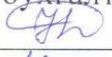


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Факультет економіки та екології моря

Кафедра фінансів і бухгалтерського обліку

«Допущена до захисту»
В.о. завідувача кафедри фінансів
і бухгалтерського обліку
 Наталія ДАНИК
« 14 » 06 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

на тему: Комплексна оцінка фінансового стану підприємства

Виконав студент 4441 групи
 Шевчук Є.С.
(підпис) (П.І.Б.)

Керівник роботи
д.е.н., професор
(посада, науковий ступень, вчене звання)
 Рогов Г.К.
(підпис) (П.І.Б.)

Миколаїв -2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Факультет економіки та екології моря

Кафедра фінансів і бухгалтерського обліку

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування

Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми

доцентка, к.е.н.

Інна РУДЬ

(підпис)

«12» 02 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Студенту

Шевчук Єлизаветі Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Комплексна оцінка фінансового стану підприємства

Керівник роботи д.е.н., професор Рогов Георгій Костянтинович

Затверджені наказом ректора № 268-уз від «30» 03 2026 р.

2. Термін подачі роботи 03.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: Законодавчо-нормативна база з питань інформаційного забезпечення оцінки фінансового стану; фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр. та 9 місяців 2025 р.; аналітичні звіти НБУ, Міністерства фінансів України та ЄБРР.

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)

1. Теоретико-методологічні засади оцінки фінансового стану підприємства.

2. Аналіз та діагностика фінансового стану ТОВ «Нова Пошта».

3. Шляхи зміцнення фінансового стану та перспективи розвитку ТОВ «Нова Пошта».

5. Перелік презентаційних матеріалів

1. Систематизація методичних підходів до комплексної оцінки та аналізу фінансового стану підприємства. 2. Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр., тис. грн.

3. Матриця SWOT-аналізу ринкових позицій ТОВ «Нова Пошта».

4. Запропонована інтелектуальна екосистема операційно-фінансового менеджменту ТОВ «Нова Пошта». 5. Візуалізація моделі переходу від агресивної боргової політики до цільового стану фінансової стабільності підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 12.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення керівника роботи та узгодження теми	05.02.-20.02.26	
2	Складання змісту та узгодження з керівником	12.02.-20.02.26	
3	Вивчення літературних джерел	12.02.-20.02.26	
4	Збір та систематизація інформації за темою роботи	23.02.-09.03.26	
5	Розробка теоретичного розділу	09.03.-27.03.26	
6	Розробка аналітичного розділу	30.03.-01.05.26	
7	Розробка проектного розділу	04.05.-22.05.26	
8	Розробка вступу, висновків, списку джерел	25.05.-29.05.26	
9	Розробка презентації та доповіді	01.06.-05.06.26	

Студент


(підпис)

Шевчук Є.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Рогов Г.К.

(прізвище та ініціали)

Анотація

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і прикладних аспектів комплексної оцінки фінансового стану та розробці пропозицій щодо його покращення на прикладі логістичного підприємства ТОВ «Нова пошта». В роботі проаналізовано економічну сутність фінансового стану та систематизовано сучасні методики його комплексної оцінки. Здійснено аналіз майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки. За результатами діагностики виявлено перехід компанії до агресивної боргової моделі фінансування, а також наявність надлишку вільної готівки.

Для зміцнення фінансової стійкості підприємства запропоновано комплекс стратегічних заходів: реструктуризація боргу через випуск «зелених» облігацій, використання стратегії Sale and Leaseback, капіталізація прибутку на основі «залишкової політики виплати дивідендів» та активне управління ліквідністю через інвестування. Крім того, обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних цифрових інструментів, зокрема ШІ-агентів, хмарної ERP-системи та інтеграції з NovaPay. Економічне моделювання підтвердило, що реалізація цих заходів дозволить збільшити чистий прибуток та відновити коефіцієнт фінансової автономії до нормативного рівня.

Ключові слова: фінансовий стан, фінансова стійкість, ліквідність, штучний інтелект, інноваційні інструменти.

Abstract

The qualification work is devoted to the study of theoretical and applied aspects of a comprehensive assessment of the financial condition and the development of proposals for its improvement using the example of the logistics enterprise Nova Poshta LLC. The work analyzes the economic essence of the financial condition and systematizes modern methods for its comprehensive assessment. An analysis of the property status, liquidity, financial stability and business activity of Nova Poshta LLC for 2022-2024 was carried out. The results of the diagnostics revealed the company's

transition to an aggressive debt financing model, as well as the presence of an excess of free cash.

To strengthen the financial stability of the enterprise, a set of strategic measures is proposed: debt restructuring through the issuance of «green» bonds, the use of the Sale and Leaseback strategy, profit capitalization based on a "residual dividend payment policy" and active liquidity management through investment. In addition, the feasibility of implementing innovative digital tools, in particular AI agents, a cloud ERP system and integration with NovaPay, is substantiated. Economic modeling confirmed that the implementation of these measures will increase net profit and restore the financial autonomy ratio to the regulatory level.

Keywords: financial condition, financial stability, liquidity, artificial intelligence, innovative tools.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Економічна сутність фінансового стану підприємства та його роль в системі управління	9
1.2. Система показників та сучасні методики комплексної оцінки фінансового стану	16
1.3. Огляд вітчизняного та зарубіжного досвіду наукових досліджень фінансової стійкості підприємств	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз ринкових позицій ТОВ «НОВА ПОШТА»	27
2.2. Оцінка фінансової автономії, ліквідності та платоспроможності підприємства	34
2.3. Аналіз ділової активності та результативності фінансово- господарської діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	42
3.1. Стратегічні напрями оптимізації структури капіталу та підвищення фінансової стійкості	42
3.2. Впровадження інноваційних інструментів фінансового менеджменту та цифровізації звітності	48
3.3. Прогнозування фінансового стану підприємства на основі розроблених заходів	54
ВИСНОВКИ	62

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
ДОДАТКИ

64

ВСТУП

В умовах сучасної економіки, яка характеризується високим рівнем невизначеності та постійними трансформаціями, здатність підприємства не просто виживати, а й адаптуватися до змін, стає ключовим фактором його успіху. Для українського бізнесу ця теза набуває особливої гостроти. Макроекономічна нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, інфляційні процеси та зміна споживчої поведінки вимагають від управлінців блискавичних та, головне, обґрунтованих рішень. Базою для таких рішень є глибоке розуміння реального стану справ у компанії, яке неможливо отримати без системної оцінки фінансового стану.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та прикладних аспектів комплексної оцінки фінансового на підприємстві, надання пропозицій щодо його покращення на прикладі логістичного підприємства.

Для досягнення цієї мети в роботі вирішуються наступні завдання:

- розкрити сутність поняття результатів діяльності в контексті фінансовий стан і фінансова стійкість;
- дослідити методичні підходи до оцінки фінансового стану підприємства;
- провести діагностику фінансового стану ТОВ «Нова пошта», оцінити поточний стан і виявити слабкі місця;
- обґрунтувати стратегічні напрями оптимізації структури капіталу та підвищення фінансової стійкості, впровадження інструментів фінансового менеджменту та цифровізації звітності. Оцінити економічний ефект і вплив запропонованих заходів на фінансовий стан ТОВ «Нова пошта».

Об'єктом дослідження є фінансовий стан логістичної компанії.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних положень комплексної оцінки фінансового стану логістичного підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження були застосовані загальнонаукові та спеціальні методи. Методи індукції і дедукції, аналізу і синтезу використовувалися при дослідженні теоретичних джерел. Методи економічного аналізу при оцінюванні фінансового стану ТОВ «Нова Пошта». Узагальнення і конкретизації, моделювання при обґрунтуванні напрямів зміцнення фінансового стану і оцінці впливу запропонованих заходів на фінансові показники ТОВ «Нова Пошта». Системний підхід і узагальнення при написанні висновків по роботі.

Практичне значення полягає в обґрунтуванні практично орієнтованих висновків і пропозицій щодо поліпшення показників фінансового стану ТОВ «Нова пошта».

Новизна одержаних результатів полягає у комплексному підході щодо діагностики і пропозицій покращення фінансового стану ТОВ «Нова Пошта».

Структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 70 сторінках друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць, 1 рисунок, 1 додаток. Список використаних джерел з 56 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність фінансового стану підприємства та його роль у системі управління

У сучасних умовах господарювання питання своєчасної і правильної оцінки фінансового стану підприємства набуває особливого значення. Фінансовий стан розглядається в економічній як фундаментальна, узагальнююча характеристика діяльності будь-якого суб'єкта, яка вказує на якість управлінських процесів. Розуміння фінансового стану як простого статичного відображення статей балансу на певну звітну дату уже не є доречним, не враховує сучасного бачення економічних процесів. Навпаки, фінансовий стан науковці описують як результат ефективної взаємодії виробничих, комерційних, інвестиційних та інноваційних процесів компанії. Як влучно зазначають автори: «поточний фінансовий стан фактично акумулює в собі наслідки всіх управлінських рішень, які менеджмент приймав у минулому, і водночас визначає запас міцності бізнесу перед кризами, що можуть виникнути в майбутньому» [1, с. 24].

Попри те, що термін «фінансовий стан» широко використовується як у наукових колах, так і в нормативно-правових актах, слід відміти що у вітчизняній науковій літературі досі не має єдиного визначення цього терміну. Причиною цього є багатогранність і складність економічної категорії. Розуміння цього поняття трансформувалося також і під впливом глобальних факторів останніх років, які вплинули на уклад світової економіки (від наслідків пандемії до повномасштабної війни в Україні).

Для глибшого розкриття сутності категорії «фінансовий стан» порівняємо

визначення, які наводять науковці в літературних джерелах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові погляди на сутність поняття «фінансовий стан підприємства»

Автор	Визначення фінансового стану	Ключовий концептуальний акцент
1	2	3
І. О. Бланк [2]	«Характеристика фінансової конкурентоспроможності підприємства, використання фінансових ресурсів і капіталу, виконання зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарювання»	Структура капіталу, ресурсне забезпечення та ринкова конкурентоспроможність.
А. М. Поддєрьогін [3]	«Стан фінансових ресурсів, процес їх формування, раціонального розподілу та використання для забезпечення потреб підприємства у фінансових коштах на певний момент часу»	Формування та цільове використання коштів, самофінансування.
О. О. Терещенко [4]	«Здатність підприємства фінансувати свою діяльність, своєчасно розраховуватися за поточними й довгостроковими зобов'язаннями, підтримувати достатній рівень ліквідності й прибутковості»	Абсолютна платоспроможність, управління ліквідністю та прибутковість.
Є. В. Мних, Н. С. Барабаш [5]	«Складне економічне поняття, що відображає систему фінансових відносин підприємства, стан його капіталу в процесі кругообігу та здатність стабільно фінансувати операційну діяльність»	Фінансові відносини, безперервний кругообіг коштів в операційному циклі.
О. В. Рузакова [6]	«Комплексна характеристика, що відображає здатність підприємства генерувати достатні фінансові ресурси для збереження ліквідності та стійкості в умовах впливу дестабілізаційних факторів»	Еластичність бізнес-моделі та стійкість до зовнішніх макроекономічних шоків.
Ю. О. Костенко [7]	«Індикатор фінансового здоров'я бізнесу, що визначає його здатність зберігати платоспроможність, фінансову незалежність та генерувати прибуток в умовах економічних криз і воєнного стану»	Фінансова незалежність, виживання в екстремальних макроекономічних умовах.
В. В. Кірсанова, В. О. Самсонова [8]	«Стан життєздатності бізнес-системи, що оцінюється через здатність зберігати фінансову рівновагу та платоспроможність в умовах екстремальної невизначеності»	Антикризова діагностика та збереження платоспроможності у 2024-2025 рр.
Е. Альтман [9]	«Стан, що визначає поточний рівень ризику фінансового дистресу та	Прогнозування ймовірності банкрутства

	здатність компанії генерувати грошові потоки, достатні для уникнення банкрутства»	та мінімізація кредитного ризику.
--	---	-----------------------------------

Продовження табл.1.1

1	2	3
Дж. К. Ван Хорн [10]	«Економічний стан компанії, що визначається ліквідністю її активів, структурою боргового навантаження та здатністю максимізувати ринкову вартість акціонерного капіталу»	Максимізація ринкової вартості бізнесу (Value-Based Management).
Дж. Піотроскі [11]	«Фундаментальна якість бізнесу, що визначається через динаміку маржинальності, оборотності та боргового навантаження, і формує інвестиційну привабливість активу»	Створення вартості для інвесторів на фондовому ринку, інвестиційна оцінка.

Аналізуючи наведені у таблиці визначення можна виділити ряд концептуальних напрямів до розуміння цієї категорії. Наприклад, прихильники класичного ресурсно-структурного підходу (такі як І. Бланк, Є. Мних та А. Поддєрьогін) акцентують увагу на наявності, раціональному розміщенні і ефективності використання активів підприємства. У їх роботах значна увага приділяється вивченню співвідношення оборотних і необоротних активів, структури власного капіталу і зобов'язань. Підтримання належного рівня ліквідності і платоспроможності пов'язане з правильним фінансуванням. А саме довгострокові активи підприємства мають фінансуватися за рахунок довгострокового капіталу (власний капітал і довгострокові зобов'язання), а оборотні активи відповідно за рахунок поточних зобов'язань. Важливим є встановлення відповідності між термінами запозичень і активами.

Представники функціонально-результативного підходу (О. Терещенко, Є. Ткаченко) розглядають фінансовий стан через призму спроможності підприємства генерувати реальні грошові кошти для безперервної діяльності [4; 12]. Прибуток обчислений за принципом нарахування і відповідності доходів і витрат не є ідеальним показником для оцінки фінансового стану. Більш важливими показниками є абсолютна платоспроможність, відсутність прострочених боргів перед контрагентами і спроможність створювати

вільний грошовий потік.

Тлумачення фінансового стану у літературі представниками динамічно-адаптивного підходу (О. Рузакова, Ю. Костенко, В. Кірсанова) пов'язане з впливом екзогенних факторів [6; 7; 8]. Неможливо ігнорувати вплив війни на показники фінансового стану підприємств. У своїх дослідженнях автори пропонують розглядати фінансовий стан не як статистичні показники, а як динамічні дії компанії направлені на адаптацію до кризових ситуацій: розриву логістичних ланцюгів, втрати ринків збуту, блекаутів, фізичного знищення активів.

