

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Яготинський інститут
Кафедра економіки, фінансів та менеджменту

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри _____
к.е.н. Грицай Віктор Григорович
« ____ » _____ 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ**
(на прикладі компанії ТОВ «Нова Пошта»))»

Виконала:
студентка 4 курсу
групи ТУяг-8-21-Б1М (4,6зс)
Заремба Тетяна Валеріївна
(прізвище та ініціали)
Освітньої програми Менеджмент

Керівник:
к.е.н., Корнійчук Віталіна Петрівна
(прізвище та ініціали, ступінь, звання)

Рецензент:
к.е.н., Перчук Оксана Володимирівна
(прізвище та ініціали, ступінь, звання)

Яготин 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	10
1.1. Сутність, еволюція та основні теорії корпоративного управління.....	10
1.2. Принципи, структура, моделі та методологічні підходи до оцінки ефективності системи корпоративного управління.....	18
1.3. Сучасний стан розвитку корпоративного управління в логістичній галузі України.....	32
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	42
2.1. Загальна характеристика компанії ТОВ «Нова Пошта».....	42
2.2. Організаційна структура та органи управління компанії.....	47
2.3. Елементи та оцінка ефективності корпоративного управління компанії.....	54
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	60
3.1. Діагностика проблем корпоративного управління в компанії.....	60
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення структури та прозорості формування ефективної системи корпоративного управління компанії.....	62
3.3. Моделювання прогнозованих ефектів від реалізації запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення системи корпоративного управління в компанії.....	68
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується одночасним впливом кількох потужних трансформаційних процесів: прискореною інтеграцією до європейського економічного простору, цифровізацією бізнес-процесів, посиленням вимог до сталого розвитку та ESG-критеріїв, а також зростанням геополітичної та регуляторної невизначеності. У цих умовах якість корпоративного управління перетворюється з допоміжного управлінського інструменту на один із ключових факторів довгострокової конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та системної стійкості компаній.

Особливо виразно ця залежність проявляється у великих приватних компаніях, що досягли значного масштабу на національному ринку та розпочали активну міжнародну експансію. Такі компанії опиняються на перетині кількох викликів: необхідність збереження швидкості та єдності стратегічного бачення, притаманних засновницьким моделям; одночасне підвищення рівня інституціоналізації, прозорості та незалежності нагляду, без чого неможлива повноцінна інтеграція у високорегульоване європейське бізнес-середовище; відповідність дедалі жорсткішим вимогам європейських регуляторів щодо комплаєнсу, управління ризиками, сталого розвитку та захисту прав стейкхолдерів; підготовка до потенційних якісно нових етапів розвитку.

Саме в такій ситуації перебуває сьогодні ТОВ «Нова Пошта» – беззаперечний лідер українського ринку експрес-логістики, який за останні роки перетворився на одного з найдинамічніших транснаціональних гравців Центрально-Східної Європи. Дослідження показують, що в компаніях, які проходять подібний перехід від засновницько-сімейної моделі до більш інституціоналізованої та міжнародно-орієнтованої системи управління, саме

якість корпоративного управління часто стає головним «вузьким місцем», що визначає, чи вдасться зберегти темпи зростання, залучити необхідний капітал та уникнути кризи управління на етапі зміни поколінь/масштабів.

Водночас українська практика формування та вдосконалення систем корпоративного управління у великих приватних компаніях, особливо тих, що працюють у висококонкурентних та капіталомістких галузях, залишається недостатньо вивченою. Більшість наявних досліджень зосереджена або на державних компаніях, або на публічних акціонерних товариствах, тоді як саме великий приватний бізнес сьогодні формує значну частину доданої вартості та експортного потенціалу країни.

Таким чином, вивчення теоретичних засад, сучасного стану та перспектив удосконалення системи корпоративного управління на ТОВ «Нова Пошта» є актуальним як з науково-теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє систематизувати знання про особливості еволюції корпоративного управління в успішних українських приватних компаніях на етапі масштабної інтернаціоналізації; виявити типові «больові точки» переходу від засновницької до інституціоналізованої моделі; розробити та обґрунтувати конкретні рекомендації, які можуть бути корисними не лише для досліджуваної компанії, а й для інших великих приватних груп, що перебувають у схожій фазі життєвого циклу. Отже, тема дослідження є своєчасною, суспільно значущою та має високий науково-прикладний потенціал в умовах сучасних трансформаційних викликів української економіки та її європейської інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем корпоративного управління є актуальним напрямом сучасної економічної науки, оскільки ефективне корпоративне управління визначає конкурентоспроможність компаній, інвестиційну привабливість та стійкість бізнесу в умовах глобальних трансформацій. Особливостям корпоративного управління в Україні присвячено праці таких українських учених як: М.І.

Сарнавська, Є.В. Манжула, С.В. Коробка, М.І. Іоргачова, З.А. Атаманчук, З.Я. Макогін, О.М. Лозовський, О.В. Незбутня, З.Б. Живко, О.Р. Сватюк, М.І. Копитко, А.А. Корнійчук та ін. Так, М.І. Сарнавська [45, с. 96], у своєму дослідженні розкриває особливості формування корпоративного сектору в Україні та аналізує основні етапи становлення і розвитку корпоративних відносин, а також недоліки та труднощі цього процесу. У свою чергу, М.І.Іоргачова [20], у своїй розвідці, досліджує проблеми національної системи корпоративного управління, серед яких: особливості процесу формування структури власності товариств в Україні, яка зумовила формування закритого для зовнішніх інвесторів капіталу вітчизняних корпорацій; проблема взаємодії держави з корпораціями та необхідність перетворення держави в ефективного акціонера; недосконалості законодавчої бази з корпоративного управління та нерозвиненості фондового ринку; відсутності на підприємствах розвиненої корпоративної культури; непорозуміння у відносинах між акціонерами та управляючими; нерозуміння ролі корпоративного секретаря та важливості запровадження принципів корпоративного управління вітчизняними акціонерними товариствами. Моделі корпоративного управління, у контексті світового досвіду та проблеми формування в Україні в умовах сучасних викликів та загроз, досліджують З.А. Атаманчук та З.Я. Макогін [4, с. 67]. Проте питання формування вітчизняної моделі корпоративного управління не відображає повною мірою сучасні проблеми у цій площині, бракує емпірики для приватного сектору, особливо логістики, а відтак, потребує глибшого вивчення, крім того, недостатньо досліджена роль корпоративного управління в поствоєнному відновленні, що визначає актуальність даного дослідження.

