сприяє формуванню єдиної стратегії розвитку підприємства та підтримує стабільність управлінських процесів.

Функціональний розподіл повноважень між фінансовим, операційним, комерційним, IT та HR-департаментами сприяє підвищенню рівня спеціалізації управління та дозволяє ефективніше реалізовувати окремі напрями діяльності підприємства. Водночас така структура потребує високого рівня координації між підрозділами, що вимагає налагодженої системи комунікацій та використання сучасних інформаційних технологій. Значну роль у забезпеченні ефективності управління відіграє цифровізація управлінських процесів, яка дозволяє прискорити обробку інформації та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

Разом із тим окремі особливості організаційної структури можуть створювати певні управлінські обмеження, зокрема високе навантаження на керівництво підприємства та можливе уповільнення прийняття окремих рішень через багаторівневу систему управління. Незважаючи на це, загалом діюча організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» відповідає масштабам діяльності підприємства та забезпечує ефективну організацію управлінських

процесів, що сприяє стабільному розвитку компанії та зміцненню її позицій на ринку логістичних послуг [30; 31; 32].

Для визначення напрямів удосконалення системи управління підприємством доцільно проаналізувати основні проблеми діючої організаційної структури. Основні недоліки функціонування структури управління ТОВ «Нова Пошта», їх причини та можливі наслідки для діяльності підприємства узагальнено в таблиці 2.8 [30; 31; 32].

Таблиця 2.8 – Основні проблеми діючої структури управління ТОВ «Нова Пошта» та напрями її вдосконалення

Проблема діючої структури управління	Сутність проблеми	Основні причини виникнення	Наслідки для діяльності підприємства
Високий рівень централізації управління	Значна частина стратегічних і частково тактичних рішень зосереджена на рівні вищого керівництва	Концентрація управлінських повноважень у генерального директора та керівництва вищого рівня	Перевантаження керівництва, уповільнення процесу прийняття управлінських рішень
Ускладнена координація між функціональними підрозділами	Взаємодія між департаментами потребує значної кількості погоджень і управлінських комунікацій	Велика кількість функціональних підрозділів та складність горизонтальних зв'язків	Зниження оперативності управління, затримки у виконанні управлінських рішень
Зростання навантаження на персонал	Підвищення інтенсивності праці у зв'язку зі збільшенням обсягів логістичних операцій	Розширення мережі відділень, збільшення кількості клієнтів та обсягів перевезень	Зниження продуктивності праці, зростання ризику професійного виснаження працівників
Імовірність дублювання управлінських функцій	Часткове перетинання функцій між окремими департаментами підприємства	Недостатньо чіткий розподіл функцій між окремими підрозділами	Неузгодженість управлінських рішень та неефективне використання трудових ресурсів
Недостатня гнучкість організаційної структури	Функціональна структура повільніше реагує на зміни зовнішнього середовища	Високий рівень формалізації управлінських процедур	Уповільнення адаптації підприємства до змін ринку логістичних послуг
Висока залежність управління від цифрових систем	Значна частина управлінських процесів здійснюється через інформаційні системи	Активна цифровізація бізнес-процесів та автоматизація логістичних операцій	Ризик порушення управлінських процесів у разі технічних збоїв
Недостатній рівень горизонтальної взаємодії між підрозділами	Основна частина комунікацій здійснюється через вертикальні управлінські зв'язки	Ієрархічна структура управління підприємством	Уповільнення обміну інформацією та координації між підрозділами
Ускладнення контролю за ефективністю роботи підрозділів	Велика кількість структурних підрозділів ускладнює контроль результатів їх діяльності	Масштабність організаційної структури та різноманітність функцій	Зниження прозорості управлінських процесів та складність оцінювання результативності

Джерело: складено автором на основі [30; 31; 32]

Проведений аналіз проблем діючої структури управління ТОВ «Нова Пошта» свідчить про наявність окремих організаційних недоліків, що зумовлені масштабами діяльності підприємства, складністю його функціональної структури

та значною кількістю структурних підрозділів. Високий рівень централізації управління, а також концентрація значної частини управлінських рішень на рівні вищого керівництва призводять до перевантаження управлінської ланки та можуть уповільнювати процес прийняття оперативних рішень.