Водночас у західній науковій думці домінує ризик-орієнтований підхід. Визнані у світі моделі ймовірності банкрутства Е. Альтмана, Дж. Ван Хорна та Дж. Піотроскі пов'язують фінансовий стан безпосередньо з ринковою капіталізацією бізнесу [9; 10; 11]. Погіршення фінансового стану збільшує ймовірність банкрутства, що робить залучення нових кредитів нераціональним і проблемним. Це підтверджують і звіти Міжнародного валютного фонду і Світового банку дедалі частіше включають до оцінки фінансової стабільності фактори сталого розвитку [13; 14]. Це підтверджує думку, що соціально відповідальні компанії є фінансово стійкішими у сучасних умовах.

Проведений детальний аналіз існуючих наукових концепцій дозволяє виділити спільні риси, які є визначальними для розуміння сутності категорії «фінансовий стан»:

Вчасно діагностувати проблемні аспекти фінансового стану можливо лише за умови комплексного і своєчасного вивчення його показників, у їх взаємозв'язку одне з одними.

Фінансовий стан підприємства залежить від якості активів і швидкості їх оборотності, співвідношення між окремими видами капіталу [2; 5].

Здатність швидко отримувати ліквідність і своєчасно розраховуватися за боргами. Такий підхід є дуже важливим в період кризових явищ, зміцнює рівень довіри з боку партнерів і кредиторів [4].

Важливою є орієнтація на довгострокову стабільність, здатність

підприємства стабільно працювати в майбутньому та підтримувати безперервність своєї діяльності.

Проведене дослідження літературних джерел дозволило сформувати вlane визначення поняття фінансовий стан підприємства. Це об'єктивно обумовлена характеристика фінансово-господарської діяльності, яка відображає якість формування, раціональність розміщення і ефективність використання активів і капіталу, засвідчує фактичний рівень ліквідності, платоспроможності та ділової активності на певну дату у статистиці і динаміці, а також визначає здатність суб'єкта господарювання нівелювати внутрішні й зовнішні макроекономічні чинники задля збереження життєздатності і інноваційного розвитку. Запропоноване визначення синтезує у собі розглянуті нами наукові підходи: структурний (капітал), результативний (грошові потоки), динамічний (потенціал саморозвитку) та ризик-орієнтований (нівелювання загроз).

Формування об'єктивного висновку про фінансове «здоров'я» компанії вимагає не лише використання адекватного математичного апарату, а й суворого дотримання чіткої системи методологічних принципів. У вітчизняній та зарубіжній академічній літературі триває активна наукова дискусія щодо їх виокремлення (табл. 1.2).

Для того, щоб оцінка фінансового стану була достовірною, аналітик має спиратися на чіткі принципи. Найголовнішими з них є принцип об'єктивності (використання виключно легітимної звітності без суб'єктивних домислів), принцип системності (розуміння того, що зміна в запасах впливає на загальну ліквідність), а також принцип консерватизму. Останній вимагає від фінансиста визнавати потенційні збитки чи ризики одразу після їх виявлення, не прикрашаючи реальну картину. Саме на цих принципах ґрунтується головна мета аналізу - діагностика життєздатності бізнесу та своєчасне виявлення «вузьких місць» у русі капіталу.

З практичної точки зору процес оцінки зводиться до вирішення кількох ключових завдань. Аналітик має ідентифікувати рівень поточної ліквідності, оцінити раціональність структури майна, вивчити тривалість операційного циклу

і, що найголовніше, виявити симптоми можливого банкрутства на ранніх стадіях. Уся ця робота неможлива без якісної інформаційної бази. Її ядром залишається офіційна фінансова звітність (Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів), але сьогодні вона обов'язково доповнюється даними управлінського обліку з ERP-систем та зовнішньою макроекономічною інформацією (рівень інфляції, облікова ставка НБУ).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика наукових підходів до формування принципів оцінки фінансового стану

Науковий підхід	Домінуючі принципи оцінки	Сутність наукової позиції
Обліково-аналітичний підхід (Є. Мних [5])	Принцип достовірності, принцип документальної обґрунтованості, принцип нарахування та відповідності.	Оцінка розглядається як аналітичне продовження бухгалтерського обліку. Головне - математична точність та суворі відповідності регістрам П(С)БО.
Стратегічно-управлінський підхід (І. Бланк [2])	Принцип системності, принцип комплексності, принцип підпорядкованості корпоративній стратегії.	Фінансовий стан розглядається як елемент загальної стратегії. Аналіз фінансів проводиться у нерозривному зв'язку з виробництвом та маркетингом.
Антикризовий (ризик-орієнтований) (О. Терещенко [4])	Принцип оперативності, принцип обачності (консерватизму), принцип раннього попередження (Early Warning).	Акцент робиться на фізичному виживанні бізнесу. Принцип обачності вимагає від аналітика негайно визнавати збитки та приховані ризики дефолту.
Міжнародний (інвестиційний) підхід (Дж. Ван Хорн [10])	Принцип безперервності (going concern), принцип зіставності, принцип превалювання сутності над формою.	Орієнтація на глобальних інвесторів. Важливим є можливість порівняти компанію з аналогами на ринку та переконатися у її здатності генерувати грошові потоки.

Слід відмітити фінансовий стан підприємства залежить від впливу багатьох факторів. Макроекономічні чинники, такі як інфляція чи воєнний стан, не можуть контролюватися менеджментом. З іншого боку, внутрішні фактори – рівень зношеність основних засобів, маркетингова політика, дотримання і контроль

розрахунково-платіжної дисципліни знаходяться в зоні відповідальності управлінського персоналу.

Окремо варто підкреслити роль фінансового стану в системі управління підприємство, її значення для різних фокус-груп. Згідно з теорією розробленою Р. Фріменом [15], інформація про стан компанії потрібна різним групам користувачів, і кожна група має свій інтерес (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Інтереси користувачів стосовно інформації про фінансовий стан

Група користувачів		Основний інтерес та мета аналізу	Ключові показники, які аналізуються
Внутрішні	Власники (акціонери)	Збільшення ринкової вартості вкладеного капіталу, стабільність отримання дивідендів, загальна прибутковість бізнесу.	Рентабельність власного капіталу, прибуток на акцію, економічна додана вартість.
	Менеджмент	Оцінка ефективності управлінських рішень, пошук резервів зростання, запобігання непередбаченим касовим розривам.	Показники оборотності активів, операційна маржинальність, поточна ліквідність.
Зовнішні	Банки і кредитори	Оцінка поточної кредитоспроможності, гарантія своєчасного повернення основної суми боргу та відсотків.	Коефіцієнт покриття відсотків, коефіцієнт швидкої ліквідності, структура заставного майна.
	Постачальники	Оцінка короткострокової платоспроможності для прийняття рішення про надання товарного кредиту.	Абсолютна ліквідність, тривалість обороту кредиторської заборгованості.
	Держава	Контроль за правильністю формування бази оподаткування, оцінка ризику фіктивного банкрутства.	Фінансовий результат до оподаткування, інтегральні показники ймовірності банкрутства.

Отже, фінансовий стан підприємства надає важливу інформацію про підприємницькі процеси. Для внутрішнього менеджменту є діагностичним інструментом, який сигналізує про проблеми на ранніх стадіях управління. Зниження рентабельності власного капіталу вимагає проведення аналіз причин і пошуку резервів його ефективного використання. Для зовнішніх контрагентів – показник здоров'я підприємства, оптимальності структури активів, надійності фінансової дисципліни. Від цього залежать умови кредитування, страхування, інвестування та стратегічного партнерства. Підтримання показників фінансового стану на високому рівні є обов'язковою умовою виживання і розвитку підприємства на висококонкурентному ринку.

1.2. Система показників та сучасні методики комплексної оцінки фінансового стану

У сучасній теорії та практиці корпоративного управління оцінка фінансового стану підприємства базується на розгалуженій системі аналітичних показників і багатофакторних моделей. З методологічної точки зору, перехід від аналізу абсолютних показників фінансової звітності (таких як загальний обсяг чистого прибутку, сума активів чи залишок грошових коштів на рахунках) до системи взаємопов'язаних відносних коефіцієнтів став фундаментальним кроком в економічній науці.

Використання відносних величин дозволяє вирішити одразу кілька проблем. По-перше, нівелювати вплив масштабів діяльності, зробити показники різних підприємств зіставними. Порівнювати транснаціональну корпорацію та локальне підприємство за абсолютним прибутком некоректно, однак порівняння їхньої рентабельності дає чітку картину ефективності менеджменту. По-друге, оцінити внутрішню структуру досліджуваного об'єкта шляхом визначення питомої ваги

окремих елементів. По-третє, нейтралізувати вплив інфляції на показники діяльності. Абсолютні показники в умовах інфляції можуть показувати значний ріст, а відносні залишатися без змін або навіть зменшуватися.

Як зазначає Г. В. Ситник, «за функціональним призначенням весь масив аналітичних показників умовно поділяють на чотири базові групи, кожна з яких відіграє роль своєрідного медичного тесту для окремого аспекту життєздатності бізнес-моделі» [16, с. 214]. Найбільш критичною для операційної активності підприємства є оцінка його ліквідності та платоспроможності. Ці показники характеризують спроможність суб'єкта господарювання своєчасно й у повному обсязі виконувати поточні зобов'язання за рахунок власних оборотних активів. Традиційним показником оцінки є коефіцієнт поточної ліквідності. Хоча в підручниках нормативним вважається значення від 1,5 до 2,0, у сучасних дослідженнях говориться про відсутність і хибність стандартизації і нормування. Зокрема, Т. Клієстік зі співавторами наголошують, що «в умовах високошвидкісних цифрових ланцюгів постачання (стратегія Just-in-Time) компанії можуть максимально ефективно функціонувати і при значенні ліквідності, наближеному до одиниці, за умови підтримки високої оборотності запасів» [17, с. 78]. Водночас довгострокова здатність підприємства протидіяти деструктивним макроекономічним явищам може оцінюватися за допомогою показників фінансової стійкості. Акцент при цьому робиться на обчислення коефіцієнту автономії і показника фінансового левериджу. Останній дозволяє оцінити рівень боргового ризику підприємства.

Логічним кроком продовженням аналізу ліквідності та стійкості є оцінка операційної ефективності, яка здійснюється за допомогою показників рентабельності і ділової активності. Поглибленням традиційного коефіцієнтного аналізу є використання модифікованої моделі Дюпона. Як зауважують дослідники, «ця модель дозволяє не просто констатувати факт зростання чи падіння рентабельності власного капіталу, а розділити її на три складові (маржу чистого прибутку, оборотність активів та мультиплікатор капіталу)» [18, с. 140]. Такий підхід дозволяє розкрити джерело маржинальності

підприємства. Чи воно заробляє завдяки високій торговельній націнці чи завдяки високій швидкості обертання активів, чи через агресивне залучення банківських кредитів.

Еволюція методології фінансового аналізу пройшла тривалий шлях. На початковому етапі переважав однофакторний аналіз. Такий підхід зокрема розкрито праці У. Бівера [19]. Автор намагався знайти один ідеальний коефіцієнт, який би безпомилково діагностував наявність фінансових проблем підприємства. Проте практичне використання показало суттєві вади такого підходу. Адже різні коефіцієнти для одного й того ж підприємства можуть давати абсолютно протилежні сигнали. Наприклад, підприємство демонструє зростання показники рентабельності продажів зростають і в той же час знижуються показники поточної ліквідності. Як наголошують Н. М. Пилипенко та В. В. Пилипенко, «саме таке протиріччя обумовило потребу в застосуванні комплексних багатовимірних методик, в основі яких знаходиться зведення різнонаправлених параметрів до єдиного інтегрального показника» [20, с. 22].

Відповіддю на цей виклик у вітчизняному інституційному середовищі стало впровадження регламентованих нормативних методик оцінки фінансового стану. Довгий час для оцінки показників діяльності підприємства використовували Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства, розроблені Міністерством економіки України [21]. «Сьогодні ця методика доповнюється актуальними стрес-тестами Національного банку України, які використовуються для поглибленого моніторингу системних ризиків у корпоративному секторі економіки» [22]. Сучасні вітчизняні методики мають чітко виражене алгоритмічне направлення. На першому етапі розраховуються групи показників, на другому етапі їх значення трансформуються у стандартизовані бали. Важливою перевагою такого підходу є диференціація граничних меж для нарахування балів залежно від виду економічної діяльності (КВЕД), що унеможлиблює некоректне порівняння фондомісткого металургійного заводу з консалтинговою компанією.

Окрім жорстких регуляторних актів, в українському науковому полі значна

увага приділяється розробці інтегральних підходів оцінки фінансового стану. Як справедливо відзначає Е. М. Крамаренко, «в умовах тривалого воєнного стану класичні західні моделі прогнозування потребують вкрай обережного застосування і коригування. Безпрецедентний рівень макроекономічної невизначеності, фізична втрата частини активів та вимушена релокація бізнесу спотворюють історичну базу даних, на якій будувалися ці моделі» [23, с. 62]. Тому вітчизняні науковці (зокрема Є. Ю. Ткаченко та В. В. Зінченко) активно працюють над формуванням адаптивних інтегральних показників, які базуються на попередньо стандартизованих відносних коефіцієнтах. Але з врахуванням їх інформаційного значення і адаптацією до стандартів бухгалтерського обліку і фінансової звітності [12, с. 145].

Водночас неможливо ігнорувати той факт, що зарубіжна корпоративна практика володіє значно потужнішим арсеналом економетричних моделей, які спираються на масиви історичних даних глобальних фондових ринків. Історичним, але досі актуальним еталоном у сфері прогнозування ймовірності банкрутства на основі множинного дискримінантного аналізу залишається модель Е. Альтмана [9]. Проте дискримінантний аналіз має жорсткі статистичні обмеження, вимагаючи ідеального нормального розподілу даних. Враховуючи ці недоліки Дж. Охлсон застосував метод логістичної регресії, що дозволило визначити конкретну ймовірність настання дефолту у відсотковому вираженні [24]. М. Змієвський розробив пробіт-модель, яка філігранно усунула проблему статистичного зміщення у дослідницьких вибірках [25].