Вищезазначене зумовило вибір теми, визначило актуальність, основні напрямки і завдання кваліфікаційної роботи бакалавра.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування, аналіз сучасного стану та розробка пропозицій щодо вдосконалення системи корпоративного управління на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Досягнення поставленої мети передбачає послідовне вирішення таких основних завдань:

- дослідити сутність, еволюцію та основні теорії корпоративного управління;
- показати принципи, структуру, моделі та методологічні підходи до оцінки ефективності системи корпоративного управління;
- розкрити сучасний стан розвитку корпоративного управління в логістичній галузі України;
- провести аналіз стану корпоративного управління в компанії ТОВ «Нова Пошта»;
- запропонувати пропозиції щодо формування ефективної системи корпоративного управління в компанії ТОВ «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження є корпоративне управління в контексті трансформаційних процесів українського бізнесу, зокрема інтеграції до європейського економічного простору, цифровізації, впровадження ESG-критеріїв та подолання геополітичної невизначеності.

Предметом дослідження є система корпоративного управління в великих приватних компаніях логістичної галузі України, зокрема її формування, сучасний стан, вразливості та механізми вдосконалення на етапі переходу від засновницької моделі до інституціоналізованої міжнародно-орієнтованої структури (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»).

Методи дослідження. У процесі дослідження були застосовані такі методи: аналіз і синтез, системний та історичний підходи – для розкриття сутності, еволюції та теоретичних основ корпоративного управління; порівняльний аналіз – для зіставлення основних моделей корпоративного управління (англо-

американської, континентальної, японської, сімейної) та оцінки їх адаптації до українського приватного бізнесу; метод кейс-стаді – головний емпіричний метод, що дозволив провести поглиблене дослідження ТОВ «Нова Пошта» як репрезентативного прикладу великої української приватної компанії, яка проходить трансформацію масштабу та географії; контент-аналіз відкритих джерел – фінансової та нефінансової звітності компанії, матеріалів корпоративного сайту, звітів про стійкість, Кодексу етики, публікацій у ЗМІ, даних реєстрів, міжнародних баз, галузевих досліджень та нормативних документів; SWOT-аналіз – для структурованої оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз чинної системи корпоративного управління; сценарне моделювання – для прогнозування фінансово-економічних ефектів від реалізації рекомендацій з використанням екстраполяції фактичних даних та галузевих бенчмарків. Емпірична база доповнена порівнянням з найкращими світовими практиками глобальних логістичних компаній та європейськими стандартами корпоративного управління.

Запропонований комплекс методів забезпечив теоретичну обґрунтованість, емпіричну достовірність та практичну спрямованість роботи, дозволивши не лише діагностувати поточний стан корпоративного управління компанії, але й розробити реалістичні рекомендації щодо його системного вдосконалення в умовах активної європейської експансії та підготовки до наступних етапів розвитку.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять такі основні джерела та групи матеріалів: нормативно-правові акти та офіційні документи – Закони України («Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава», «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність»), міжнародні стандарти,

національні кодекси та рекомендації; наукова та науково-методична література – класичні праці з теорії корпоративного управління, сучасні монографії та статті; офіційні звіти та аналітичні матеріали міжнародних організацій – звіти Світового банку, Європейської Комісії, ООН, OECD, ЄБРР, МВФ, аналітичні матеріали; корпоративні документи та публічна звітність ТОВ «Нова Пошта» та групи NOVA; статистичні дані та галузеві звіти; матеріали емпіричного характеру – результати публічних інтерв'ю та заяв керівництва компанії, матеріали конференцій, круглих столів та бізнес-форумів з питань корпоративного управління, ESG та логістики, сертифікаційні звіти; інтернет-ресурси та електронні бази даних. Інформаційна база сформована з урахуванням необхідності забезпечення актуальності, достовірності та репрезентативності даних. Переважна більшість використаних джерел належить до періоду 2019-2026 років, що дозволяє адекватно відобразити сучасний стан корпоративного управління в Україні та конкретно в компанії ТОВ «Нова Пошта» на етапі активної трансформації та міжнародної експансії.

Наукова новизна та теоретичне значення одержаних результатів полягає в тому, що автором зроблена спроба: дослідити сутність, еволюцію та основні теорії корпоративного управління; показати принципи, структуру, моделі та методологічні підходи до оцінки ефективності системи корпоративного управління; розкрити сучасний стан розвитку корпоративного управління в логістичній галузі України; провести аналіз стану корпоративного управління в компанії ТОВ «Нова Пошта»; запропонувати пропозиції щодо формування ефективної системи корпоративного управління в компанії ТОВ «Нова Пошта».

Практичне значення результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає в розробці конкретної дорожньої карти трансформації корпоративного управління для ТОВ «Нова Пошта» та аналогічних великих українських бізнесів. Запропонований поетапний план зберігає переваги засновницької моделі (швидкість рішень, єдність бачення), знижує ризики концентрації влади

та готує компанію до присутності на ринках ЄС, залучення інвестицій чи публічного статусу. Результати ідентифікують типові виклики для бізнесів агро-, ритейл-, IT- та логістичного секторів на етапі інституціоналізації, пропонуючи методологію діагностики, оптимальних темпів змін та оцінки витрат/вигід від незалежного нагляду й ESG-інтеграції, а також можуть слугувати кейс-стаді для курсів у бізнес-школах.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра. Основні положення кваліфікаційної роботи бакалавра доповідались на засіданні кафедри «Економіки, фінансів та менеджменту».

Структура роботи: кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 98 сторінки друкованого тексту, містить 2 таблиць, 4 рисунків, 3 формули, 11 додатків. Список використаних джерел включає 64 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, еволюція та основні теорії корпоративного управління

Сутність корпоративного управління полягає в системі правил, практик і процесів, за допомогою яких здійснюється управління та контроль за діяльністю корпорації. За визначенням, корпоративне управління – це механізм, що регулює відносини між акціонерами (власниками), менеджерами (агентами), радою директорів та іншими зацікавленими сторонами, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Воно охоплює аспекти прозорості, відповідальності, справедливості та ефективності, запобігаючи конфліктам інтересів і захищаючи права міноритарних акціонерів. У ширшому сенсі, корпоративне управління є інструментом для підвищення вартості компанії, залучення інвестицій та забезпечення етичної поведінки, що особливо актуально в умовах глобалізації та цифрової трансформації [55].