Водночас значна кількість функціональних департаментів у структурі підприємства зумовлює складність координації діяльності між підрозділами та потребує ефективної системи внутрішніх комунікацій. Наявність ієрархічної структури управління та домінування вертикальних зв'язків можуть ускладнювати горизонтальну взаємодію між підрозділами, що іноді спричиняє затримки у виконанні управлінських завдань і знижує оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища.

Крім того, зростання масштабів діяльності підприємства та активна цифровізація бізнес-процесів підвищують вимоги до ефективності управління, координації діяльності підрозділів і контролю результативності їх роботи. Виявлені проблеми свідчать про необхідність удосконалення організаційної структури управління підприємством, що передбачає оптимізацію розподілу управлінських повноважень, покращення комунікацій між підрозділами та впровадження сучасних інструментів управління [30; 31; 32].

Проведений аналіз діючої структури управління ТОВ «Нова Пошта» дозволяє зробити висновок про її функціональну та ієрархічно впорядковану побудову, що забезпечує ефективний розподіл управлінських повноважень між основними підрозділами підприємства. Чітке визначення функцій, завдань і зон відповідальності структурних підрозділів сприяє узгодженості управлінських процесів та підвищує результативність діяльності компанії. Використання сучасних цифрових технологій управління, розвинена система координації підрозділів і ефективне управління персоналом створюють передумови для стабільного функціонування підприємства, підвищення якості логістичних послуг і подальшого зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» на ринку.

2.3. Розробка пропозицій щодо удосконалення структури управління підприємством

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від раціональної побудови організаційної структури управління та її здатності адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. У сучасних умовах розвитку логістичного ринку, зростання обсягів перевезень та цифровізації бізнес-процесів особливого значення набуває удосконалення системи управління підприємством, що передбачає оптимізацію розподілу управлінських повноважень, підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами та впровадження сучасних управлінських підходів. Розробка пропозицій щодо удосконалення структури управління ТОВ «Нова Пошта» дозволяє визначити напрями підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізації діяльності підрозділів та забезпечення подальшого розвитку підприємства.

Для підвищення ефективності функціонування підприємства та усунення виявлених недоліків організаційної структури управління доцільно розробити комплекс заходів щодо її удосконалення. Основні напрями покращення системи управління ТОВ «Нова Пошта», зміст запропонованих змін та очікувані результати їх впровадження представлено в таблиці 2.9 [33-37].

Таблиця 2.9 – Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок удосконалення	Суть запропонованих змін	Обґрунтування необхідності	Очікувані результати
1	2	3	4
Децентралізація управління	Делегування частини управлінських повноважень керівникам департаментів і регіональних підрозділів	Висока концентрація рішень на рівні вищого керівництва уповільнює процес прийняття управлінських рішень	Підвищення швидкості прийняття рішень та зменшення навантаження на керівництво
Оптимізація функціонального розподілу повноважень	Чітке визначення функцій структурних підрозділів та оновлення посадових інструкцій	Часткове дублювання управлінських функцій між окремими підрозділами	Підвищення ефективності координації діяльності та відповідальності підрозділів

Продовження таблиці 2.

1	2	3	4
Розвиток горизонтальної взаємодії між підрозділами	Запровадження міжфункціональних робочих груп і регламентів взаємодії	Складність координації між великою кількістю функціональних підрозділів	Покращення комунікації та узгодженості управлінських рішень
Розвиток цифрового управління	Розширення використання ERP, CRM та аналітичних систем управління	Значні обсяги інформації та масштабність діяльності підприємства	Автоматизація управлінських процесів та підвищення прозорості управління
Удосконалення системи внутрішніх комунікацій	Впровадження сучасних цифрових платформ корпоративної взаємодії	Недостатня швидкість обміну інформацією між підрозділами	Підвищення ефективності взаємодії підрозділів
Удосконалення системи оцінювання діяльності підрозділів	Запровадження системи КРІ для керівників і структурних підрозділів	Необхідність підвищення контролю за результатами діяльності	Підвищення ефективності управління та результативності роботи підрозділів