На відміну від моделей Альтмана чи Охлсона, які шукають ознаки наближення банкрутства компанії, модель Піотроскі спрямована на пошук прихованих недооцінених компаній. За допомогою цієї моделі перевіряється фінансова діяльність емітента цінних паперів за дев'ятьма бінарними критеріями, відсіваючи бізнеси з низькою якістю управління [11]. На ще вищий, макропруденційний рівень виходять структурна модель Р. Мертон та портфельні моделі типу CreditMetrics. Вони взагалі відмовляються від аналізу бухгалтерської звітності, данні якої вважають не своєчасними. Акцентуючи дії на оцінці

кредитного ризику виключно на основі ринкової волатильності вартості активів підприємства в режимі реального часу [27].

Проте найбільш революційні зміни в методології комплексної оцінки фінансового стану відбулися впродовж останнього десятиліття. Глобальний фінансовий світ здійснив безповоротний зсув від традиційної лінійної статистики до передових методів машинного навчання та штучного інтелекту. У фундаментальному дослідженні Ф. Барбози, Х. Кімури та Е. Альтмана було доведено, що використання таких алгоритмів, як випадкові ліси, метод опорних векторів та градієнтний бустинг є більш ефективним за класичні економетричні моделі. Оскільки дає точність прогнозування банкрутства в середньому вище на 10-15% [28]. Ці висновки знаходять широке підтвердження у працях інших вчених, які доводять здатність сучасних моделей автоматично виявляти глибокі, приховані нелінійні взаємозв'язки між сотнями фінансових індикаторів, повністю ігноруючи при цьому проблему мультиколінеарності [29].

Фінансовий аналіз вийшов за межі виключно оцінки числових даних. Новітні розробки використовують алгоритми глибокого навчання та обробки природної мови для семантичного аналізу текстового розкриття інформації у фінансових звітах і аудиторських висновках [30]. Машинний аналіз тональності тексту дозволяє ідентифікувати перші тривожні ознаки фінансового дистресу за місяці до того, як вони матеріалізуються у вигляді падіння ліквідності чи рентабельності.

Підсумовуючи порівняльний аналіз вітчизняних та зарубіжних підходів, варто зазначити, що наявність концептуальних відмінностей переважно обумовлена різницею у інституційних середовищах. Вітчизняні методики мають виразний регуляторний характер і розроблені здебільшого для потреб податкового контролю. Вони переважно пов'язані з фінансовою звітністю, орієнтуються на оцінку активів і зобов'язань за історичною собівартістю. Зарубіжні ж моделі є агресивно ринково-орієнтованими. Вони слугують прогнозним інструментом для інвесторів і опираються на ринкову капіталізацію, очікування аналітиків, фактори сталого розвитку.

Стратегічним напрямом розвитку національної методології фінансового аналізу має бути поєднання вітчизняних нормативних алгоритмів із прогнозною потужністю сучасного машинного навчання і штучного інтелекту. Саме такий синтез дозволить забезпечити український бізнес сучасним і надійним інструментом для сталого розвитку.

Для більш наочного розуміння еволюції та різноманітності аналітичного інструментарію, в роботі здійснено комплексну систематизацію існуючих методичних підходів. Залежно від застосовуваного математичного апарату, характеру інформаційної бази та кінцевої мети дослідження (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Систематизація методичних підходів до комплексної оцінки та аналізу
фінансового стану підприємства

Назва підходу / Група методів	Сутність та інструментарій оцінки	Сфера застосування, переваги та обмеження
1. Традиційний коефіцієнтний аналіз	Розрахунок окремих відносних показників (ліквідності, стійкості, рентабельності, ділової активності). Використання моделі Дюпона для аналізу рентабельності.	Переваги: простота розрахунку, нівелювання масштабів бізнесу. Обмеження: дає розрізнену і часто суперечливу картину; ігнорує синергетичний ефект та нелінійні ризики.
2. Інтегральні методики	Алгоритмічний розрахунок груп показників із подальшою бальною оцінкою.	Сфера: податковий моніторинг, банківський комплаєнс, держзакупівлі. Обмеження: орієнтація виключно на бухгалтерську звітність; неможливість врахування ринкових очікувань.
3. Емпіричні статистичні (економетричні) моделі банкрутства	Побудова багатофакторних функцій на основі масивів історичних даних. Зведення множини параметрів до єдиного інтегрального показника або ймовірності дефолту у відсотках.	Переваги: висока точність на великих вибірках; нівелювання суб'єктивізму аналітика. Обмеження: жорсткі вимоги до нормального розподілу даних; втрата точності в умовах економічних криз.
4. Ринково-орієнтовані та структурні (портфельні) моделі	Оцінка кредитного ризику та інвестиційної привабливості на основі ринкової волатильності вартості активів, кредитних спредів та ринкової капіталізації емітента.	Сфера: фондові біржі, портфельні інвестиції, управління корпоративними ризиками. Переваги: використовує актуальні дані; не залежить від бухгалтерських маніпуляцій.
5. Моделі машинного навчання (ML) та інтелектуального аналізу	Використання штучного інтелекту для пошуку прихованих нелінійних зв'язків. Обробка кількісних даних та семантичний аналіз.	Переваги: безпрецедентна прогностична точність (вище 90-95%), ігнорування проблеми мультиколінеарності.

Як наочно свідчать дані таблиці, жодний із наведених підходів не є абсолютно бездоганим. Найбільш правильним вбачається поєднання різних методик. Традиційні фінансові коефіцієнти дають можливість оцінити фінансовий стан, але не враховують приховані системні ризики. Регуляторні методики забезпечують єдиний зрозумілий інструмент, проте опираються переважно на ретроспективну бухгалтерську звітність, дані якої бувають не актуальні на момент аналізу. Зарубіжні економетричні моделі добре працюють на стабільних фондових ринках, але втрачають свою прогностні переваги у стресових ситуаціях, які притаманні сьогоднішній українській економіці. Перспективними є новітні алгоритми машинного навчання, які генерують точні прогностні показники, однак при цьому вимагають значних обсягів верифікованих даних. В українській економіці значна частина інформації може бути неpubлічною, що впливає на точність оцінок.

1.3. Огляд вітчизняного та зарубіжного досвіду наукових досліджень фінансової стійкості підприємств

У економічній літературі щодо визначення поняття «фінансова стійкість» відсутня єдність поглядів серед науковців. Фінансова стійкість є похідною величиною від фінансового стану підприємства, який дає уявлення про ретроспективне відображення ефективності роботи підприємства. В свою чергу розглядаючи фінансову стійкість можна говорити про передбачувальну характеристику, яка полягає у спроможності суб'єкта господарювання зберігати стабільність та інвестиційну привабливість під впливом зовнішніх факторів. Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду вказує на поступову еволюцію щодо розуміння фінансової стійкості підприємства: від нормативних значень показників до складних моделей динамічної стійкості.

Вітчизняна наукова школа історично базується на ресурсно-структурній парадигмі, акцентуючи увагу на якості капіталу і механізмах його саморегуляції. В. В. Чепка та О. К. Матяш, «визначають стійкість як здатність фінансової системи протистояти зовнішнім впливам при збереженні внутрішньої функціональної рівноваги» [31]. Г. І. Кіндрацька та О. А. Швиданенко розвиваючи такий підхід, розглядають фінансову стійкість під кутом забезпечення фінансової безпеки шляхом оптимізації структури активів за критеріями їх ризику і доходності [32].

Д. Осадчук у своїй праці розмежовує такі поняття як «фінансова стійкість», «платоспроможність» та «стійкість розвитку». Автор наголошує, «що стійкість - це стан капіталу, який гарантує вільне маневрування грошовими коштами за будь-яких ринкових сценаріїв» [33, с. 24].

Фундаментальним внеском українських вчених є розвиток типології фінансових станів на основі моделі покриття запасів підприємства. Є. В. Мних та М. Д. Білика, виділяють чотири типи - від абсолютної стійкості до глибокого кризового стану [5].

Особливе місце у вітчизняних дослідженнях останнього десятиліття посідає концепція «запасу фінансової міцності». Науковці доводять, що стійкість підприємства прямо залежить від його здатності підтримувати обсяги продажу продукції вище точки беззбитковості в умовах стиснення ринків. Під впливом подій 2022-2026 років вітчизняна наукова думка зазнала кардинальної трансформації, адаптуючи розуміння фінансової стійкості до викликів воєнного часу.

Дослідження Ю. О. Костенко [7] та В. В. Кірсанової [8, с. 32] пов'язані з проблематикою діагностики «фінансового виживання». У цих працях фінансова стійкість переосмислюється як резильєнтність (здатність виживати). На відміну від класичної стійкості, яка передбачає утримання балансу, резильєнтність трактується як здатність бізнес-моделі протидіяти фізичним втратам активів, енергетичним ризикам, швидко відновлювати операційний цикл з урахуванням змін. Г. Закаблук та Л. Івченко доповнюють цей напрям розробкою галузевих

інтегральних індексів. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку ризиків промислового сектору та сфери послуг в умовах невизначеності [34; 35].

Натомість зарубіжний досвід наукових досліджень розвивається у напрямі ринково-орієнтованого моделювання. В основі такого моделювання знаходяться потреби розвинених фондових ринків. Західна наука розглядає стійкість крізь призму теорії фінансового дистресу. С. Росс та Р. Вестерфілд вважають, що фінансова стійкість є оберненою величиною до вартості потенційного банкрутства. Чим вищі непрямі витрати (втрата клієнтів, погіршення умов кредитування), тим нижчою є реальна стійкість фірми незалежно від структури балансу. Класичні розробки У. Бівера [19] та Е. Альтмана [9] заклали підвалини прогностичного аналізу, про що ми зазначали у попередньому підрозділі. Необхідно також відмітити структурну модель Роберта Мертонна [27]. Вона дозволила оцінювати стійкість через ринкову волатильність вартості активів. Банкрутство в ній розглядається як стан, коли ринкова ціна активів падає нижче номінальної вартості кредиту.

Сучасні світові тренди, зафіксовані у звітах МВФ (2025 р.) [13] та Світового банку [14], акцентують увагу на зближенні фінансової стійкості та нефінансових показників сталого розвитку. Провідні західні вчені доводять, що компанії з високими стандартами прозорості і соціальної відповідальності демонструють вищу резистентність до зовнішніх факторів. Це пов'язано з тим, що вони мають пріоритетний доступ до інструментів фінансування та нижчу премію за ризик.

Крім того, новітні дослідження останніх двох років (Ф. Барбоза, Ф. Май) підтверджують ефективність використання ансамблевих моделей машинного навчання та штучного інтелекту. Доведено, що використання алгоритмів глибокого навчання для аналізу неструктурованих даних (звітів аудиторів, новин) дозволяє ідентифікувати симптоми втрати фінансової стійкості за 12-18 місяців до того, як вони стануть очевидними у фінансовій звітності [28; 30].

Окремим перспективним напрямом досліджень у працях 2024-2025 років стало вивчення стратегій «цифрової стійкості». Вчені аналізують диверсифікацію корпоративних фінансів шляхом інтеграції цифрових активів та використання

протоколів децентралізованих фінансів (DeFi). Встановлено, що цифрові активи можуть виконувати роль інструменту хеджування інфляції фіатних коштів. В той же час надмірна волатильність криптовалют вимагає запровадження якісно нових підходів до ризик-менеджменту і фінансової безпеки.

Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду дозволяє виявити ряд принципових відмінностей. Українські методики оцінки фінансового стану мають виразний регулятивно-антикризовий характер. Вони спрямовані на виявлення загроз у період глобальних шоків. Західні підходи орієнтовані на інвестиційне прогнозування та максимізацію ринкової вартості капіталу в довгостроковій перспективі. Вважаємо, що стратегічним напрямом подальшого розвитку методології оцінки фінансового стану в Україні є розумне поєднання регламентованих національних стандартів та предиктивних моделей штучного інтелекту. При цьому, для оцінки варто використовувати як фінансові, так і не фінансові показники сталого розвитку.

Проведене теоретико-методологічне дослідження дозволяє сформулювати ряд важливих висновків:

1. Поняття фінансового стану підприємства еволюціонувало від простого аналізу структури балансу до комплексної інтегральної характеристики діяльності підприємства. оцінки ліквідності, платоспроможності і потенціалу сталого розвитку в умовах високої невизначеності.

2. Встановлено, що сучасна система показників оцінки фінансового стану трансформувалася від коефіцієнтного аналізу показників бухгалтерської звітності до багатofакторних інтегральних моделей. Суттєвим кроком для вітчизняної практики стало впровадження оновлених нормативних методик, які враховують виклики воєнного стану, галузеву специфіку і гармонізовані з підходами банківського нагляду.

3. Огляд наукового досвіду свідчить про зміщення акцентів вітчизняної школи на забезпечення «фінансового виживання» та резильєнтності в умовах війни, тоді як зарубіжна практика пропонує потужний інструментарій машинного навчання та ринкових моделей для превентивної діагностики потенційних

проблем.

4. Обґрунтовано, що для забезпечення життєздатності українських підприємств у період повоєнного відновлення необхідний гібридний підхід, який би поєднав національні моделі із передовими світовими практиками ризик-орієнтованого аналізу, враховував критеріїв сталого розвитку, передбачав застосування цифрових технологій для безперервного моніторингу діяльності суб'єктів господарювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз ринкових позицій ТОВ «Нова Пошта»

Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА» (далі - Компанія або ТОВ «Нова Пошта») є основним суб'єктом логістичного сектору України, лідером ринку експрес-доставки та ключовим елементом критичної інфраструктури держави. Компанію було засновано 19 січня 2001 року. За понад два десятиліття свого функціонування підприємство перетворилося з локального оператора до транснаціональної групи компаній.