З академічної точки зору, сутність корпоративне управління можна розглядати як багатогранну конструкцію, що інтегрує економічні, правові та соціальні елементи. Воно не обмежується внутрішніми механізмами (наприклад, рада директорів, аудит), а включає зовнішні фактори, такі як регуляторні норми та ринкові сили. Ефективне корпоративне управління сприяє зниженню агентських витрат, підвищенню довіри інвесторів і стійкості до криз, як продемонстровано в постпандемійний період [27].

Еволюція корпоративного управління тісно пов'язана з розвитком капіталізму та змінами в економічних системах. Витоки корпоративного управління сягають XVII-XVIII століть, коли з'явилися перші акціонерні товариства, такі як Ост-Індійська компанія, де виникла необхідність у розподілі влади між власниками та менеджерами. У XIX столітті, з промисловою

революцією, акцент змістився на захист інтересів акціонерів, що знайшло відображення в законодавстві про компанії (наприклад, Companies Act 1844 у Великобританії) [63].

У XX столітті еволюція прискорилося: 1930-ті роки – реакція на Велику депресію з посиленням регулювання (наприклад, Securities Act 1933 у США); 1970-ті – фокус на агентських проблемах через зростання корпорацій; 1990-ті – глобалізація та скандали (Enron, WorldCom), що призвели до стандартів, таких як принципи ОЕСР (1999, оновлено 2015). У XXI столітті корпоративне управління еволюціонує до інтеграції стійкості, соціальної відповідальності бізнесу та цифрових технологій, з акцентом на стейкхолдерів і інституціональні фактори. Ця еволюція відображає перехід від вузькоакціонерної моделі до більш інклюзивної, де корпоративне управління стає інструментом соціально-економічного розвитку [17].

Теоретичні основи корпоративного управління базуються на кількох ключових парадигмах, які пояснюють динаміку відносин у корпораціях.

Теорія агентства (Agency Theory). Теорія агентства М. Дженсена та В. Меклінга (1976) є однією з фундаментальних концепцій сучасного корпоративного управління. Вона пояснює проблеми, що виникають у компаніях через розподіл власності та контролю, та пропонує механізми їх мінімізації [41].

Основна ідея теорії полягає в тому, що в компаніях, де власники (принципали – акціонери) делегують управління менеджерам (агентам), неминуче виникає конфлікт інтересів. Принципали хочуть максимізувати вартість компанії та свої дивіденди, тоді як агенти можуть переслідувати власні цілі: вищу зарплату, престиж, переквізити (корпоративні блага), уникнення ризиків, зростання компанії заради власної влади тощо. Цей конфлікт посилюється асиметрією інформації – менеджери знають про реальний стан справ значно більше, ніж власники [6, с. 8]

Через це з'являються агентські витрати, які Дженсен і Меклінг поділяють на три основні категорії:

1. Витрати моніторингу – витрати, які несуть принципи, щоб контролювати поведінку агентів (незалежні ради директорів, внутрішній та зовнішній аудит, системи звітності, KPI, бюджетні обмеження).

2. Витрати «зв'язування» або гарантій – витрати, які агенти добровільно беруть на себе, щоб переконати власників у своїй лояльності (стимулюючі винагороди, прив'язані до показників ефективності, опціони на акції, контракти з обмеженнями, публічні зобов'язання).

3. Залишкові витрати – частина збитків, яку неможливо повністю усунути навіть за наявності всіх механізмів контролю та стимулювання (наприклад, коли менеджер обирає безпечний, але менш прибутковий проект, або витрачає ресурси на імперіалістичне зростання).

Корпоративне управління в рамках теорії агентства розглядається саме як комплекс механізмів, спрямованих на мінімізацію цих витрат: через ефективні контракти, сильний нагляд, вирівнювання інтересів за допомогою стимулів та прозорість.

Переваги теорії: чітко пояснює необхідність незалежних рад директорів, комітетів з аудиту, систем внутрішнього контролю та прив'язки винагород до довгострокових результатів; лежить в основі багатьох сучасних стандартів (G20/OECD Principles of Corporate Governance); допомагає зрозуміти, чому борг (як дисциплінуючий механізм) та опціони на акції є ефективними інструментами[55].

Недоліки та критика: надмірно песимістична модель – припускає, що люди завжди егоїстичні й опортуністичні, ігноруючи кооперативні, довірчі та альтруїстичні аспекти поведінки; фокусується виключно на відносинах акціонери-менеджери, недооцінюючи інтереси інших стейкхолдерів (працівників, клієнтів, суспільства); не враховує вплив корпоративної культури,

етики та еволюції відносин з часом.

У практиці теорія агентства безпосередньо проявляється в таких елементах корпоративного управління, як: створення незалежних наглядових рад; функціонування комітетів з аудиту та винагород; впровадження незалежного внутрішнього аудиту; прозора звітність та механізми повідомлення про порушення; прив'язка значної частини винагороди топ-менеджменту до довгострокових показників компанії.

Теорія стейкхолдерів (Stakeholder Theory). Теорія стейкхолдерів, запропонована Р. Едвардом Фріменом у книзі «Strategic Management: A Stakeholder Approach» (1984), є однією з ключових концепцій сучасного корпоративного управління. Основна ідея теорії полягає в тому, що компанія – це не лише інструмент для максимізації прибутку власників, а складна мережа відносин між різними групами, які впливають на її діяльність або зазнають її впливу. Ці групи називаються стейкхолдерами (зацікавленими сторонами) [39, с. 59].

Стейкхолдери – це будь-які особи, організації чи спільноти, які можуть впливати на досягнення цілей компанії або на яких компанія впливає своєю діяльністю. До них належать: працівники та менеджери; клієнти; постачальники та партнери; кредитори та банки; місцеві громади та суспільство загалом; уряд і регуляторні органи; неурядові організації; довкілля (як стейкхолдер); конкуренти, ЗМІ та інші.

Теорія стейкхолдерів акцентує увагу на тому, що корпоративне управління повинно забезпечувати баланс інтересів усіх ключових стейкхолдерів, а не лише однієї групи. Такий підхід сприяє створенню довгострокової цінності для компанії, її стійкості та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Фрімен наголошує, що менеджери мають стратегічно керувати відносинами зі стейкхолдерами: ідентифікувати їх, розуміти їхні очікування, вести діалог, враховувати їхні інтереси при прийнятті рішень та будувати

взаємовигідну кооперацію. Це передбачає інтеграцію принципів соціальної відповідальності бізнесу, етики, сталого розвитку та прозорості в щоденну діяльність компанії.