Джерело: складено автором на основі [33-37]

Розроблені пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта» спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів, покращення координації діяльності структурних підрозділів та оптимізацію розподілу управлінських повноважень. Запропоновані заходи враховують особливості діяльності підприємства, масштаби його логістичної інфраструктури та необхідність оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Одним із ключових напрямів удосконалення структури управління виступає децентралізація управлінських процесів, що передбачає делегування частини управлінських повноважень керівникам департаментів і регіональних підрозділів. Реалізація цього заходу дозволить зменшити навантаження на вище керівництво підприємства, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та сприятиме більш ефективному використанню управлінського потенціалу середньої ланки управління.

Важливе значення також має оптимізація функціонального розподілу повноважень між структурними підрозділами підприємства. Чітке визначення

функцій і відповідальності окремих департаментів дозволить усунути дублювання управлінських функцій, покращити координацію діяльності підрозділів та підвищити результативність виконання управлінських завдань. Одночасно розвиток горизонтальної взаємодії між підрозділами сприятиме більш ефективному обміну інформацією та узгодженню управлінських рішень.

Значну роль у підвищенні ефективності управління відіграє розвиток цифрових технологій та удосконалення системи внутрішніх комунікацій підприємства. Розширення використання сучасних інформаційних систем управління, а також впровадження цифрових платформ для внутрішньої взаємодії підрозділів дозволить підвищити прозорість управлінських процесів, прискорити обробку інформації та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень.

Крім того, запровадження системи оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів на основі ключових показників результативності сприятиме підвищенню контролю за виконанням управлінських завдань та забезпечить об'єктивне оцінювання результатів діяльності підрозділів. У цілому реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність функціонування організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта», оптимізувати управлінські процеси та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку логістичних послуг. Водночас це сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів та посиленню відповідальності керівників за досягнення встановлених результатів. Крім того, впровадження таких підходів забезпечить своєчасне виявлення відхилень у діяльності підрозділів та прийняття ефективних управлінських рішень щодо їх усунення [33-37].

Для обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення організаційної структури управління доцільно здійснити оцінку їх економічної ефективності. Основні показники інвестиційних витрат, очікуваного економічного ефекту, рентабельності, терміну окупності та чистої приведеної вартості запропонованих управлінських заходів представлено в таблиці 2.10 [38; 39; 40].

Таблиця 2.10 – Оцінка економічної ефективності заходів щодо удосконалення структури управління ТОВ «Нова Пошта»

Захід удосконалення	Структура інвестицій	Загальні інвестиції, тис. грн	Річний економічний ефект, тис. грн	Рентабельність інвестицій, %	Термін окупності, років	NPV, тис. грн
Впровадження цифрових систем управління (ERP, CRM, BI-аналітика)	Програмне забезпечення – 3 500; інтеграція систем – 2000; серверне обладнання – 1 500; навчання персоналу – 1 000	8000	4000	50,0	2,0	1 132
Впровадження корпоративної системи внутрішніх комунікацій	Програмна платформа – 800; інтеграція систем – 500; налаштування та технічна підтримка – 400; навчання персоналу – 300	2000	1000	50,0	2,0	283
Делегування повноважень та навчання керівників середньої ланки	Тренінги для керівників – 500; консультаційні послуги – 250; розробка регламентів управління – 300; оновлення управлінської документації – 150	1200	900	75,0	1,3	855
Запровадження системи KPI для підрозділів	Розробка KPI – 250; програмні інструменти контролю – 200; навчання персоналу – 200; консультаційна підтримка – 150	800	700	87,5	1,1	798

Джерело: складено автором на основі [38; 39; 40]

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення структури управління ТОВ «Нова Пошта» свідчить про доцільність їх впровадження та наявність позитивного економічного ефекту для підприємства. Розраховані показники інвестиційних витрат, річного економічного ефекту, рентабельності інвестицій, терміну окупності та чистої приведеної вартості

підтверджують економічну обґрунтованість реалізації запропонованих управлінських змін.