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», ТОВ «Нова Пошта» належить до категорії підприємств, що становлять суспільний інтерес. Цей статус накладає на Компанію підвищені зобов'язання щодо прозорості і якості корпоративного управління, передбачає обов'язкове щорічне оприлюднення фінансової звітності, проведення її аудиту. Основним видом економічної діяльності компанії (за КВЕД 52.29) є інша допоміжна діяльність у галузі транспорту.

Структура власності Компанії є прозорою та ієрархічно вибудованою. Станом на 31 грудня 2024 року материнською компанією виступає NP Holdings Limited, зареєстрована за законодавством Республіки Кіпр. Кінцевими бенефіціарними власниками, які здійснюють вирішальний вплив на стратегічний вектор розвитку, є українські підприємці В. А. Климов та В. А. Поперешнюк. Крім того, 10% у структурі власності належить ПАТ ЗНВКІФ «Прайд».

Основою операційної бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» є надання високоякісних послуг з експрес-доставки документів, посилок і великогабаритних вантажів. Компанія генерує доходи як від сегменту фізичних осіб, так і від

корпоративних клієнтів.

Стратегія просторового розвитку компанії базується на поєднанні власних філій і мережі відділень партнерів, які діють на умовах франчайзинг. Цей підхід забезпечує максимальне географічне покриття при оптимізації капітальних інвестицій. Динаміка розвитку інфраструктури та кадрового потенціалу в умовах макроекономічної невизначеності 2022-2024 років наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка розвитку мережі точок сервісу і кадрового потенціалу

ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	
				2023/2022	2024/2023
Кількість власних відділень, од.	1746	1847	1891	101	44
Кількість партнерських (агентських) відділень, од.	7455	9028	11317	1573	2289
Загальна кількість відділень, од.	9201	10875	13208	1674	2333

Аналітичні дані таблиці 2.1 вказує на зростаюче операційне масштабування компанії. Протягом досліджуваного періоду спостерігається стрімке розширення інфраструктури. У 2023 році загальна мережа зросла на 18,2% порівняно з попереднім роком, а у 2024 році темпи розвитку ще прискорилися, продемонструвавши приріст на 21,4%.

Розширення мережі відбувалося переважно за рахунок франчайзингу. Оскільки, темпи відкриття власних відділень залишалися незначними (приріст на 5,8% у 2023 році та лише на 2,4% у 2024 році). В той же час партнерська мережа зросла на 21,1% у 2023р. та 25,3% у 2024 р. Така динаміка у темпах масштабування свідчить про перехід менеджменту до моделі управління бізнесу з легкими активами. В умовах макроекономічної невизначеності та воєнних ризиків компанія зменшує капітальні вкладення, делегуючи їх регіональним підприємцям. З одного боку це збільшувати географічне покриття, з іншого не призводить до збільшення необоротних активів.

Динаміка кадрового забезпечення має хвилеподібний характер і не корелює зі зростанням мережі відділень. Причиною є як внутрішні, так і зовнішні чинники. У 2023 році порівняно з 2022 роком відбулося скорочення середньої кількості штатних працівників на 5,4%. Причинами цього стали міграційні процеси та оптимізація внутрішніх структур внаслідок воєнної агресії. У 2024 році спостерігався приріст чисельності персоналу на 4,5% порівняно з 2023 роком. У підсумку, за три роки загальна інфраструктура відділень розширилася майже на 43,5%, тоді як чисельність персоналу за цей період скоротилася на 1,1%. Це може пояснюватися підвищенням продуктивності праці, автоматизацією процесів магістральних сортувальних хабів, впровадження інноваційних ІТ-рішень.

Для комплексної оцінки ринкових позицій необхідно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.,
тис. грн. [36-38]

Показник, тис. грн	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2022	Темп росту 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації продукції	23687034	36468879	44779857	21092823	189,0
Собівартість реалізованої продукції	19276532	28625037	35284709	-16008177	183,0
Валовий прибуток	4410502	7 843842	9495148	5084646	215,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	2530417	3808343	4407990	1877573	174,2
Чистий фінансовий результат (прибуток)	2135960	3967156	2500331	364371	117,1
Балансова вартість активів	15754920	23101706	31585793	15830873	200,5
Власний капітал	6516072	9508308	11588379	5072307	177,8

Наведені у табл. 2.2 дані дозволяють зробити ряд висновків. Компанія швидко масштабується не лише на вітчизняному, а й на міжнародному рівні. Проте якість експансії була різною у 2023 і 2024 роках. У перший рік після початку повномасштабного вторгнення підприємству вдалося реалізувати ефект позитивного операційного важеля. Темпи збільшення доходу від операційної діяльності випереджали темпи зростання собівартості послуг. Однак у 2024 році можна спостерігати обернений процес. Випереджаюче зростання собівартості у 2024 році сигналізує про сильний інфляційний тиск на ключові компоненти логістичного ланцюга. Основними причинами зменшення прибутковості стали: подорожчання послуг орендованого автотранспорту, цін на енергоносіїв, зростання фонду оплати праці як реакція на утримання персоналу в умовах кадрового дефіциту.

Не менш показовою є структурна диспропорція між операційною результативністю і підсумковим результатом діяльності. Основний напрям діяльності компанії продовжує генерувати стабільний дохід і показувати гарну прибутковість. У той же час чистий фінансовий результат у 2024 році був майже на рівні 2022 року. Причиною такого зниження стала міжнародна інвестиційна політика і активне залучення компанією позикового капіталу. Компанія увійшла у фазу активної міжнародної експансії. Відтак у консолідованій звітності відображуються значні витрати від знецінення фінансових інвестицій у європейські дочірні структури. Додатковим тягарем стало значне збільшення фінансових витрат. Компанія нарощує кредитний портфель здійснюючи емісією корпоративних облігацій для фінансування капітальних видатків. Крім того, на зменшення маржинальності компанії вплинуло і збільшення фінансування соціальних та оборонних ініціатив.

Завершуючи ретроспективний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта», слід відмітити, що у зв'язку з відсутністю повної консолідованої фінансової звітності за 2025 рік на момент виконання роботи, інформаційним базисом дослідження обрано період 2022-2024 рр. Проте, для забезпечення актуальності висновків поточній ситуації нами було залучено дані консолідованого проміжного звіту за 9

місяців 2025 року [39].

Аналіз поточної динаміки свідчить про збереження агресивного вектору масштабування. Чистий дохід за три квартали 2025 року сягнув 45,73 млрд грн, що на 21,7% вище за аналогічний період минулого року. Позитивним сигналом є відновлення маржинальності діяльності. Чистий прибуток за цей період зріс на 35,1% або 2,88 млрд грн. Це вказує на правильний вектор розвитку компанії.

Важливою рисою організаційно-економічної моделі ТОВ «Нова Пошта» є наявність повноцінної екосистеми. Компанія є ядром розгалуженої фінансово-промислової групи. До її складу входять дочірні підприємства, які забезпечують замкнений цикл обслуговування клієнтів:

ТОВ «НоваПей» (NovaPay) - потужна фінтех-компанія, що забезпечує еквайринг, грошові перекази та фінансові сервіси.

«НП Діджитал» - IT-підрозділ, відповідальний за розробку архітектури програмного забезпечення та підтримку ERP-систем.

ТОВ «Нова Енерджі» - нове підприємство, створене у 2024 році для забезпечення енергетичної автономності групи в умовах блекаутів (торгівля паливом, генерація).

Nova Post Europe - конгломерат європейських дочірніх компаній (у Польщі, Литві, Чехії, Німеччині, Франції, Італії, Великобританії, Іспанії тощо), створених для експансії на ринки ЄС та обслуговування крос-бордерних потоків.

Окремої уваги заслуговує оцінка безперервності діяльності в умовах глобального шоку, який пов'язаний з війною. Згідно з фінансовою звітністю, керівництво компанії підтверджує наявність суттєвої невизначеності, пов'язаної зі збройною агресією, що несе ризики руйнування інфраструктури. Станом на кінець 2024 року сума резервів під знецінення активів на окупованих територіях склала 125,2 млн грн. Разом з тим, стабільна генерація грошових потоків та відновлення обсягів послуг до довоєнного рівня дозволяють компанії впевнено обслуговувати борги і фінансувати розвиток. Специфікою фінансової моделі компанії є те, що її поточні зобов'язання перевищують поточні активи. Негативний робочий капітал становить 3,73 млрд грн. Для бізнесу з високою

оборотністю готівкових коштів така ситуація є прийнятною моделлю до управління фінансами. І ніяк не вказує на ймовірне банкрутство компанії.

Для системного узагальнення організаційно-економічного стану та стратегічних перспектив підприємства побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу ринкових позицій ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Монопольне лідерство. Найбільша в країні мережа доставки забезпечує ефект масштабу та бар'єри для нових гравців. 2. Екосистемність. Наявність власної фінансової установи та ІТ-компанії, що робить бізнес незалежним від підрядників. 3. Висока генерація грошового потоку. Здатність генерувати понад 5,8 млрд грн операційного грошового потоку на рік. 4. Адаптивність до криз. Успішний досвід швидкої релокації активів та відбудови зруйнованих терміналів.	1. Агресивна структура балансу. Перевищення поточних зобов'язань над оборотними активами дефіцит власного оборотного капітал створює теоретичний ризик втрати ліквідності при різкому падінні продажів. 2. Залежність від зовнішніх цін. Висока частка витрат на найманий автотранспорт та паливо робить собівартість вразливою до інфляції. 3. Зростання боргового навантаження. Стрімке збільшення фінансових витрат через випуск облігацій і залучення банківських кредитів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Європейська експансія. Масштабування бренду Nova Post у країнах ЄС, Великій Британії та Канаді відкриває доступ до ринку міжнародного e-commerce. 2. Енергонезалежність. Інвестиції компанії «Нова Енерджі» у власну генерацію дозволять мінімізувати вплив блекаутів. 3. Автоматизація. Впровадження робототехніки на терміналах для зниження витрат на персонал. 4. Консолідація ринку. Можливість поглинання дрібних логістичних операторів.	1. Воєнні ризики. Ризик фізичного знищення активів. 2. Макроекономічні шоки. Девальвація гривні збільшує вартість міжнародної логістики. 3. Кадровий дефіцит. Мобілізація та міграція спричиняють брак персоналу. 4. Жорстка конкуренція в ЄС: Необхідність боротися з локальними гігантами (DHL, InPost, DPD) на нових ринках.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Нова Пошта» володіє потужним внутрішнім потенціалом, який дає змогу домінувати на національному ринку. А також реалізовувати інфраструктурні проекти на міжнародній арені. Конкурентною перевагою підприємства є наявність повноцінної екосистеми і висока здатність генерувати значні операційні грошові потоки. Це створює надійну фінансову опору для освоєння нових ринків збуту послуг компанії (країни ЄС, Велика Британія, Канада), здійснення капітальних інвестицій у стратегічно важливі інноваційні напрями (автоматизація сортувальних процесів та розбудова власної енергонезалежності через проєкт «Нова Енерджі»).

Разом з тим, необхідно відмітити що агресивна фондомістка бізнес-модель має і суттєві недоліки. Наявність дефіциту власного оборотного капіталу у поєднанні зі зростанням боргового навантаження вимагає ідеальної синхронізації грошових потоків. В умовах постійного зростання вартості ресурсів (палива, оренди автотранспорту), девальвації гривні і збільшення вартості обслуговування позикового капіталу, ці слабкі сторони чинять тиск на показники прибутковості підприємства.

Критичними зовнішніми загрозами для операційної стабільності залишаються високі воєнні ризики і гострий кадровий дефіцит, який спричинений мобілізаційними і міграційними процесами.

У підсумку, для збереження довгострокової життєздатності ТОВ «Нова Пошта» необхідно знайти чіткий баланс між географічним масштабуванням і обережним управлінням фінансовими ризиками. Пріоритетним завданням має стати оптимізація структури капіталу і жорсткий контроль над операційними витратами, особливо в умовах виходу на висококонкурентні європейські ринки, пошук дешевих джерел залучення фінансових ресурсів.

2.2. Оцінка фінансової автономії, ліквідності та платоспроможності підприємства

Важливою складовою комплексної діагностики фінансового стану є оцінка здатності підприємства зберігати фінансову рівновагу в довгостроковій перспективі (фінансова стійкість та автономія), своєчасно розраховуватися за поточними зобов'язаннями (ліквідність і платоспроможність). Для інфраструктурного логістичного гіганта в умовах постійних економічних викликів ці показники виступають головними індикаторами «запасу міцності» та здатності протистояти викликам і загрозам.

Для визначення рівня фінансової незалежності ТОВ «Нова Пошта» здійснено аналіз структури джерел формування його майна. Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості наведено у таблиці 2.4.

Аналіз коефіцієнтів стійкості у розрізі досліджуваних періодів яскраво демонструє поступову зміну стратегії фінансування. Протягом 2023 року вдавалося утримувати майже ідеальний баланс між темпами зростання власного і позикового капіталу. У цей період коефіцієнт автономії залишався практично незмінним (незначне зниження на 0,002 пункту), що свідчило про високу здатність бізнесу фінансувати свої потреби за рахунок внутрішніх джерел. Приріст власного капіталу на 2,99 млрд грн забезпечувався високим чистим прибутком.

У 2024 році відбувся різкий перехід до агресивної боргової моделі. Структурні зрушення в балансі стали помітними. Абсолютний приріст залученого капіталу склав 6,4 млрд грн, що більш ніж утричі перевищило приріст капіталу власного. Головною причиною такого зростання стало збільшення довгострокових зобов'язань у структурі активів (на 3,88 млрд грн). Це пов'язано із залученням банківських кредитів та емісією довгострокових корпоративних облігацій для покриття капітальних інвестицій.

Як наслідок, коефіцієнт автономії знизився на 0,045 пункту і склав 0,367. Хоча за класичними підходами нормативним вважається значення понад 0,5.