У теорії стейкхолдерів корпоративне управління розглядається як процес створення спільної цінності, коли успіх компанії залежить від того, наскільки добре вона задовольняє потреби та захищає інтереси всіх значущих сторін. Такий підхід сприяє зниженню ризиків (репутаційних, регуляторних, соціальних), підвищенню лояльності працівників і клієнтів, зміцненню партнерств та забезпеченню довгострокової життєздатності бізнесу [9, с. 6].

Теорія стейкхолдерів набула особливої актуальності в сучасному світі, особливо в Європі, де вона стала основою багатьох регуляторних вимог (наприклад, Директива про корпоративну сталу звітність CSRD, правила належної перевірки ланцюгів постачань CSDDD та інші норми ЄС). Вона також активно впливає на практики великих глобальних компаній, які інтегрують інтереси працівників, суспільства, довкілля та інших стейкхолдерів у свої стратегії розвитку.

Теорія стюардства (Stewardship Theory). Теорія стюардства, розроблена Джеймсом Х. Девісом, Фредеріком Девідом Шурманном та Лексом Дональдсоном у 1990-х роках, є однією з ключових альтернативних концепцій корпоративного управління. На відміну від підходів, що передбачають потенційний конфлікт інтересів та егоїстичну поведінку менеджерів, теорія стюардства виходить з припущення, що керівники та менеджери за своєю природою є стюардами – добросовісними управителями, які мотивовані прагненням служити інтересам організації та її власників.

Основні мотиви стюардів – це внутрішні, про-соціальні фактори:

- почуття відповідальності та обов’язку перед компанією;
- прагнення до самореалізації через досягнення спільних цілей;
- сильна ідентифікація себе з організацією (організаційна ідентичність);

- довіра до власників, колег та команди;
- орієнтація на колективний успіх, а не на індивідуальну вигоду.

У рамках цієї теорії корпоративне управління повинно будуватися на принципах довіри, автономії та надання повноважень. Замість жорсткого контролю, постійного моніторингу та складних систем стимулювання, теорія стюардства рекомендує:

- надавати менеджерам широку свободу дій та самостійність у прийнятті рішень;
- створювати атмосферу взаємної довіри між власниками та керівництвом;
- використовувати колективні форми мотивації (командна система винагород, програми участі в капіталі, довгострокові стимули);
- фокусуватися на спільному баченні та цінностях організації.

Мета такого підходу – максимізувати вартість компанії через співпрацю, інновації та довгострокове мислення, коли менеджери відчують себе справжніми хранителями успіху бізнесу.

Переваги теорії стюардства:

- стимулює інновації та швидке прийняття рішень (відсутність надмірної бюрократії);
- підвищує мотивацію та залученість керівників;
- сприяє формуванню сильної корпоративної культури;
- знижує витрати на контроль та моніторинг;
- особливо ефективна в сімейних бізнесах, компаніях із засновниками-керівниками, організаціях із високим рівнем довіри та довгостроковими власниками.

Недоліки та ризики:

- існує небезпека зловживань, якщо менеджер насправді не є добросовісним стюардом;
- слабший захист інтересів власників (особливо міноритарних) у разі

можливих конфліктів;

- ефективність сильно залежить від якості корпоративної культури та етичних стандартів;

- може бути ризикованою в умовах низької довіри або у великих публічних компаніях з розпорошеними акціонерами.

Теорія стюардства добре працює в ситуаціях, де вже сформовані міцні відносини довіри, спільні цінності та довгостроковий горизонт планування. Саме тому вона часто застосовується в сімейних компаніях, бізнесах із сильними засновницькими традиціями та організаціях, де корпоративна культура базується на взаємній повазі та колективній відповідальності. У реальному житті більшість компаній використовують елементи теорії стюардства в поєднанні з іншими підходами, щоб зберегти переваги автономії та довіри, водночас мінімізуючи ризики відсутності належного нагляду [9].

Інституціональна теорія (Institutional Theory). Інституціональна теорія (неоінституціональна теорія в організаційному аналізі), започаткована Полом Дж. Ді Маджіо та Волтером В. Пауеллом (1983), пояснює формування та розвиток систем корпоративного управління через потужний вплив зовнішнього інституційного середовища [40].

Теорія стверджує, що організації, включаючи компанії, не завжди керуються виключно прагненням економічної ефективності чи максимізації прибутку. Значно важливішим для їхнього виживання та успіху є досягнення легітимності – соціального визнання як «правильної», «нормальної» та прийнятної організації в очах ключових зовнішніх сторін (регуляторів, інвесторів, партнерів, суспільства, професійних спільнот) [3, с. 186].

Організації діють у так званому організаційному полі – мережі взаємопов'язаних суб'єктів (галузь, ринок, регіон, міжнародне середовище), де панують певні норми, правила, очікування та стандарти. Під тиском цього поля компанії адаптують свої структури, процеси та практики корпоративного

управління, стаючи дедалі подібнішими одна до одної.

Ключовим механізмом такої адаптації є інституційний ізоморфізм – процес, за якого організації набувають схожих форм і практик. Ді Маджіо та Пауелл виділяють три основні типи ізоморфізму:

1. Примусовий ізоморфізм – виникає через формальний або неформальний тиск з боку організацій чи інститутів, від яких залежить виживання компанії (держава, регулятори, банки, великі клієнти, міжнародні організації).

2. Міметичний ізоморфізм – виникає в умовах невизначеності, коли компанія копіює практики тих організацій, які вважаються успішними чи легітимними.

3. Нормативний ізоморфізм – пов'язаний з професійними нормами, освітою та соціалізацією, поширюється через професійні спільноти, бізнес-освіту, асоціації та мережі.

Переваги інституціональної теорії:

- добре пояснює національні та регіональні відмінності в моделях корпоративного управління (англо-американська, континентальна європейська, азійська тощо);
- розкриває причини глобальної конвергенції практик (через тиск міжнародних регуляторів, інвесторів та стандартів);
- враховує ширший соціальний, культурний та політичний контекст, у якому функціонує бізнес.

Недоліки:

- менше уваги приділяє внутрішнім механізмам прийняття рішень та індивідуальній агентності організацій;
- може переоцінювати пасивність компаній, недооцінюючи їхню здатність активно впливати на інституційне середовище;
- іноді пояснює впровадження практик не стільки їхньою ефективністю, скільки прагненням до легітимності, що може призводити до формального, а не

сутнісного виконання стандартів.