Найбільш значних інвестицій потребує впровадження сучасних цифрових систем управління, зокрема ERP, CRM та аналітичних інструментів, що пов'язано з необхідністю придбання програмного забезпечення, інтеграції інформаційних систем, модернізації технічної інфраструктури та навчання персоналу. Водночас реалізація цього заходу забезпечує суттєвий економічний ефект за рахунок автоматизації управлінських процесів, підвищення швидкості обробки інформації та покращення координації діяльності структурних підрозділів підприємства.

Запровадження корпоративної системи внутрішніх комунікацій також характеризується позитивними показниками ефективності та сприяє підвищенню оперативності обміну інформацією між підрозділами. Це дозволяє покращити координацію діяльності працівників, скоротити час погодження управлінських рішень та підвищити загальну ефективність функціонування підприємства.

Порівняно невеликих інвестицій потребують заходи, спрямовані на делегування управлінських повноважень та впровадження системи КРІ для структурних підрозділів. Незважаючи на відносно невеликі витрати, ці заходи демонструють високий рівень рентабельності інвестицій і короткий термін окупності, що свідчить про їх значну управлінську та економічну ефективність [38; 39; 40].

У цілому результати проведених розрахунків підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта». Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, оптимізації взаємодії між структурними підрозділами та створенню умов для подальшого розвитку підприємства і зміцнення його конкурентних позицій на ринку логістичних послуг.

Проведене дослідження дозволило визначити основні напрями удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта», спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізацію взаємодії між структурними підрозділами та підвищення результативності

діяльності підприємства. Запропоновані заходи, зокрема децентралізація управління, оптимізація функціонального розподілу повноважень, розвиток горизонтальної взаємодії, впровадження сучасних цифрових систем управління та удосконалення системи оцінювання діяльності підрозділів, сприятимуть підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, покращенню координації роботи підрозділів і зміцненню управлінського потенціалу підприємства. Результати економічної оцінки підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів, оскільки вони забезпечують позитивний економічний ефект, прийнятний термін окупності інвестицій та створюють передумови для подальшого розвитку підприємства і зміцнення його конкурентних позицій на ринку логістичних послуг.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного теоретичного дослідження, слід зазначити, що організаційна структура управління підприємством виступає ключовим елементом системи менеджменту, який визначає ефективність функціонування підприємства, рівень координації діяльності підрозділів та здатність до досягнення стратегічних цілей. У межах першого розділу було розкрито сутність і значення організаційної структури, обґрунтовано її роль у забезпеченні результативності управлінських процесів, а також доведено, що вона є важливим інструментом підвищення продуктивності праці, оптимізації використання ресурсів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Дослідження основних видів організаційних структур управління показало, що їх різноманітність обумовлена необхідністю адаптації системи управління до специфіки діяльності підприємства, масштабів бізнесу та умов зовнішнього середовища. Встановлено, що жоден тип структури не є універсальним, а ефективність її застосування залежить від відповідності стратегічним цілям підприємства, рівня складності бізнес-процесів та ступеня динамічності ринку. Особливого значення в сучасних умовах набувають гнучкі та адаптивні структури, здатні забезпечити швидке реагування на зміни та підтримку інноваційного розвитку.

У процесі дослідження методичних підходів до оцінювання організаційної структури управління було встановлено, що найбільш ефективним є їх комплексне застосування, яке дозволяє здійснити всебічний аналіз функціонування системи управління. Поєднання системного, функціонального, процесного, економічного та порівняльного підходів забезпечує можливість виявлення проблемних аспектів організації управління, оцінювання її ефективності та обґрунтування напрямів удосконалення. Водночас визначено, що сучасні напрями трансформації організаційних структур пов'язані з цифровізацією управління, впровадженням

процесного підходу, розвитком проектних форм організації та підвищенням ролі людського капіталу.