Проте, для міжнародного логістичного бізнесу в інвестиційній фазі таке відхилення є закономірним.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості та автономії ТОВ «Нова Пошта»

у 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	
				2023/2022	2024/2023
Власний капітал	6516072	9508308	11588379	2992236	2080071
Довгострокові зобов'язання	3787630	5337000	9225802	1549370	3888802
Поточні зобов'язання	5451218	8256398	10771612	2805180	2515214
Залучений капітал	9238848	13593 398	19997414	4354550	6404016
Активи	15754920	23101706	31585793	7346786	8484087
Коефіцієнт автономії	0,414	0,412	0,367	-0,002	-0,045
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,418	1,430	1,726	+0,012	+0,296

Коефіцієнт фінансового левериджу якраз наочно відображає цю зміну. Якщо у 2023 році боргове навантаження зросло мінімально (на 0,012 пункту), то у 2024 році відбувся значний стрибок - на кожен гривню власних коштів компанія залучила 1,726 грн позикового капіталу (приріст на 0,296 пункту). Менеджмент ТОВ «Нова Пошта» свідомо максимізує ефект фінансового важеля, трансформуючи залучені кредити в модернізацію магістральних терміналів, власної енергетичної інфраструктури та мережі європейських дочірніх компаній.

Наступним важливим етапом є оцінка платоспроможності підприємства. Логістичний бізнес має унікальну конфігурацію оборотних коштів, яка суттєво відрізняє його від класичних виробничих підприємств. Розрахунок показників ліквідності у динаміці наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз ліквідності ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	
				2023/2022	2024/2023
Оборотні активи	3435729	4332452	7037517	896723	2705065
Гроші та їх еквіваленти	673522	1079267	2902009	405745	1822742
Поточні фінансові інвестиції	73263	3784	90032	-69479	86248
Поточні зобов'язання	5451218	8256398	10771612	2805180	2515214
Власний оборотний капітал (робочий капітал)	-2015489	-3923946	-3734095	-1908457	189851
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,630	0,525	0,653	-0,105	0,128
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,553	0,475	0,616	-0,078	0,141
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,137	0,131	0,278	-0,006	0,147

Головною особливістю балансу ТОВ «Нова Пошта» є наявність від'ємного робочого капіталу. Поточні зобов'язання стабільно і суттєво перевищують оборотні активи. Згідно з поясненнями незалежних аудиторів, які підтверджували достовірність фінансової звітності, така диспропорція не є ознакою дефолту, а повністю зумовлена операційною природою бізнесу. Компанія працює з негативним фінансовим циклом. Отримує готівку від клієнтів за послуги миттєво (висока оборотність поточних активів), тоді як розрахунки за витратами (оплата праці, розрахунки з франчайзі, іншими контрагентами) здійснюються зі значною відстрочкою. Це дозволяє підприємству безперебійно генерувати позитивний

готівковий потік навіть за дефіциту власного оборотного капіталу.

Встановлено, що рівень ліквідності компанії за аналізований період не має чіткого визначеного вектору. У 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігається зниження показників як через макроекономічні шоки, так і зміну структури зобов'язань. У 2024 році спостерігається зміцнення фінансової позиції. Досягнення трирічного максимуму за показниками покриття свідчить про високий запас міцності бізнесу. Показники загальної та швидкої ліквідності перебувають майже на одному рівні. Це пояснюється тим, що забезпечення боргів відбувається переважно за рахунок найбільш ліквідних статей, тоді як вплив запасів на загальну стійкість залишається другорядним.

Найважливішим стратегічним досягненням 2024 року стало покращення показника абсолютної ліквідності, значення якого фактично подвоїлося у порівнянні з попередніми періодами. Наявність значного ліквідного резерву є стратегічним інструментом антикризового менеджменту ТОВ «Нова Пошта», що гарантує миттєву платоспроможність та стійкість бізнесу у воєнний період. Підтвердженням такої політики є показники за 9 місяців 2025 року. Згідно з даними проміжної звітності [39], обсяг грошових коштів та їх еквівалентів станом на 30.09.2025 р. сягнув рекордних 8,78 млрд грн. Проте з позиції ефективного фінансового менеджменту, пасивне зберігання такої ліквідності у формі готівки свідчить про наявність значного обсягу «лінивого капіталу», що перебуває поза активним обігом і фактично знецінюється під впливом інфляції.

Підсумовуючи відмітимо, що ТОВ «Нова Пошта» успішно балансує між агресивним залученням боргового капіталу для розвитку та підтримкою високої поточної платоспроможності завдяки здатності генерувати та акумулювати грошові потоки.

2.3. Аналіз ділової активності та результативності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Логічним продовженням оцінки майнового стану та ліквідності є дослідження того, наскільки інтенсивно та ефективно менеджмент підприємства використовує наявні ресурси. Ділова активність логістичної компанії вимірюється швидкістю обертання її капіталу, а кінцевим індикатором успішності діяльності виступають показники рентабельності.

Щоб забезпечити високу точність розрахунків, коефіцієнти оборотності обчислено за середньохронологічними значеннями активів та заборгованостей. Результати аналізу ділової активності ТОВ «Нова Пошта» представлено в таблиці 2.6.

Дослідження оборотності операцій підтверджує особливості майнового стану підприємства. Аналіз оборотності також вказує на те, що компанія функціонує в умовах негативного фінансового циклу. Миттєва інкасація дебіторської заборгованості відбувається значно швидше, ніж настає термін погашення кредиторської заборгованості. Такий розрив вказує на те, що ТОВ «Нова Пошта» постійно користується своєрідним безвідсотковим товарним кредитом від своїх контрагентів. Цей часовий інтервал виступає внутрішнім джерелом ліквідності, дозволяючи фінансувати значну частину поточної операційної діяльності за рахунок залучених короткострокових зобов'язань.

У 2024 році спостерігається зниження показника ресурсовіддачі. Цей тренд був тимчасовим. Балансова вартість майна за аналізований період зростала завдяки введенню в експлуатацію нових сортувальних хабів і розгортанню європейської мережі, тоді як генерація доходів від цих новозбудованих потужностей має відкладений у часі ефект. Аналіз оперативних даних за 9 місяців 2025 року дозволяє констатувати відновлення високої інтенсивності ділової активності, скорочення тривалості операційного циклу, що дозволяє компанії

утримувати від’ємний фінансовий цикл на безпечному для платоспроможності рівні.

Таблиця 2.6

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	
				2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт оборотності сукупних активів (ресурсовіддача), обертів	1,69	1,88	1,64	+0,19	-0,24
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обертів	16,79	20,53	17,50	+3,74	-3,03
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	21,4	17,5	20,6	-3,9	+3,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обертів	9,48	10,23	9,44	+0,75	-0,79
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	38,0	35,2	38,1	-2,8	+2,9

Кінцевим мірилом фінансового здоров’я та результативності управління є показники рентабельності, розрахунок яких представлено у таблиці 2.7.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» вказує на волатильність фаз фінансової ефективності протягом досліджуваного періоду. Етап 2022-2023 рр. характеризувався аномально високою результативністю для логістичної галузі, що стало результатом посилення жорсткого підходу до управління витратами, оптимізації необов’язкових видатків та швидкої адаптації сервісів до попиту на послуги у воєнний час.

Таблиця 2.7

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	
				2023/2022	2024/2023
Чистий прибуток, тис. грн	2135960	3967156	2500331	1831196	-1466825
Рентабельність продажів, %	9,02	10,88	5,58	1,86	-5,30
Рентабельність сукупних активів, %	15,26	20,42	9,14	5,16	-11,28
Рентабельність власного капіталу, %	37,84	49,51	23,70	11,67	-25,81

Зниження прибутковості компанії у 2024 році пов'язане з входження у інтенсивний інвестиційний цикл. Основними причинами також стали: інфляційні процеси у економіці країни, перегляд підходів до оплати праці в умовах кадрового дефіциту, зростання видатків на обслуговування боргового портфеля. Крім того, консолідований результат цього періоду включає і збитки європейських підрозділів, які наразі перебувають на стадії експансії та захоплення ринкової частки.

Важливо підкреслити, що зафіксоване у 2024 році зниження прибутковості було успішно нівельоване вже у наступному періоді. Чистий прибуток за три квартали 2025 року сягнув 2,88 млрд грн. Така позитивна динаміка 2025 року доводить, що масштабні капітальні вкладення та міжнародна експансія почали окупуватися і генерувати дохід.

За результатами комплексної діагностики фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки сформовано такі висновки:

- компанія зберігає абсолютне лідерство в логістичній галузі України. Її просторова експансія базується на ефективній комбінації капіталовкладень у власні інноваційні термінали і використання інструментів франчайзингу для

розгортання мережі відділень;

- відбулася зміна майнового стану підприємства в бік агресивної боргової моделі фінансування. Зниження рівня фінансової автономії є стратегічним вибором менеджменту і пов'язане з необхідністю фінансування міжнародної експансії і проектів енергонезалежності за рахунок залучених ресурсів;

- виявлений дефіцит власного оборотного капіталу є операційною нормою для логістичного бізнесу з негативним фінансовим циклом. Поточна платоспроможність гарантується інкасацією готівки та наявністю потужного антикризового резерву грошових коштів. Дані 2025 року підтверджують гіперліквідну позицію підприємства де обсяг грошових коштів станом на 30.09.2025 р. досяг історичного максимуму - 8,78 млрд грн;

- корекція показників рентабельності у 2024 році після зростання у 2023 році є закономірним наслідком зростання витрат на обслуговування боргу та стартові видатки на освоєння нових ринків. Результати 9 місяців 2025 року демонструють зростання показників ефективності, чистий прибуток зріс на 35,1% відносно аналогічного періоду минулого року.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» володіє значним запасом абсолютної ліквідності, проте агресивна боргова модель та волатильність чистих результатів діяльності створюють стратегічні виклики для фінансової рівноваги. Виявлений надлишок вільної готівки на тлі зростаючих фінансових витрат об'єктивно вимагає переходу до активного управління капіталом. Наукове обґрунтування інструментів оптимізації структури запозичень, управління операційними витратами та цифровізації фінансового контролінгу є пріоритетними задачами для проектного розділу кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Стратегічні напрями оптимізації структури капіталу та підвищення фінансової стійкості

Результати комплексної діагностики фінансового стану ТОВ «Нова Пошта», проведеної у другому розділі, дозволили виявити особливості розвитку підприємства. З одного боку, компанія демонструє ознаки ринкової домінації і високу ліквідність. З іншого боку, спостерігається деформація структури балансу, зумовлена міжнародною експансією та інвестиціями в енергетичну автономність.

Цифрові показники 2024 року чітко окреслюють межі фінансової вразливості існуючої бізнес-моделі підприємства:

коефіцієнт фінансової автономії знизився до позначки 0,367, що свідчить про фінансування лише 36,7% активів за рахунок власних джерел.

рівень фінансового левериджу зріс до 1,726, сигналізуючи про зростання частки довгострокових зобов'язань.

Така структура балансу в умовах воєнної економіки і валютної волатильності має суттєві стратегічні ризики. Незважаючи на стабільну генерацію виручки, висока залежність від зовнішнього позикового капіталу робить компанію чутливою до зміни процентних ставок та умов рефінансування. Ключовим напрямом поліпшення фінансової стратегії ТОВ «Нова Пошта» у середньостроковій перспективі має стати оптимізація існуючого боргового навантаження.

Сучасна глобальна фінансова кон'юнктура диктує нові, більш жорсткі правила гри, де стратегія активного запозичення стає економічно обтяжливою та

ризикованою. У звіті про глобальну фінансову стабільність Міжнародного валютного фонду [40] прямо вказується, що світ увійшов в еру високих відсоткових ставок. Кредити стали дорогими, тому компаніям потрібно формувати внутрішні резерви, а не сподіватися лише на зовнішнє фінансування. З цим погоджуються і вітчизняні дослідники. Зокрема, С. Дідух та Т. Федорова у своїй роботі зазначають, що «в умовах війни українські підприємства взагалі не можуть керуватися класичними західними теоріями (коли вигідно брати багато кредитів, щоб зменшити податок на прибуток)» [41].

Як слушно зауважують Ю. П. Макаренко та Д. О. Клименко, «формування ідеальної (оптимальної) структури капіталу - це завжди пошук компромісу між тим, скільки компанія хоче заробити (рентабельністю), і тим, наскільки вона готова ризикувати (фінансовим ризиком)» [42]. Дивлячись на звітність ТОВ «Нова Пошта», можна впевнено сказати, що компанія вже перетнула межу, коли борги були економічно обґрунтованими і доцільними. У 2024 році компанія заплатила понад 1,25 млрд грн тільки за відсотки по кредитах та облігаціях. Що вважається занадто обтяжливим.

Таку ситуацію добре пояснює дослідження європейських науковців на чолі з R. Demiraj [43]. Вони проаналізували безліч компаній і довели, що залежність між боргами та прибутковістю виглядає як перевернута літера «U». Тобто, спочатку ви берете кредит, купуєте нове обладнання, ваш прибуток росте. Але коли боргів стає занадто багато, кожен новий кредит починає зменшувати прибуток через шалені відсотки. ТОВ «Нова Пошта» зараз знаходиться саме на цьому етапі падіння.

Щоб виправити ситуацію, нам потрібно поступово наближати реальний баланс компанії до ідеальної структури. Як зазначають W. Не та інші автори [44], структура капіталу реальних компаній постійно змінюються, але успішними стають ті, хто має чіткий план повернення до нормальних значень. У нашому випадку такою нормою має стати максимізація прибутку при жорсткому контролі ризиків, що відповідає критеріям ефективного управління фінансами, описаним у праці

Н. Гринюк [45].

Для того, щоб вивести компанію з зони ризику запропоновано застосувати стабілізаційну стратегію. Цей підхід детально описують Г. Філатова [46], де компанія не відмовляється від розвитку, але починає дуже хитро маневрувати між власними та позиковими грошима. Спираючись на загальні етапи оптимізації капіталу, які пропонує О. Антонюк [47], розроблено практичні напрями, які дозволять покращити фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта»:

1. Реструктуризація існуючого облігаційного портфеля та випуск цільових «Зелених облігацій» (Green Bonds). Сьогодні ТОВ «Нова Пошта» та її фінансова екосистема NovaPay є одними з найуспішніших емітентів корпоративних облігацій в Україні. Залучення коштів населення та бізнесу через випуск облігацій (серій C, D, E, F) стало чудовою альтернативою банківським кредитам. Однак, з точки зору фінансового менеджменту, цей інструмент наразі є дуже дорогим. Ефективна відсоткова ставка за гривневими облігаціями сягає 16-18% річних.