У сучасному глобальному контексті інституціональна теорія Ді Маджіо та Пауелла допомагає зрозуміти, чому компанії в різних країнах дедалі більше схожі за системами корпоративного управління, особливо під впливом глобальних регуляторів (ЄС, OECD, IFRS) та міжнародних інвесторів. Для компаній, що виходять на нові ринки (наприклад, українські бізнеси в Європі), адаптація до інституційного тиску стає стратегічною необхідністю для отримання легітимності та доступу до ресурсів.

Отже, окреслені вище теорії доповнюють одна одну, формуючи комплексний підхід до корпоративного управління. Їх інтеграція дозволяє адаптувати моделі до національних реалій, як в Україні, де поєднання агентської та стейкхолдерської теорій може посилити реформи.

1.2. Принципи, структура, моделі та методологічні підходи до оцінки ефективності системи корпоративного управління

Корпоративне управління як система відносин між акціонерами, менеджментом, радою директорів та іншими стейкхолдерами вимагає чітких принципів для забезпечення ефективності, прозорості та балансу інтересів. Міжнародні стандарти, зокрема принципи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), відіграють ключову роль у формуванні таких систем, надаючи універсальний орієнтир для національних регуляторів, компаній та інвесторів. Принципи ОЕСР з корпоративного управління були вперше прийняті у 1999 році, переглянуті у 2004 та 2015 роках, а остання редакція – G20/OECD Principles of Corporate Governance – була схвалена у 2023 році за підтримки Групи двадцяти (G20). Ці принципи не є обов'язковими нормами, а рекомендаціями, що дозволяють адаптацію до національних контекстів, але їх впровадження сприяє залученню інвестицій, підвищенню

довіри ринків та стійкому розвитку економік. У 2023 році оновлення акцентувало увагу на стійкості, резилієнтності до криз, цифровій трансформації та інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів, відображаючи глобальні виклики, такі як кліматичні зміни, пандемії та геополітичні ризики. Документ структуровано навколо шести основних розділів (глав), кожен з яких охоплює ключові аспекти ефективного корпоративного управління. Нижче наведено аргументований аналіз кожного принципу з акцентом на рекомендації, теоретичне обґрунтування та практичне значення [55].

1. Забезпечення основ для ефективної системи корпоративного управління. Цей принцип формує фундаментальну основу корпоративного управління, наголошуючи на необхідності прозорості, справедливої та ефективної правової, регуляторної та інституційної бази, яка сприяє ефективному розподілу ресурсів, дотриманню верховенства права та нагляду. Ключові рекомендації включають: (1) створення законодавства, регуляцій та кодексів корпоративного управління на основі принципу «comply or explain» (виконуй або поясни), що дозволяє гнучкість, але забезпечує прозорість; (2) чіткий розподіл повноважень між регуляторами, біржами та саморегулюючими органами для уникнення конфліктів; (3) посилення нагляду за групами компаній (концернами) для захисту акціонерів; (4) використання цифрових технологій (наприклад, AI для моніторингу) з управлінням ризиками, такими як упередженість даних чи кібербезпека; (5) міжнародну співпрацю для обміну інформацією.

Теоретично, цей принцип ґрунтується на інституціональній теорії, яка пояснює, як формальні інститути (закони, регуляції) впливають на поведінку організацій, зменшуючи асиметрію інформації та агентські витрати (за теорією агентства). Практичне значення полягає в підтримці фінансової стабільності, залученні інвестицій та резилієнтності економік: наприклад, у постпандемійному світі ефективний нагляд запобігає кризам, подібним до фінансової 2008 року. Оновлення 2023 року підкреслює вплив на доступ до

фінансування, стійкість та ринкову інтеграцію, що є критичним для країн з перехідною економікою, як Україна, де реформи корпоративного управління підприємств вимагають адаптації цих стандартів [55].

2. Права і рівне ставлення до акціонерів та ключові функції власності. Принцип акцентує захист прав акціонерів, включаючи міноритарних та іноземних, для запобігання зловживанням з боку контролюючих власників. Основні рекомендації: (1) базові права, такі як реєстрація власності, участь у зборах, голосування, розподіл прибутку та схвалення фундаментальних змін (наприклад, емісія акцій); (2) забезпечення участі через гібридні/віддалені збори, електронне голосування та усунення бар'єрів для транскордонного інвестування; (3) рівне ставлення до акціонерів одного класу, з обов'язковим схваленням змін у правах; (4) регулювання пов'язаних транзакцій з розкриттям конфліктів інтересів; (5) механізми захисту міноритаріїв, включаючи превентивні права, кваліфіковану більшість та опції викупу акцій; (6) ефективні ринки корпоративного контролю з прозорими правилами поглинань.

Аргументація базується на теорії стейкхолдерів, де акціонери як ключові власники вимагають балансу для мінімізації опортуністичної поведінки менеджменту. Практично, це підвищує довіру інвесторів, як показано в емпіричних дослідженнях, де країни з сильним захистом прав акціонерів мають нижчі витрати на капітал. Оновлення 2023 року фокусується на дистанційній участі та захисті в групових структурах, що актуально для України з її олігархічними холдингами, де конфлікти інтересів часто призводять до втрат для міноритаріїв [55].

3. Інституційні інвестори, фондові ринки та інші посередники. Цей розділ підкреслює роль інвестиційного ланцюга в стимулюванні корпоративного управління. Рекомендації: (1) розкриття політик інституційних інвесторів щодо голосування, стюардства та управління конфліктами; (2) прозорість методологій радників (консультантів, ESG-агенцій, рейтингових агентств); (3) заборона

інсайдерської торгівлі та маніпуляцій; (4) регулювання перехресних лістингів з чіткими критеріями; (5) забезпечення справедливого ціноутворення на біржах.

Теоретично, принцип інтегрує теорію агентства з ринковою дисципліною, де посередники зменшують асиметрію інформації. Практичне значення – у посиленні ринкової ефективності: наприклад, стюардство інвесторів сприяє довгостроковій вартості компаній. Оновлення 2023 року наголошує на розкритті конфліктів у ESG-оцінках, що є новим акцентом на стійкості, допомагаючи інвесторам оцінювати ризики, такі як кліматичні [55].

4. Роль стейкхолдерів у корпоративному управлінні. Принцип розширює фокус за межі акціонерів, інтегруючи інтереси працівників, кредиторів, постачальників та спільнот. Ключові пункти: (1) повага до прав стейкхолдерів, встановлених законом чи угодами; (2) механізми участі, як представництво в раді; (3) доступ до інформації та механізми оскарження; (4) ефективні процеси інсольвенції.