Таким чином, результати першого розділу створюють теоретико-методичне підґрунтя для подальшого аналізу діючої організаційної структури управління підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. Отримані висновки підтверджують необхідність формування гнучкої, адаптивної та ефективної системи управління, здатної забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

У другому розділі роботи здійснено комплексний аналіз організаційно-економічних характеристик та системи управління ТОВ «Нова Пошта», а також обґрунтовано напрями її удосконалення. Проведене дослідження показало, що підприємство є одним із провідних операторів логістичного ринку України та характеризується значними масштабами діяльності, розвиненою логістичною інфраструктурою та високим рівнем цифровізації бізнес-процесів. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності компанії засвідчив позитивну динаміку розвитку протягом 2023-2025 років, що проявляється у зростанні доходів, активів, власного капіталу та чисельності персоналу. Одночасно підприємство активно інвестує у розвиток логістичних потужностей, модернізацію матеріально-технічної бази та впровадження сучасних інформаційних технологій, що сприяє підвищенню ефективності його операційної діяльності.

Дослідження організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта» показало, що вона має функціонально-ієрархічний характер і передбачає чіткий розподіл управлінських повноважень між основними департаментами підприємства. Така структура дозволяє забезпечити спеціалізацію управлінських функцій, підвищити ефективність координації діяльності структурних підрозділів та забезпечити узгодженість управлінських рішень на різних рівнях управління. Водночас результати аналізу засвідчили наявність окремих організаційних недоліків, зокрема високий рівень централізації управління, складність координації між функціональними підрозділами, можливість дублювання окремих управлінських функцій та недостатній рівень горизонтальної взаємодії між

підрозділами. Зазначені фактори можуть ускладнювати оперативність прийняття управлінських рішень та знижувати гнучкість організаційної структури в умовах динамічного розвитку логістичного ринку.

З метою підвищення ефективності функціонування підприємства у роботі було розроблено комплекс пропозицій щодо удосконалення організаційної структури управління. Основними напрямками таких змін визначено децентралізацію управління, оптимізацію функціонального розподілу повноважень, розвиток горизонтальної взаємодії між підрозділами, впровадження сучасних цифрових систем управління та удосконалення системи оцінювання результативності діяльності підрозділів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, покращенню координації діяльності структурних підрозділів, оптимізації використання ресурсів підприємства та посиленню управлінського потенціалу компанії.

Проведена економічна оцінка запропонованих управлінських заходів підтвердила їх доцільність та ефективність. Розраховані показники інвестиційних витрат, рентабельності інвестицій, терміну окупності та чистої приведеної вартості свідчать про позитивний економічний ефект від їх впровадження. Таким чином, реалізація запропонованих управлінських рішень дозволить підвищити ефективність організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта», сприятиме оптимізації управлінських процесів та забезпечить подальше зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку логістичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 181–186.
2. Величко Я. І., Гетьман О. О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 43. С. 88–96.
3. Павленчик А. О. Структура управління організацією : лекція з дисципліни «Менеджмент організацій» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Львів : Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, 2020. 16 с.
4. Федорук О. М. Особливості формування організаційної структури управління підприємством в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. С. 17–26.
5. Леонов О. О., Леонова Т. М. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. С. 35–40.
6. Тетюра К. С., Расулова У. С. Сутність і значення організаційної культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 39. С. 318–321.
7. Максичка А., Ковбаса О. Удосконалення системи управління малим підприємством для забезпечення його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.
8. Васильєва О. І., Рибка А. О. Аналіз сучасних проблем формування та розвитку людського капіталу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 93–97.
9. Цалко Т., Гартун Д. Організаційна структура управління підприємством. *Домінанти соціально-економічного розвитку України в нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів*. Київ : Київський національний університет технологій та дизайну, 2022. С. 166.

- 10.Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69), № 5 (1). С. 52–56.
- 11.Мальська М., Білоус С. Менеджмент організації: теорія та практика. Київ, 2019. 190 с.
- 12.Баранов В. В. Сучасні питання щодо удосконалення організаційної структури управління підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2020. № 10, вип. 7. С. 4–10.
- 13.Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2020. № 637. С. 22–33.
- 14.Глушчевський В. В. Проектування організаційних інновацій: модель віртуальної організаційної структури управління підприємством. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2023. № 4 (6). С. 4–9.
- 15.Варцаба В. І., Петренко В. П. Гармонізоване управління і менеджмент – актуальний напрям розвитку теорії і практики управління. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. № 34. С. 3–8.
- 16.Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління промисловим підприємством: сутність та етапи формування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 22.6. С. 169–174.
- 17.Загороднюк О. В. Механізм удосконалення організаційної структури та структури управління підприємством. *Сучасні питання економіки і права*. 2019. Вип. 1. С. 10–14.
- 18.Ігнат'єв О. І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління суб'єктами господарювання. *Науковий вісник Полісся*. 2022. Вип. 1. С. 125–129.
- 19.Кормич А. І. Ефективність управління: фактори впливу та критерії рівня. *Актуальні проблеми політики*. 2020. Вип. 50. С. 12–17.