Одним із найбільш перспективних напрямів зниження середньозваженої вартості капіталу ТОВ «Нова Пошта» є перехід від традиційного кредитування до залучення цільового ESG-інвестування. Створення у 2024-2025 рр. спеціалізованого підрозділу Nova Energy і системна реалізація проектів енергетичної автономності створюють об'єктивні передумови для виходу групи на міжнародні ринки з випуском «Зелених облігацій» (Green Bonds).

На відміну від класичних корпоративних облігацій, екологічно орієнтовані папери користуються підвищеним попитом серед інституційних інвесторів (СБРР, ІФС та спеціалізованих інвестиційних фондів ЄС). Це дає можливість залучати ресурс за ставками, що на 150-250 базисних пунктів нижчі за середньоринкові. За нашими оцінками, вихід на міжнародний ринок капіталу з інструментом Green Bonds дозволить залучити фінансування під 8-10% у валютному еквіваленті з урахуванням хеджуванням ризиків.

Стратегічна вигода від реалізації цього заходу полягає у проведенні масштабного рефінансування боргів. Дешевші кошти отримані через зелені облігації будуть спрямовані на дострокове погашення дорогих внутрішніх облігаційних випусків. Таке заміщення дозволить зберегти загальний обсяг

боргового навантаження незмінним, водночас скоротивши витрати на сплату відсотків майже вдвічі. Це безпосередньо вплине на збільшення чистого прибутку компанії та прискорить темпи зростання власного капіталу.

2. Одним із критичних чинників зростання боргового навантаження ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 рр. виступає висока капіталомісткість інфраструктурних проектів. Будівництво та оснащення нових сортувальних хабів потребує значних фінансових ресурсів. Це призводить до «заморожування» значних обсягів капіталу у необоротних активах. Для розв'язання цієї проблеми запропоновано використовувати стратегію Sale and Leaseback (продаж зі зворотним лізингом).

Сутність стратегії полягає у наступному. Компанія, завершивши будівництво та введення в експлуатацію нового термінального комплексу, здійснює його відчуження на користь спеціалізованого інституційного інвестора або девелоперської компанії за ринковою вартістю. Одночасно укладається договір довгострокової оренди (на термін 10-15 років), що гарантує безперервність технологічного процесу.

Такий підхід має значні стратегічні переваги для фінансового стану ТОВ «Нова Пошта». Компанія одноразово отримує значний обсяг ліквідності, перетворюючи необоротні активи у грошову форму. Враховуючи, що за 9 місяців 2025 року фінансові витрати групи вже склали 1,49 млрд грн, спрямування отриманих коштів на дострокове погашення банківських кредитів дозволить зменшити виплати за кредитними відсотками.

Виключення об'єктів нерухомості зі складу необоротних активів та паралельне скорочення кредиторської заборгованості позитивно впливає на фінансові показники. А саме призводить до зростання коефіцієнта автономії та падіння рівня фінансового левериджу. Перехід до моделі володіння «легкими активами» дозволяє покращити показник рентабельності активів, оскільки прибуток генерується на меншій базі власного майна.

Таким чином, використання Sale and Leaseback трансформує ТОВ «Нова Пошта» з власника дорогої нерухомості у високоефективного логістичного

оператора, що фокусується на сервісі, а не на управлінні капітальними спорудами. Це забезпечує гнучкість бізнес-моделі та створює необхідний фінансовий простір для подальшої міжнародної експансії.

3. Найбільш надійним та фінансово виправданим джерелом зміцнення фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» є внутрішня генерація ресурсів через капіталізацію отриманих доходів. В умовах воєнної макроекономічної нестабільності пріоритет самофінансування стає безальтернативним інструментом збереження платоспроможності. Як слушно зауважує Т. G. Shankar «у періоди системних криз саме консервативна стратегія, що базується на акумуляції нерозподіленого прибутку, виступає ключовим фактором виживання та довгострокової стабільності суб'єктів господарювання» [48].

Фактичні результати 2024 року свідчать про наявність потужного потенціалу для саморозвитку. Можна запропонувати впровадження на середньострокову перспективу (2025-2027 рр.) так званої «залишкової політики виплати дивідендів». Суть пропозиції полягає у встановленні тимчасового мораторію на виплату дивідендів власникам або їх обмеження певним рівнем. Весь обсяг прибутку має бути повністю спрямований на реінвестування в стратегічні напрями: масштабування міжнародної мережі відділень; технологічне оновлення автопарку та сортувальних хабів; глибоку цифровізацію і роботизацію операційних процесів.

Реалізація такої стратегії забезпечить кумулятивний ефект. Компанія отримає безвідсотковий інвестиційний ресурс для фінансування стратегічних напрямів і покращить структуру балансу. Це дозволить поступово вирівняти диспропорцію між власним та позиковим капіталом, наближаючи показник автономії до прийнятного рівня.

4. Станом на кінець 2024 року обсяг вільних грошових коштів склав понад 2,9 млрд грн, а згідно з даними за 9 місяців 2025 року цей показник досяг історичного максимуму - 8,78 млрд грн. Хоча наявність такого резерву гарантує абсолютну платоспроможність підприємства, утримання такої маси капіталу на поточних рахунках призводить до їх знецінення.

Для трансформації «пасивної» ліквідності у джерело фінансового доходу

запропоновано впровадження активної стратегії управління резервами на базі власної платіжної системи NovaPay. Як зазначає М. Ю. Купчанко «сучасний фінансовий менеджмент вимагає інтеграції корпоративних розрахункових інструментів у загальну систему управління капіталом» [49]. Використання ліцензійних можливостей та IT-інфраструктури NovaPay дозволяє компанії здійснювати операції з фінансовими активами з мінімальними комісійними витратами.

Запропоновано закріпити норматив інвестування вільних ресурсів. Згідно з яким 50% від залишку ліквідних коштів спрямовуються у короткострокові облігації внутрішньої державної позики (ОВДП). ОВДП є високоліквідним інструментом із державною гарантією, що забезпечує 100% повернення капіталу. Наявність розвиненого вторинного ринку дозволяє компанії миттєво монетизувати фінансові інвестиції у грошові кошти. Впровадження цієї пропозиції направлене на створення механізму компенсації фінансових витрат. Отриманий дохід від ОВДП направляється на погашення відсоткових платежів за залученими кредитами і облігаційними позиками. Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» трансформує витратну модель обслуговування боргу у збалансовану систему управління грошовими потоками.

5. Агресивна експансія ТОВ «Нова Пошта» на європейські ринки капіталу та послуг потребує докорінного переосмислення механізмів фінансування. Пряме інвестування у відкриття закордонних філій виключно за рахунок ресурсів української материнської компанії створює ризик вимивання обігових коштів та поглиблення боргової залежності. Оптимальним інструментом збереження високих темпів росту при одночасному зміцненні фінансової стійкості є імплементація стратегії «легких активів» - франчайзингу, яка вже довела свою ефективність у формуванні логістичної екосистеми в Україні.

Перехід від ролі прямого інвестора до ролі управлінця глобальної логістичної мережі шляхом залучення локальних підприємців дозволяє здійснити стратегічну децентралізацію інвестиційних витрат. Партнер бере на себе зобов'язання щодо капітального фінансування: будівництво, оренду та реновацію

локацій за стандартами бренду, формування штату та забезпечення матеріально-технічного базису на місцях. ТОВ «Нова Пошта» надає доступ до бренду, унікальних IT-рішень, налагоджених транскордонних магістралей та потужностей сортувальних хабів.

Такий підхід забезпечує подальше розширення мережі з одночасним скороченням витрат і оптимізацією структури балансу. Відбувається перехід від капіталомісткої моделі ведення бізнесу до інтелектуально-орієнтованої, що є важливим для сталого розвитку.

Впровадження п'яти окреслених пропозицій сприятиме системному оздоровленню фінансової моделі ТОВ «Нова Пошта». Заміна дорогих боргів на пільгові лінії міжнародного кредитуванні у поєднанні з монетизацією нерухомості за схемою Sale and Leaseback забезпечить зниження заборгованості і мінімізацію фінансового тиску на чистий прибуток.

Паралельне впровадження «залишкової» дивідендної політики та активне управління надлишком грошових коштів через інструменти ОВДП забезпечать додаткову генерацію ліквідності. Це дозволить нарощувати власний капітал темпами, що випереджають інфляційні очікування 2026 року. Водночас перехід до моделі міжнародного франчайзингу забезпечить глобальне масштабування бренду без критичного виснаження ресурсів материнської структури.

3.2. Впровадження інноваційних інструментів фінансового менеджменту та цифровізації звітності

Для логістичного гіганта, що здійснює щоденно тисячі операцій, швидкість управління ліквідністю стає фактором стратегічного виживання. Традиційні облікові системи, орієнтовані на фіксацію минулих подій, вже не відповідають динаміці сучасного бізнесу. Необхідні проактивні системи. Фінансовий менеджмент ТОВ «Нова Пошта» потребує переходу до моделі прогностного управління ліквідністю в режимі реального часу.

Нижче деталізовано ключові напрями цифровізації операційних процесів, які забезпечать прискорення оборотності капіталу та мінімізацію фінансових ризиків:

1. Екосистема NovaPay як фундамент фінансової автономії. Трансформація платіжної системи NovaPay у повноцінний цифровий банк. Згідно з «Стратегією розвитку фінтеху в Україні» [50] та Законом «Про платіжні послуги» [51] дозволяє компанії досягти високого ступеня вертикальної інтеграції.

По-перше, це суттєва економія на банківському обслуговуванні. Коли клієнт приходить у відділення і платить за доставку звичайною банківською карткою, банк-еквайєр забирає собі певну комісію (близько 1-1,5% від суми). Враховуючи мільярдні обороти ТОВ «Нової Пошти», це сотні мільйонів гривень витрат щорічно. Завдяки власній платіжній системі та карткам NovaPay, ці гроші можуть залишатися всередині екосистеми групи.

По-друге, це швидкість (оборотність) грошей. Гроші клієнтів за післяплату не акумулюються на транзитних рахунках інших банків, а миттєво зараховуються на рахунки компанії. Це кардинально скорочує фінансовий цикл підприємства. Для покращення показників ліквідності рекомендуємо ТОВ «Нова Пошта» інтегрувати всі свої європейські підрозділи під єдиний процесинг NovaPay. Це дозволить управляти валютною виручкою з різних країн, швидко перекидати вільні грошові кошти за напрямками використання, не втрачати кошти при обміні валют.

2. Краудінвестинг через гібридні цифрові інструменти. Гейміфікація цифрових облігацій у додатку NovaPay як доповнення «зеленої» стратегії. У підрозділі 3.1 ми обґрунтували необхідність реструктуризації інституційного боргу шляхом випуску міжнародних «Зелених облігацій» (Green Bonds). Цю ж концепцію цільового фінансування енергонезалежності компанії доцільно масштабувати і на роздрібний внутрішній ринок.

Спираючись на норми Закону України «Про ринки капіталу» [52], компанія вже зробила революційний крок - надала можливість звичайним громадянам купувати власні корпоративні облігації у кілька кліків прямо через мобільний

додаток NovaPay. Але зараз компанія змушена платити цим внутрішнім інвесторам високу відсоткову ставку (близько 16% річних), щоб конкурувати з державними ОВДП та банківськими депозитами.

Щоб здешевити цей роздрібний капітал і синхронізувати його із загальною стратегією оптимізації, ми рекомендуємо впровадити механізм гібридних цифрових облігацій, які стануть внутрішнім роздрібним аналогом Green Bonds. Компанія випускає в додатку новий транш цільових облігацій зі зниженою ставкою (наприклад, 10% річних замість 16%), але додає до них потужну емоційну і практичну цінність для клієнта. Наприклад, випускається локальний місцевий «Енергетичний бонд». Клієнт купує облігацію і бачить у додатку, що його гроші йдуть виключно на встановлення генератора чи сонячної панелі на відділенні у його районі. Як додатковий бонус власник такої облігації отримує не лише 10% річних, а й статус «Преміум», який дає йому 20% знижки на всі відправлення протягом року або безкоштовне пакування. Для клієнта безкоштовні послуги та причетність до розвитку бренду часто цінніші за кілька зайвих відсотків. А для ТОВ «Нова Пошта» отримання нових клієнтів, здешевлення боргів, залучення дешевого позикового капіталу.

3. Впровадження автономних AI-агентів у фінансовий контур ТОВ «Нова Пошта» знаменує перехід від класичної автоматизації (RPA), що працює за жорсткими алгоритмами «якщо-тоді», до агентних сутностей. В академічному розумінні, AI-агент - це інтелектуальна система, здатна самостійно сприймати середовище, приймати рішення та діяти для досягнення фінансової мети без прямого втручання людини. Основна відмінність полягає у тому що агент не просто виконує команду, а аналізує контекст, розробляє план дій і коригує його в процесі виконання. І головне AI-агент здатен діяти самостійно, при цьому прийняття ключових питань залишається за людиною.

На відміну від статичних прогнозних моделей, AI-агенти базуються на поєднанні великих мовних моделей і спеціалізованих математичних алгоритмів. Це дозволяє системі оперувати неструктурованими даними. Наприклад, AI-агент управління ліквідністю може одночасно аналізувати внутрішні залишки на

рахунках NovaPay та в режимі реального часу моніторити стрічку новин НБУ щодо зміни облікової ставки або результати останніх аукціонів ОВДП. Прогнозувати потребу в коштах, які не обхідні для покриття операційних витрат, визначати залишок коштів, які можуть бути проінвестовані.

Якщо агент ідентифікує зростання дохідності облігацій на вторинному ринку при одночасному прогнозі низької операційної активності на наступні 48 годин, він самостійно формує заявку на купівлю активів.

Важливим є і прогнозна мультифакторна аналітика грошових потоків. AI-агент працює як система глибокого навчання, що накопичує у пам'яті значні об'єми історичних даних ТОВ «Нова Пошта». Система може враховувати кількість посилок, які очікують на сортування, графіки виходу водіїв на зміну та інші фактори. Точність рішень досягається за рахунок постійного самонавчання. Кожна помилка у прогнозі на 100 тис. грн автоматично аналізується системою, що дозволяє алгоритму коригувати вагу факторів впливу для майбутніх періодів.