Обґрунтовано теорією стейкхолдерів Фрімана, де баланс інтересів сприяє стійкому розвитку. Практично, це підвищує резилієнтність компаній, як у випадках кризи, де залучення працівників запобігає соціальним конфліктам.

5. Розкриття інформації та прозорість. Ефективне корпоративне управління вимагає своєчасного та точного розкриття матеріальної інформації для оцінки компаній інвесторами. Рекомендації: (1) розкриття фінансових результатів, цілей, структур власності (включаючи бенефіціарних власників), винагород, ризиків; (2) використання міжнародних стандартів обліку та аудиту; (3) незалежні аудити з комітетами; (4) електронне поширення інформації.

Теоретично, це зменшує агентські проблеми через зниження інформаційної асиметрії. Практичне значення – у підвищенні ринкової вартості: дослідження показують кореляцію між прозорістю та інвестиціями. Оновлення 2023 року інтегрує стійкість у розкриття (метрики GHG, ризики ланцюгів постачань), забезпечуючи зв'язок з фінансовою звітністю [55].

6. Відповідальність ради директорів. Рада директорів є центральним органом корпоративного управління, відповідальним за стратегію, нагляд та підзвітність. Ключові рекомендації: (1) формулювання стратегії з урахуванням ризиків (стійкості, цифрових); (2) незалежні члени та комітети (аудит, винагорода, ризик); (3) оцінка ради, включаючи різноманітність (гендерну); (4) управління конфліктами та етикою; (5) інтеграція стійкості в функції.

Аргументація спирається на теорію стюардства, де рада діє в інтересах компанії. Практично, ефективна рада підвищує продуктивність, як у кейс-стаді компаній з незалежними директорами. У 2023 році був зроблений акцент на резилієнтності до зовнішніх шоків (геополітичних, кліматичних) та інтеграції стійкості, що робить принципи адаптованими до сучасних викликів.

Таким чином, принципи G20/OECD є еталоном для формування ефективного корпоративного управління, сприяючи балансу інтересів, зменшенню ризиків та стійкому зростанню. Їх впровадження в національних системах, як в Україні, вимагає адаптації, але забезпечує конкурентні переваги на глобальних ринках.

Слід зазначити, що система корпоративного управління є інтегрованою структурою, що охоплює сукупність елементів, процесів і механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного керівництва компанією, балансу інтересів стейкхолдерів та мінімізації ризиків. За визначенням ОЕСР, корпоративне управління включає розподіл прав і обов'язків між різними учасниками корпорації, такими як рада директорів, менеджмент, акціонери та інші зацікавлені сторони, з метою підвищення ефективності та відповідальності. Структура системи корпоративного управління базується на ключових елементах: органах управління (рада директорів і комітети), механізмах контролю (внутрішній аудит) та інструментах захисту прав акціонерів. Ці елементи формують ієрархічну модель, де стратегічний рівень (рада директорів) поєднується з операційним контролем і захисними механізмами, забезпечуючи

прозорість, підзвітність і справедливість. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації ця структура еволюціонує, інтегруючи інноваційні інструменти, такі як цифровий моніторинг, для посилення ефективності. Далі розглянемо ключові компоненти детальніше, спираючись на теоретичні засади та міжнародні стандарти.

Рада директорів є центральним елементом структури корпоративного управління, виступаючи як орган стратегічного нагляду та прийняття ключових рішень. Вона обирається акціонерами і відповідає за визначення корпоративної стратегії, моніторинг діяльності менеджменту, затвердження політик і забезпечення дотримання етичних норм. Згідно з принципами корпоративного управління, рада повинна складатися з виконавчих директорів, які займаються повсякденним управлінням, та незалежних невиконавчих директорів, що забезпечують об'єктивність і контроль. Роль ради полягає в розв'язанні агентської проблеми, коли інтереси менеджменту (агентів) можуть відхилятися від інтересів акціонерів (принципалів), через механізми нагляду та оцінки ефективності. Наприклад, голова ради керує засіданнями, забезпечуючи ефективну комунікацію, тоді як генеральний директор фокусується на операційній діяльності; розділення цих ролей є рекомендованою практикою для уникнення конфліктів інтересів. У контексті теорії стейкхолдерів рада також враховує інтереси ширшого кола зацікавлених сторін, сприяючи стійкому розвитку компанії.

Комітети ради директорів є спеціалізованими підрозділами, що посилюють ефективність корпоративного управління через делегування конкретних функцій. Зазвичай вони включають аудитний комітет, комітет з винагород, номінаційний комітет та комітет з ризиками. Аудитний комітет, складений з незалежних членів та фінансовою експертизою, наглядає за внутрішнім контролем, фінансовою звітністю та взаємодією з зовнішніми аудиторами, запобігаючи шахрайству та забезпечуючи прозорість. Комітет з винагород

визначає політику оплати праці виконавчих директорів, пов'язуючи її з довгостроковими цілями компанії, щоб стимулювати продуктивність без надмірних ризиків. Номінаційний комітет відповідає за підбір кандидатів до ради, забезпечуючи різноманітність і незалежність, тоді як комітет з ризиками оцінює стратегічні загрози. Ці комітети функціонують як механізми децентралізованого контролю, підвищуючи ефективність ради та зменшуючи навантаження на неї, що є ключовим для великих корпорацій [55].

Внутрішній аудит є критичним елементом структури корпоративного управління, виступаючи як незалежний механізм оцінки та вдосконалення систем внутрішнього контролю, ризик-менеджменту та дотримання норм. Він підпорядковується безпосередньо аудитному комітету, забезпечуючи об'єктивність, і включає регулярні перевірки процесів, ідентифікацію вразливостей та рекомендації щодо покращень. Роль внутрішнього аудиту полягає в мінімізації ризиків, таких як фінансові помилки чи корупція, через систематичний аналіз діяльності компанії. У рамках інтегрованої структури корпоративного управління внутрішній аудит взаємодіє з зовнішнім аудитом, сприяючи загальній прозорості та довірі інвесторів. Наприклад, у посткризовий період (після 2008 року) роль внутрішнього аудиту посилилася, інтегруючи елементи цифрового моніторингу для реального часу оцінки ризиків.