- 20.Краля В. Г. Розвиток підходів до проектування організаційних структур управління підприємств та їх об'єднань. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2023. Вип. 171. С. 124–134.
- 21.Науменко М. О., Морозова Л. В. Удосконалення стратегічного управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 377–381.
- 22.Прудникова І. М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 4 (60). С. 102–108.
- 23.Рибалко О. М., Сьомченко В. В. Трансформація організаційних структур управління автотранспортного підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 1 (5). С. 49–52.
- 24.Нова пошта сьогодні. Нова пошта : офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/more/novapost-today>
- 25.YouControl. ТОВ «Нова Пошта» (код ЄДРПОУ 31316718): дос'є компанії. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718
- 26.OpenDataBot. ТОВ «Нова Пошта» (код ЄДРПОУ 31316718): інформація про компанію. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718>
- 27.Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» (код ЄДРПОУ 31316718) за 2023 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718/company-finances?year=2023&mode=yearly>.
- 28.Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» (код ЄДРПОУ 31316718) за 2024 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718/company-finances?year=2024&mode=yearly>
- 29.Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» (код ЄДРПОУ 31316718) за 2025 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718/company-finances?year=2025&mode=yearly>
- 30.ТОВ «Нова Пошта». Звіт про управління за 2023 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf>

- 31.ТОВ «Нова Пошта». Звіт про управління за 2024 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf>
- 32.Звіт незалежного аудитора щодо консолідованої фінансової звітності ТОВ «Нова пошта» за 2024 рік. Київ : Baker Tilly Ukraine, 2025. URL: <https://site-assets.novapost.com/9e7f7863-8112-495f-b03d-d2f168e6032f.pdf>
- 33.Сидорук А. В., Бортников Є. О., Кириченко Н. В. Шляхи впровадження інновацій у регіональний розвиток туризму і гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40.
- 34.Ситник Й. І., Пригарний С. В., Дмитришин З. Я. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.
- 35.Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 30. С. 71–76.
- 36.Солоненко Ю. В., Куца Я. М. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. С. 136–145.
- 37.Кравченко О. В., Мельник І. С. Удосконалення організаційної структури управління підприємством в умовах цифровізації економіки. *Економіка та держава*. 2024. № 12. С. 45–51.
- 38.Зайченко К. О., Реклізон Ю. С. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60.
- 39.Kulyk V., Škodová Parmová D., Jílek M. Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23, № 3. P. 457–468.
- 40.Терлецька Ю. О. Раціоналізація організаційної структури управління: наукові підходи та механізми реалізації. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 258–262.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	63 849.00	78 381.00
первісна вартість	1001	235 471.00	274 050.00
накопичена амортизація	1002	-171 622.00	-195 669.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 765 733.00	2 230 261.00
Основні засоби	1010	9 327 238.00	14 063 881.00
первісна вартість	1011	13 852 844.00	20 095 575.00
знос	1012	-4 525 606.00	-6 031 694.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	6 297 444.00	7 445 582.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	157 041.00	224 993.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	157 949.00	385 968.00
Усього за розділом I	1095	18 769 254.00	24 429 066.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	413 811.00	398 124.00
Виробничі запаси	1101	391 015.00	374 606.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	22 796.00	23 518.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 138 305.00	1 640 041.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	160 436.00	191 580.00
з бюджетом	1135	53 902.00	54 495.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	1 302 772.00	1 679 191.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	155 631.00	10 615.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	3 784.00	332 471.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 079 267.00	2 659 570.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	714 068.00	2 531 875.00
Витрати майбутніх періодів	1170	24 544.00	71 430.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	4 332 452.00	7 037 517.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	23 101 706.00	31 466 583.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 476 353.00	11 556 424.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	9 508 308.00	11 588 379.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 912 643.00	5 074 709.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 424 357.00	4 055 680.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	5 337 000.00	9 130 389.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 393 971.00	5 175 536.00
товари, роботи, послуги	1615	1 857 488.00	2 019 060.00
розрахунками з бюджетом	1620	655 332.00	1 004 547.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	113 522.00	256 879.00
розрахунками зі страхування	1625	85 122.00	121 389.00
розрахунками з оплати праці	1630	595 758.00	728 202.00
за одержаними авансами	1635	64 885.00	111 013.00
за розрахунками з учасниками	1640	883 928.00	896 791.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	695 705.00	682 720.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	24 209.00	8 557.00
Усього за розділом III	1695	8 256 398.00	10 747 815.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	23 101 706.00	31 466 583.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44 779 857.00	36 468 879.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35 284 709.00	28 625 037.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	9 495 148.00	7 843 842.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	785 654.00	581 274.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	4 209 338.00	2 985 829.00
Витрати на збут	2150	908 227.00	856 282.00
Інші операційні витрати	2180	755 247.00	774 662.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 407 990.00	3 808 343.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	2 953 039.00	2 706 514.00
Інші доходи	2240		29 003.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 034 444.00	1 248 217.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2 489 948.00	857 468.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 836 637.00	4 438 175.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-336 306.00	-471 019.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 500 331.00	3 967 156.00

Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2025 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	78 381.00	101 388.00
первісна вартість	1001	274 050.00	327 360.00
накопичена амортизація	1002	195 669.00	225 972.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 230 261.00	1 118 305.00
Основні засоби	1010	14 269 099.00	16 300 417.00
первісна вартість	1011	20 300 793.00	25 076 971.00
знос	1012	6 031 694.00	8 776 554.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	7 445 582.00	7 688 980.00
1036	1036	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	224 993.00	275 914.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	299 960.00	162 435.00
Усього за розділом I	1095	24 548 276.00	25 647 439.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	398 124.00	473 387.00
Виробничі запаси	1101	374 606.00	462 965.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Товари	1104	23 518.00	10 422.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 640 041.00	2 370 875.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	191 580.00	374 753.00
з бюджетом	1135	54 495.00	48 330.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	1 679 191.00	278 785.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 615.00	13 239.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	90 032.00	299 724.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 902 009.00	4 195 286.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	2 774 315.00	4 029 525.00
Витрати майбутніх періодів	1170	71 430.00	129 811.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	7 037 517.00	8 184 190.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	31 585 793.00	33 831 629.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 556 424.00	13 330 492.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	11 588 379.00	13 362 447.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	5 074 709.00	4 746 183.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 151 093.00	3 863 700.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	9 225 802.00	8 609 883.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	20 000.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 179 333.00	5 208 247.00
товари, роботи, послуги	1615	2 019 060.00	2 281 515.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 004 547.00	1 220 540.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	256 879.00	276 675.00
розрахунками зі страхування	1625	121 389.00	174 499.00
розрахунками з оплати праці	1630	728 202.00	939 644.00
за одержаними авансами	1635	111 013.00	154 241.00
за розрахунками з учасниками	1640	896 791.00	1 054 635.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	682 720.00	809 644.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	8 557.00	16 334.00
Усього за розділом III	1695	10 771 612.00	11 859 299.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	31 585 793.00	33 831 629.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54 153 003.00	44 541 772.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	42 745 978.00	34 686 346.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	11 407 025.00	9 855 426.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 063 635.00	769 352.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	4 468 859.00	4 186 782.00
Витрати на збут	2150	787 141.00	903 474.00
Інші операційні витрати	2180	1 988 268.00	1 380 919.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 226 392.00	4 153 603.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 309 235.00	2 953 039.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 191 241.00	2 034 444.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 134 038.00	2 235 561.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 210 348.00	2 836 637.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-599 978.00	-336 306.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 610 370.00	2 500 331.00