В управлінні дебіторською заборгованістю AI-агенти діють як «цифрові аудитори». Замість щомісячної перевірки звітів бухгалтерами, агент здійснює мікро-моніторинг платіжної поведінки. ШІ аналізує типові патерни поведінки кожного корпоративного клієнта. Якщо великий контрагент, який зазвичай платив у четвер вранці, переніс платіж на вечір п'ятниці, AI-агент розцінює це як сигнал про потенційні проблеми з ліквідністю у партнера.

Система може автоматично змінити статус клієнта у системі, обмеживши йому можливість відправки нових вантажів до моменту погашення поточного залишку. Це дозволяє ТОВ «Нова Пошта» уникати накопичення сумнівних боргів ще до того, як вони офіційно стануть простроченими.

У межах екосистеми NovaPay може бути впроваджено декілька спеціалізованих агентів, що взаємодіють між собою:

агент-оптимізатор: шукає способи зниження комісій за транзакції;

агент-податківець: в реальному часі розраховує податкове навантаження при проведенні міжнародних платежів Nova Post Europe;

агент управління ліквідністю: управляє інвестиційним портфелем.

Такі системи працюють за принципом взаємодії агентів між собою. Кожен агент виконує своє завдання, враховуючи впливу своїх дій на виконання завдань інших агентів. Разом усі агенти підтримують стабільність фінансового стану компанії.

4. Хмарні ERP-системи та єдиний інформаційний простір. Ще одна зона для оптимізації - це облікові системи. Історично склалося так, що багато українських компаній мають окремі програми для бухгалтерії, окремі для логістики, і ще окремі - для управління персоналом. Через це фінансова звітність збирається довго, а дані можуть дублюватися або губитися. Для такого масштабу, як у «Нової Пошти», єдиним правильним рішенням є повноцінний перехід на глобальні хмарні ERP-системи (Enterprise Resource Planning), наприклад, рівня SAP S/4HANA.

Коли водій у Польщі заправляє вантажівку ТОВ «Нова Пошта» і проводить корпоративною картою, ця інформація повинна за частки секунди потрапляти до головного серверу в Києві, автоматично конвертуватися з євро в гривні за актуальним курсом і миттєво відображатися у витратах компанії. Завдяки хмарній ERP-системі фінансовий директор може відкрити дашборд (панель управління) на своєму планшеті і в реальному часі бачити прибуток, витрати та залишки на рахунках по всіх 15 країнах Європи, де працює компанія. Це робить фінансовий менеджмент неймовірно адаптивним.

5. Роботизація логістичних та фінансових процесів. Останній, але дуже важливий напрям оптимізації витрат - це впровадження фізичної та програмної роботизації. З огляду на кадровий голод в Україні, застосування роботів на сортувальних терміналах стає не просто питанням інновацій, а життєвою необхідністю. Впровадження автоматизованих конвеєрних ліній та роботів-сортувальників дозволяє компанії кардинально збільшити пропускну здатність терміналів і одночасно зменшити витрати на заробітну плату. Роботизовані системи працюють цілодобово, без вихідних та лікарняних, що безпосередньо впливає на зростання операційного прибутку компанії.

Поряд із фізичними роботами, у фінансовому відділі необхідно розширити

застосування програмних роботів (Robotic Process Automation - RPA). Компанія генерує мільйони первинних документів на місяць. Спеціальні скрипти можуть імітувати дії людини: наприклад, самостійно заходити в клієнт-банк, завантажувати виписки і автоматично розносити всі платежі по контрагентах. У синергії з повним переходом на електронний документообіг (ЕДО) через платформи типу М.Е.Дос, компанія прискорює оплати. Швидка оплата означає миттєве зменшення дебіторської заборгованості на балансі. інтелектуальна екосистема операційно-фінансового менеджменту на рис 3.1.



Рис. 3.1. Запропонована інтелектуальна екосистема операційно-фінансового менеджменту ТОВ «Нова Пошта»*

Згенеровано за допомогою Gemini pro

Підводячи підсумок, можна стверджувати, що впровадження інноваційних FinTech-інструментів є логічним продовженням стратегії фінансової оптимізації ТОВ «Нова Пошта». Перетворення NovaPay на повноцінний цифровий банк, залучення дешевого роздрібного капіталу через гібридні «Енергетичні облігації» в додатку (як доповнення до міжнародних Green Bonds), використання штучного інтелекту для управління ліквідністю та роботизація терміналів і обліку - це ті кроки, які знизять витрати компанії. Саме такий підхід дозволить компанії створити гарний фінансовий фундамент для впевненого завоювання європейських ринків.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та прогнозування фінансового стану підприємства

Перехід від теоретичної моделі управління капіталом до її практичного впровадження потребує кількісної оцінки результатів запропонованих заходів. Будь-які рекомендації щодо вдосконалення фінансової структури підприємства вважаються науково та практично обґрунтованими лише за умови доведення їхньої доцільності. З цією метою у даному підрозділі проведено прогнозування основних показників фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» на середньострокову перспективу.

Для побудови прогнозової моделі використано метод прямого підрахунку та метод екстраполяції трендів. Усі прогнози побудовані на основі макроекономічних і галузевих бенчмарків (загальновизнаних еталонних показників ринку), які відображають реальний стан економіки України у 2025-2026 рр. та дозволяють зробити максимально об'єктивний прогноз.

У нашій фінансовій моделі використано чотири ключові бенчмарки:

1. Бенчмарк безризикової дохідності (15,2% річних). Це офіційна середньозважена дохідність короткострокових гривневих ОВДП за даними Міністерства фінансів України [53].

2. Бенчмарк вартості інфраструктурного капіталу (11% у гривні). Це реальна вартість залучення ресурсів від міжнародних фінансових інституцій з урахуванням вартості страхування ризиків через MIGA та валютного хеджування [54].

3. Галузевий бенчмарк операційної ефективності (7% економії). Це консервативна оцінка впливу роботизації і автоматизації процесів на адміністративні витрати на основі дослідження McKinsey Company [55].

4. Бенчмарк інфляційних очікувань (близько 9% щорічно). Офіційний прогноз НБУ [55], використаний для розрахунку номінального зростання виручки.

Базою для накладання цих бенчмарків слугують фактичні консолідовані

показники фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік. Для дотримання принципу обачності, усі фінансові ефекти були скориговані на ставку податку на прибуток (18%).

3.3.1. Кількісна оцінка локальних економічних ефектів на основі ринкових бенчмарків. За даними фінансової звітності на кінець 2024 року обсяг грошових коштів та їх еквівалентів на рахунках ТОВ «Нова Пошта» становив понад 8 780 млн грн. Утримання такої маси абсолютної ліквідності на звичайних поточних рахунках у період воєнної економіки генерує значні альтернативні витрати через інфляційне знецінення капіталу. З метою оптимізації запропоновано використати 50% даного залишку ($I = 4390$ млн грн) для придбання облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП). Ця сума є безпечною і не порушить платоспроможності компанії, оскільки ОВДП є ліквідним інструментом, ринок по облігаціям є активним і дозволяє їх реалізувати в будь-який момент часу.

За офіційними даними Міністерства фінансів України та результатами аукціонів з розміщення ОВДП на початок 2026 року, середньозважена дохідність гривневих облігацій з терміном обігу 1 рік (який найбільше підходить для управління корпоративною ліквідністю) становить 15,2% річних [52].

Згідно з Податковим кодексом України, на відміну від фізичних осіб, інвестиційний прибуток юридичних осіб від операцій з ОВДП включається до загального фінансового результату до оподаткування. Отже, чистий вплив на прибуток розраховується за формулою (3.1):

$$\Delta NP1 = I \times r \times (1 - t) \quad (3.1)$$

де:

$\Delta NP1$ - приріст чистого прибутку після оподаткування;

I - сума інвестицій, млн грн;

r - ставка дохідності;

t - ставка податку на прибуток.

$$\Delta NP1 = 4390 \times 0,152 \times (1 - 0,18) = 667,28 \times 0,82 = 547,2 \text{ млн грн}$$

Протягом 2024 року фінансові витрати компанії, пов'язані з обслуговуванням банківських кредитів та емітованих облігацій, склали 1250 млн грн. Аналіз відкритих проспектів емісії облігацій серій С-Е показує, що реальна ефективна ставка залучення капіталу на внутрішньому ринку становить 17-18%. Орієнтовний загальний обсяг боргу становить близько 6944 млн грн.

Запропонована нами стратегія передбачає рефінансування такого позикового капіталу. Пропонуємо заміщення 3000 млн грн боргових зобов'язань цільовим фінансуванням. За даними офіційних звітів ЄБРР щодо фінансування українського корпоративного сектору, вартість синдікованих кредитів та «Зелених облігацій» під гарантії MIGA у євро становить близько 6-8% річних. Враховуючи макроекономічні ризики та витрати на крос-валютне хеджування, ефективна гривнева ставка такого інфраструктурного боргу складе 11%.

Додатково, 1000 млн грн тіла найбільш ризикованих короткострокових кредитів погашається одномоментно за рахунок вивільнення капіталу через інструмент продажу терміналів зі зворотним лізингом.

Прогнозні фінансові витрати після проведення оптимізації визначимо за формулою 3.2:

$$FE_1 = (D_{\text{green}} \times 0,11) + (D - D_{\text{green}} - D_{\text{released}}) \times 0,18 \quad (3.2)$$

де:

FE_1 - прогнозні фінансові витрати підприємства після проведення оптимізації, млн грн;

D - загальний обсяг платного боргу підприємства до оптимізації, млн грн;

D_{green} - обсяг боргу, що підлягає рефінансуванню (заміщенню) за нижчою відсотковою ставкою (цільове фінансування), млн грн

D_{released} - обсяг боргу, що погашається (вивільняється) внаслідок реалізації заходів (зокрема, Sale and Leaseback), млн грн;

0,11 - ставка обслуговування рефінансованого боргу (11%);

0,18 - середня ставка обслуговування залишкового (нереструктуризованого)

боргу (18%).

Валову економію на фінансових витратах визначимо за формулою 3.3.

$$\Delta FE = FE0 - FE1 \quad (3.3)$$

де:

FE1 - прогнольні фінансові витрати підприємства після проведення оптимізації, млн грн;

FE0 - фінансові витрати до проведення оптимізації, млн грн.

$$\Delta FE = 1250 - 860 = 390 \text{ млн грн}$$

Розрахуємо вплив запропонованих заходів на прибуток за формулою 3.4.

$$\Delta NP2 = \Delta FE \times (1 - t) \quad (3.4)$$

де:

$\Delta NP2$ - приріст чистого прибутку після оподаткування, млн грн;

t - ставка податку на прибуток.

$$\Delta NP2 = 390 \times 0,82 = 319,8 \text{ млн грн}$$

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження програмних робіт, автоматизації електронного документообігу та систем штучного інтелекту, ми спираємося на авторитетні європейські бенчмарки. Згідно з глобальним секторальним дослідженням інституту McKinsey [54], комплексна автоматизація у провідних європейських поштових операторів дозволяє скоротити адміністративні витрати (ОРЕХ) на 15-20% за рахунок вивільнення персоналу від рутинного введення даних та зменшення фінансових помилок.

Застосуємо ці дані до фінансової моделі ТОВ «Нова Пошта». Відповідно до Звіту про фінансові результати за 2024 рік, адміністративні витрати компанії

складають орієнтовно 2400 млн грн. Враховуючи специфіку українського ринку, вартість впровадження програмного забезпечення та необхідність навчання персоналу, закладемо показник чистої економії на рівні лише 7% від суми адміністративних витрат.

$$\Delta OPEX = 2400 \times 0,07 = 168 \text{ млн грн}$$

Розрахуємо вплив запропонованих заходів на прибуток за формулою 3.5.

$$\Delta NP3 = \Delta OPEX \times (1 - t) \quad (3.5)$$

де:

$\Delta NP3$ - приріст чистого прибутку після оподаткування, млн грн;

$\Delta OPEX$ - показник економії адміністративних витрат, млн грн

t - ставка податку на прибуток.

$$\Delta NP3 = 168 \times 0,82 = 137,7 \text{ млн грн}$$

3.3.2. Формування консолідованого прогнозного прибутку та моделювання власного капіталу. Сумарний позитивний ефект від реалізації запропонованого комплексу заходів визначаємо за формулою 3.6.

$$\Sigma \Delta NP = \Delta NP1 + \Delta NP2 + \Delta NP3 \quad (3.6)$$

де:

$\Sigma \Delta NP$ – загальний приріст чистого прибутку від впроваджених заходів, млн грн.

$$\Sigma \Delta NP = 547,2 + 319,8 + 137,7 = 1004,7 \text{ млн грн}$$

Спираючись на макроекономічний прогноз НБУ щодо цільового рівня інфляції на найближчі роки та припускаючи збереження фізичних обсягів

логістичних відправлень, ми прогнозуємо органічне номінальне зростання базової виручки підприємства на рівні 9%. Відповідно, загальний консолідований чистий прибуток компанії у 2006 році прогнозується на такому рівні:

$$(2500 + 1004,7) \times 1,09 = 3820,1 \text{ млн грн.}$$

Згідно із запропонованою нами залишковою політикою виплати дивідендів (динаміка власного капіталу (ВК) набуде наступного вигляду:

ВК 2024: 10500 млн грн.

Прогноз ВК 2025 рік $10500 + 3504,7 = 14004,7$ млн грн.

Прогноз ВК 2026рік $14004,7 + 3820,1 = 17824,8$ млн грн.

Розраховані показники дозволили обчислити прогнозні фінансові індикатори (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогноз ключових показників фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» після впровадження комплексу заходів

Показники	2024 рік (Фактично)	2025 рік (Прогноз)	2026 рік (Прогноз)	Відхилення 2026 від 2024 (+/-)
Коефіцієнт фінансової автономії	0,367	0,436	0,496	+ 0,129
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,726	1,222	0,960	- 0,766
Коефіцієнт оборотності активів	1,60	1,64	1,69	+ 0,09
Чиста рентабельність продажів (ROS), %	5,55	7,14	7,14	+ 1,59 п.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	23,8	25,0	21,4	- 2,4 п.п.