Механізми захисту прав акціонерів є фундаментальними для структури корпоративного управління, забезпечуючи справедливе трактування власників капіталу та запобігаючи зловживанням з боку менеджменту чи мажоритарних акціонерів. Ці механізми включають права на голосування, доступ до інформації, участь у загальних зборах, отримання дивідендів та захист від розмивання частки. Для міноритарних акціонерів передбачені спеціальні інструменти, такі як кумулятивне голосування, права на оскарження рішень та механізми викупу акцій. У теорії корпоративного управління ці механізми розв'язують проблему експропріації інсайдерами, забезпечуючи рівність і

прозорість. Додаткові інструменти, такі як акціонерні угоди та арбітражні положення, посилюють захист, особливо в закритих корпораціях. У міжнародній практиці (наприклад, за принципами IOSCO) акцент робиться на попередніх механізмах, таких як незалежні ради.

Отже, елементи та структура системи корпоративного управління формують єдину екосистему, де рада директорів забезпечує стратегічний напрямок, комітети – спеціалізований контроль, внутрішній аудит – операційну надійність, а механізми захисту прав акціонерів – справедливість. Інтеграція цих компонентів сприяє підвищенню ефективності компанії, залученню інвестицій та стійкості в умовах невизначеності, що є ключовим для сучасного бізнесу.

Слід зауважити, що порівняльний аналіз моделей корпоративного управління є ключовим елементом теоретичного осмислення формування ефективної системи корпоративного управління, оскільки дозволяє виявити універсальні принципи та адаптувати їх до національних особливостей.

Моделі корпоративного управління формуються під впливом культурних, правових, економічних та історичних факторів, що призводить до варіацій у структурі власності, ролі стейкхолдерів та механізмах контролю. У сучасних умовах глобалізації та постпандемійного відновлення спостерігається тенденція до конвергенції моделей, зумовлена тиском міжнародних інвесторів, гармонізацією стандартів та впровадженням ESG-критеріїв (екологічні, соціальні та управлінські аспекти). Цей аналіз охоплює основні моделі: англо-американську (аутсайдерську, орієнтовану на акціонерів), континентальну (німецьку, інсайдерську, орієнтовану на стейкхолдерів), японську (мережеву), сімейну та інші (наприклад, гібридні або скандинавську), з акцентом на їхні ключові характеристики, переваги, недоліки та порівняння [52, с. 30].

Англо-американська модель. Англо-американська модель, поширена в США та Великобританії, базується на теорії агентства, де акціонери є

основними стейкхолдерами, а мета корпоративного управління – максимізація вартості акцій. Ключові характеристики включають: розпорошену структуру власності, де акції належать численним індивідуальним та інституційним інвесторам; унітарну раду директорів з виконавчими та незалежними директорами; сувору систему розкриття інформації, регульовану законами на кшталт Sarbanes-Oxley Act (США) чи UK Corporate Governance Code; ринковий контроль через фондові біржі та механізми ворожих поглинань. Акціонери мають сильні права голосу, а винагорода менеджменту пов'язана з показниками акцій [27, с. 47-49].

Переваги: висока ефективність ринку капіталу, стимулювання інновацій через конкуренцію, адаптивність до змін (наприклад, швидке впровадження цифрових технологій у 2020-х роках). Недоліки: короткострокова орієнтація, що призводить до ігнорування інтересів інших стейкхолдерів; проблеми агентів, де менеджери можуть зловживати владою; вразливість до фінансових криз через надмірну залежність від ринку.

Континентальна (німецька) модель. Континентальна модель, представлена німецькою варіацією, є інсайдерською та орієнтованою на стейкхолдерів, де балансуються інтереси акціонерів, працівників, банків та суспільства [27, с. 52-53].

Основні характеристики: концентрована структура власності з домінуванням банків та корпорацій як довгострокових акціонерів; двоступенева рада – наглядова та виконавча; банківське фінансування; регуляція через Закон про акціонерні товариства, з акцентом на сталість та соціальну відповідальність. Працівники займають до 50% місць у наглядовій раді великих компаній.

Перевагами є: стабільність та довгострокова орієнтація, інтеграція інтересів стейкхолдерів, що сприяє соціальній стабільності та зменшенню конфліктів; ефективний контроль через постійну участь банків. Недоліки: повільне прийняття рішень через консенсус; обмежена мобільність капіталу через менш

розвинені фондові ринки; потенційні конфлікти між банками та міноритарними акціонерами; адміністративні витрати на двоступеневу структуру.

Японська модель. Японська модель ґрунтується на групах компаній з перехресним володінням акціями, та фокусі на гармонії та довгострокових відносинах. Характерними рисами є: афілійована структура власності з домінуванням банків та партнерських компаній; унітарна рада з переважно інсайдерами; консенсусне прийняття рішень; регуляція через Японський кодекс корпоративного управління; акцент на лояльність працівників та стейкхолдерах.

Перевагами є: висока стабільність та ефективне обмін знаннями в мережах; довгострокова орієнтація, що сприяє інноваціям (наприклад, у технологічних секторах); зменшення конфліктів через культурну гармонію. До недоліків можна віднести: низька прозорість через перехресне володіння; ентранчмент менеджменту, що ускладнює зовнішній контроль; труднощі для іноземних інвесторів; повільна адаптація до глобальних змін, хоча реформи 2020-х покращили ситуацію [27, с. 51-52].

Сімейна модель. Сімейна модель поширена в країнах, що розвиваються (Азія, Латинська Америка, Індія), де контроль зосереджений у руках сімей або бізнес-груп. Характерними рисами цієї моделі є: концентрована сімейна власність; неформальні ради з сімейними членами в ключових ролях; фокус на спадкоємстві та збереженні спадщини; регуляція через локальні закони (наприклад, Companies Act в Індії), з елементами корпоративної соціальної відповідальності та незалежних директорів.

Перевагами є: швидке прийняття рішень, лояльність та довгострокова візія; адаптивність до локальних умов, тоді як, до недоліків можна віднести: конфлікти інтересів, непрофесіоналізм; слабкий захист міноритаріїв; ризики корупції.

Інші моделі. Серед інших виділяється скандинавська (соціал-демократична), що поєднує стейкхолдерську орієнтацію з сильним державним

впливом та акцентом на рівність (наприклад, у Швеції – високий рівень гендерної балансу в радах). Китайська модель – державно-домінована з елементами гібридів, де партія контролює підприємства державного сектору, але впроваджує ринкові реформи. Гібридні моделі поєднують елементи англо-американської та континентальної, адаптуючись до глобалізації.