Оцінюючи отримані прогностичні результати, можна констатувати, що реалізація запропонованого комплексу заходів забезпечує ТОВ «Нова Пошта» вихід на траєкторію сталого фінансового розвитку. Головним показником успіху є динаміка коефіцієнта фінансової автономії, який зростає з базових 0,367 до 0,496 на кінець 2026 року. Це фактично означає досягнення стратегічного цільового нормативу, що дозволяє компанії повністю нівелювати загрозу фінансової залежності та сформувати «запас міцності» для протидії зовнішнім макроекономічним викликам.

Паралельно з посиленням автономії спостерігається суттєве оздоровлення структури капіталу. Коефіцієнт фінансового левериджу знижується на 0,766 пункта. Така динаміка свідчить про перехід від ризикованої моделі розвитку за рахунок дорогих запозичень до моделі самофінансування, де власні кошти компанії починають переважати над зобов'язаннями. Важливо зауважити, що зростання чистої рентабельності продажів до 7,14% підтверджує високу якість запропонованих інновацій, оскільки прибуток зростає швидше за виручку.

Підводячи підсумок по третьому розділу, слід зазначити, що нами було розроблено стратегічні пропозиції удосконалення фінансового менеджменту ТОВ «Нова Пошта». Основний акцент направлено на створення інтелектуальної фінансово-логістичної екосистеми.

Основні напрями запропонованих змін включають:

фінансову оптимізацію за допомогою активного управління ліквідністю через інструменти ОВДП і реструктуризацію боргу;

цифрову трансформацію шляхом впровадження трьох спеціалізованих ШІ-агентів у синергії з хмарною ERP-системою для автоматизації прийняття фінансових рішень;

еволюцію бізнес-моделі, яка проявляється у переході до концепції легких активів через європейський франчайзинг та продаж терміналів із їх подальшим зворотним лізингом.

Реалізація цих пропозицій забезпечить компанії наступні стратегічні переваги:

додатковий чистий прибуток у розмірі 1 004,7 млн грн щорічно, що дозволить наростити власний капітал до 17,8 млрд грн без залучення дорогих кредитів.

зниження транзакційних витрат та ризиків дебіторської заборгованості завдяки інтелектуальному моніторингу в режимі реального часу.

формування унікальної фінансової моделі, яка дозволяє компанії виступати не лише логістичним оператором, а й потужним фінансовим інститутом на європейському ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» та розроблено стратегічні рекомендації щодо його зміцнення в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів. За результатами роботи сформовано наступні висновки.

Уточнено, що під фінансовим станом підприємства слід розуміти інтегральну характеристику, яка відображає якість формування, раціональність розміщення та ефективність використання ресурсів і капіталу. Встановлено, що в сучасних умовах методологія аналізу трансформується від статичного коефіцієнтного аналізу до динамічних багатофакторних предиктивних моделей, використання машинного навчання та штучного інтелекту для діагностики фінансової резильєнтності.

За результатами діагностики фінансового стану ТОВ «Нова пошта» у 2022-2024 рр. ідентифіковано такі ключові аспекти:

компанія є беззаперечним лідером логістичного ринку України з агресивною стратегією масштабування;

відбулася трансформація майнового стану компанії в бік агресивної боргової моделі. Про свідчить зниження коефіцієнту фінансової автономії та зростання фінансового левериджу;

виявлено дефіцит власного оборотного капіталу, що є операційною нормою для логістичного бізнесу з негативним фінансовим циклом;

на підприємстві сформовано значний запасі ліквідності. Обсяг грошових коштів на кінець вересня 2025 року досяг історичного максимуму - 8,78 млрд грн, що за умови відсутності активного управління є «лінивим капіталом».

Для підвищення фінансової стійкості запропоновано комплексну стратегію:

залучення цільового фінансування через випуск «зелених» облігацій під 11% річних для рефінансування дорогих внутрішніх боргів.

впровадження механізму Sale and Leaseback (продаж терміналів зі зворотним лізингом) для вивільнення 1000 млн грн капіталу та зниження боргового навантаження;

інвестування 50% вільної готівки (4,39 млрд грн станом на 2025 р.) у короткострокові ОВДП із дохідністю 15,2%.

цифрова трансформація шляхом розбудови інтелектуальної екосистеми на базі SAP S/4HANA та RPA-автоматизації для скорочення адміністративних витрат на 7%.

Математичне моделювання підтвердило доцільність розроблених заходів:

сумарний приріст чистого прибутку від реалізації пропозицій (оптимізація ліквідності, рефінансування та цифровізації) складе 1004,7 млн грн щорічно.

прогнозний чистий прибуток у 2026 році досягне 3820,6 млн грн.

реалізація «залишкової» дивідендної політики забезпечить рекапіталізацію прибутку, що дозволить збільшити власний капітал до 17,8 млрд грн та відновити коефіцієнт автономії до цільового рівня 0,498 на кінець 2026 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко О. В. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємств. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2471>.
2. Бланк І. О. Управління фінансовою безпекою підприємства: монографія. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2004. 780 с.
3. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. та ін. Фінанси підприємств: підручник / за ред. А. М. Поддєрьогіна. 8-ме вид. Київ: КНЕУ, 2013. 519 с.
4. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 268 с.
5. Мних Є. В., Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз: підручник. Київ: КНТЕУ, 2014. 536 с.
6. Рузакова О. В. Аналіз сучасних методик оцінювання фінансового стану підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 2. С. 45-51. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/05/2022-es-21-01.pdf>.
7. Костенко Ю. О. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-12>.
8. Кірсанова В. В., Самсонова В. О. Фінансова діагностика діяльності підприємств в умовах воєнного стану. Економіка: реалії часу. 2023. № 1 (47). С. 30-38. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/30.pdf>.
9. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. The Journal of Finance. 1968. Vol. 23. No. 4. P. 589-609. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x>.
10. Van Horne J. C., Wachowicz J. M. Fundamentals of Financial Management. 13th ed. Pearson, 2008. 760 p.

11. Piotroski J. D. Value Investing: The Use of Historical Financial Statement Information to Separate Winners from Losers. *Journal of Accounting Research*. 2000. Vol. 38. P. 1-41. DOI: <https://doi.org/10.2307/2672906>.
12. Ткаченко Є. Ю., Зінченко В. В. Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 82. С. 142-148. URL: https://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/26.pdf.
13. Global Financial Stability Report. Washington : International Monetary Fund (IMF).
14. Global Economic Prospects, January 2024. Washington : World Bank Group, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>.
15. Freeman R. E., Dmytriiev S. D., Phillips R. A. Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47. No. 7. P. 1757–1770.
16. Ситник Г. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2020. 840 с.
17. Kliestik T., Valaskova K., Lazaroiu G., Kovacova M., Vrbka J. Remaining financially healthy and competitive: The role of financial predictors. *Journal of Competitiveness*. 2020. Vol. 12(1). P. 74-92. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.05>.
18. Стоянова-Коваль С. С., Куриленко М. М. Застосування моделі Дюпона в процесі управління рентабельністю власного капіталу підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 6 (23). С. 139-144. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/25.pdf.
19. Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure. *Journal of Accounting Research*. 1966. Vol. 4. P. 71-111. DOI: <https://doi.org/10.2307/2490171>.
20. Пилипенко Н. М., Пилипенко В. В. Сучасні підходи до оцінки фінансового стану підприємств: теоретико-практичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-21>.
21. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства,

фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06>.

22. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023 року. Київ: НБУ, 2023. 64 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf.

23. Крамаренко Е. М. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємств в умовах воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 4. С. 60-66. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.4.60>.

24. Ohlson J. A. Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy. *Journal of Accounting Research*. 1980. Vol. 18. No. 1. P. 109-131. DOI: <https://doi.org/10.2307/2490395>.

25. Zmijewski M. E. Methodological Issues Related to the Estimation of Financial Distress Prediction Models. *Journal of Accounting Research*. 1984. Vol. 22. P. 59-82.

26. CreditMetrics - Technical Document / J. P. Morgan. New York, 1997. 212 p. URL: https://www.msci.com/documents/10199/242721/CreditMetrics_RiskMetrics.pdf (дата звернення: 14.03.2026).

27. Merton R. C. On the Pricing of Corporate Debt: The Risk Structure of Interest Rates. *The Journal of Finance*. 1974. Vol. 29, No. 2. P. 449-470. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1974.tb03058.x>.

28. Barboza F., Kimura H., Altman E. Machine learning models and bankruptcy prediction. *Expert Systems with Applications*. 2017. Vol. 83. P. 405-417. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2017.04.006>.

29. Alaka H. A. et al. Systematic review of bankruptcy prediction models: Towards a framework for tool selection. *Expert Systems with Applications*. 2018. Vol. 94. P. 164-184. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2017.10.040>.

30. Mai F., Tian S., Lee C., Zheng L. Deep learning models for bankruptcy prediction using textual disclosures. *European Journal of Operational Research*. 2019. Vol. 274, No. 2. P. 743-758. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.10.024>.

31. Чепка В. В., Матяш О. К. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. Економіка та суспільство. 2017. № 12. С. 544-551. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/107.pdf (дата звернення: 14.03.2026).
32. Кіндрацька Г. І., Швиданенко О. А. Фінансова стратегія в системі управління підприємством. Фінанси України. 2018. № 5. С. 88-96. URL: https://finukr.org.ua/?page_id=723&aid=4481 (дата звернення: 14.03.2026).
33. Осадчук Д. Фінансова стійкість підприємства: поняття та фактори впливу. Core Economics. 2019. № 2. С. 22-29. URL: <https://core.ac.uk/download/161260582.pdf> (дата звернення: 14.03.2026).
34. Закаблук Г. О. Дослідження динаміки показників фінансово-економічного стану промислових підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 12. С. 54-60. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/9.pdf (дата звернення: 14.03.2026).
35. Ivchenko L. A., Redko V. Ye. The Integral Index as a Means for Determining Financial Stability of a Small Hotel. Problems of Economy. 2017. № 2. P. 214-220. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-2_0-pages-214_220.pdf (дата звернення: 14.03.2026).
36. Окрема фінансова звітність Товариства з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА» за рік, що закінчився 31 грудня 2022 р., та звіт незалежного аудитора / ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ УКРАЇНА». Київ, 2023. 60 с. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>
37. Окрема фінансова звітність Товариства з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА» за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р., та звіт незалежного аудитора / ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ УКРАЇНА». Київ, 2024. 63 с. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>
38. Окрема фінансова звітність Товариства з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА» за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р., та звіт незалежного аудитора / ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ УКРАЇНА». Київ, 2025. 64 с. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>
39. Консолідований проміжний звіт ТОВ «Нова Пошта» за 3 квартал 2025

року (станом на 30.09.2025 р.). URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>

40. Global Financial Stability Report, October 2023: Financial and Climate Policies for a High-Interest-Rate Era. Washington: International Monetary Fund, 2023. URL: <https://www.imf.org/en/publications/gfsr/issues/2023/10/10/global-financial-stability-report-october-2023>.

41. Дідух С., Федорова Т. Структура капіталу підприємства: теоретичні підходи та напрямки оптимізації в сучасних умовах. Економіка та регіон. 2022. № 4 (87). С. 174-180.

42. Макаренко Ю. П., Клименко Д. О. Формування оптимальної структури капіталу з метою забезпечення фінансової стійкості підприємства. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 62-67. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2022/10.pdf.

43. Унгурян І. В. Оптимізація структури капіталу підприємства: магістерська робота. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2023. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/9725>.

44. Pratomo W. A. [et al.]. Economic Freedom and Banking Performance: Capital Buffers as the Key to Profitability and Stability in Liberalized Markets. Journal of Risk and Financial Management. 2025. Vol. 18, Iss. 10. P. 544. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/10/544>.

45. Гринюк Н., Докієнко Л., Левченко В., Тринчук В. Capital structure as a criterion of efficient management of the corporation's financial resources. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2023. № 2 (49). С. 326-337. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/25124/1/WOS23_4006_326-337.pdf.

46. Filatova H., Kulyk V., Kravchenko O. Optimization of a company's capital structure based on the criterion of minimizing the level of financial risk. Accounting and Financial Control. 2024. Vol. 7, Iss. 1. P. 22-35. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/j-accounting-and-financial-control/issue-459/optimization-of-a-company-s-capital-structure-based-on-the-criterion-of-minimizing-the-level-of-financial-risk>.

47. Антонюк О. Особливості процесу управління структурою капіталу підприємства. Економічний аналіз. 2023. Т. 33, № 4. С. 158-165. URL:

<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/5887/6565657313>.

48. Shankar T. G., Shobana S., Gomathi P. Conservative Capital Structure Strategies: A Framework for Financial Stability. International Journal For Multidisciplinary Research. 2025. Vol. 7, Iss. 1. URL: <https://www.ijfmr.com/papers/2025/6/60445.pdf>.

49. Купчанко М. Ю. Джерела фінансування підприємств та оптимізація структури капіталу: магістерська кваліфікаційна робота. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2233>.

50. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Схвалено рішенням Правління Національного банку України від 15 липня 2020 року. Київ: Національний банк України, 2020. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Fintech_strategy-UA.pdf.

51. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 р. № 1591-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20>.

52. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV (у редакції від 01.07.2021). База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>.

53. Архів аукціонів з розміщення ОВДП. Міністерство фінансів України: офіційний веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/ogoloshennja-ta-rezultati-aukcioniw> (дата звернення: 14.03.2026).

54. Project Summary Documents: Ukraine. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD): official website. URL: <https://www.ebrd.com/work-with-us/project-summary-documents.html?l=1&filterCountry=Ukraine> (дата звернення: 31.03.2026).

55. Automation in logistics: Big opportunity, bigger uncertainty. McKinsey & Company: official website. 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/automation-in-logistics-big-opportunity-bigger-uncertainty> (дата звернення: 31.03.2026).

56. Інфляційний звіт (січень 2026 року). Національний банк України: офіційний веб-сайт. 2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2026-roku> (дата звернення: 14.03.2026).