Для наочності наведено таблиця 1.1 порівняння основних моделей за ключовими критеріями.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління за основними критеріями

Критерій	Англо-американська	Континентальна	Японська	Сімейна	Інші
Структура власності	Розпорошена	Концентрована (банки)	Перехресна (keiretsu)	Сімейна	Змішана (державна/стейкхолдери)
Рада директорів	Унітарна	Двоступенева	Унітарна (інсайдери)	Неформальна	Унітарна з соціальним акцентом
Фокус	Акціонери	Стейкхолдери	Гармонія/стейкхолдери	Спадщина	Рівність/сталість
Контроль	Ринковий	Банківський	Мережевий	Сімейний	Державний/консенсусний
Переваги	Інновації, ефективність	Стабільність, баланс	Довгостроковість	Швидкість	Соціальна відповідальність
Недоліки	Короткостроковість	Повільність	Низька прозорість	Конфлікти	Бюрократія

Аналіз подібностей: усі моделі передбачають участь менеджменту, акціонерів та рад; розкриття інформації та схвалення ключових рішень акціонерами; тенденцію до посилення незалежних директорів. Відмінності: англо-американська акцентує ринкову свободу, континентальна – інтеграцію працівників, японська – внутрішні зв'язки, сімейна – персональний контроль. У 2025 році конвергенція проявляється в гібридах, де японські та німецькі моделі впроваджують елементи прозорості з англо-американської для залучення інвестицій.

Отже, порівняльний аналіз демонструє, що ефективність моделі залежить від контексту: англо-американська підходить для динамічних ринків, континентальна – для соціально-орієнтованих економік. Для України, з перехідною економікою, рекомендовано гібридний підхід: поєднання акціонерської орієнтації з елементами стейкхолдерів для подолання проблем олігархічної концентрації та посилення прозорості, що сприятиме євроінтеграції. Подальші дослідження можуть фокусуватися на емпіричному тестуванні гібридів у поствоєнному контексті.

Слід зауважити, що оцінка ефективності корпоративного управління є ключовим елементом наукових досліджень у сфері менеджменту та економіки, оскільки дозволяє кількісно та якісно виміряти ступінь досягнення балансу інтересів стейкхолдерів, прозорості процесів та стійкості компанії. Методологічні підходи до оцінки можна класифікувати на кількісні (базовані на числових показниках) та якісні (орієнтовані на суб'єктивні оцінки), з акцентом на інтегративні моделі, що поєднують обидва.

Проведемо аналіз основні інструменти оцінки з урахуванням їх методологічних особливостей, переваг, недоліків та застосування в українському контексті.

1. Індекси як інструмент комплексної оцінки ефективності корпоративного управління. Індекси корпоративного управління представляють собою агреговані показники, що базуються на багатокритеріальному аналізі та дозволяють порівнювати компанії за стандартизованими шкалами [19]. Методологічно індекси формуються шляхом присвоєння балів за ключові параметри, такі як структура ради директорів, права акціонерів, розкриття інформації та аудит. Наприклад, Corporate Governance Index (CGI), розроблений у рамках досліджень Gompers et al. (2003), розраховується як сума балів за 24 індикатори, де вищий бал вказує на кращий захист прав акціонерів та корелює з вищою ринковою вартістю компанії (Tobin's Q). Аналогічно, MSCI Governance-

Quality Indexes використовує 96 метрик, групованих за темами (наприклад, незалежність ради, компенсації менеджменту), з вагами, що враховують галузеву специфіку. Розрахунок індексу часто включає формулу:

$$CGI = \sum_{i=1}^n \omega_i \times S_i \quad (1.1)$$

Де ω_i – вага i -го критерію, S_i – бал за критерієм, n – кількість критеріїв.

Переваги індексів полягають у їх об'єктивності та можливості емпіричного тестування гіпотез про вплив корпоративного управління на фінансові результати, як показано в мета-аналізах La Porta et al. (2002). Недоліки включають суб'єктивність у виборі критеріїв та ігнорування контекстуальних факторів, таких як культурні відмінності.

В українському контексті індекси адаптовані до місцевих реалій. Індекс корпоративного управління оцінює компанії за шкалою від 1 до 100, враховуючи принципи ОЕСР та національне законодавство (Закон України «Про акціонерні товариства»). Дослідження показує, що середній CGI для українських компаній становить близько 60 балів, що вказує на проблеми з незалежністю директорів та захистом міноритаріїв.

2. Рейтинги як якісно-кількісний метод оцінки корпоративного управління. Рейтинги корпоративного управління, надані спеціалізованими агентствами (наприклад, S&P, Moody's, Fitch), є суб'єктивними оцінками, що поєднують експертні судження з кількісними даними. Методологія включає аналіз на основі стандартів, таких як G20/OECD Principles of Corporate Governance, з присвоєнням буквених або числових рангів (наприклад, від AAA до D). S&P Global ESG Scores оцінює корпоративне управління як частину ESG-фреймворку, враховуючи 100+ критеріїв, включаючи управління ризиками та етичні практики, з фокусом на матеріальні впливи [61]. Розрахунок рейтингу базується на моделі:

$$R = f(Q, E, C) \quad (1.2)$$

де Q – якісні фактори (наприклад, незалежність аудиту), E – емпіричні дані (фінансові звіти), C – контекст (регуляторне середовище).

Переваги рейтингів – у їх гнучкості та врахуванні динамічних факторів, таких як кризи, що робить їх корисними для інвесторів, а недоліком є потенційна упередженість експертів та висока вартість доступу.

В Україні рейтинги корпоративного управління впроваджуються через Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), яка використовує Основний кодекс корпоративного управління, адаптований від ОЕСР. Дослідження показують, що українські компанії з високими рейтингами демонструють високу привабливість для іноземних інвестицій, але загальний рівень залишається низьким через корупційні ризики [57; 58].

3. Ключові показники ефективності (KPI) як операційний інструмент оцінки. KPI для корпоративного управління – це конкретні метрики, що вимірюють результати управління на операційному рівні, поділені на фінансові (наприклад, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів) та нефінансові (наприклад, відсоток незалежних директорів, рівень розкриття інформації). Методологічно KPI розробляються за принципами збалансованої система показників, де вони групуються за перспективами: фінансова, клієнтська, внутрішніх процесів та навчання. Наприклад, KPI для ради директорів включає «частоту засідань» (мінімум 4 на рік) та «рівень незалежності» (>50%). Згідно з дизайнером збалансованої системи показників, ефективні KPI для корпоративного управління охоплюють стратегічні заходи, такі як «індекс задоволеності стейкхолдерів» та «рівень відповідності» [53; 55]. Розрахунок фінансового KPI, як рентабельність власного капіталу:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\% \quad (1.3)$$

Переваги KPI – у їх простоті та безпосередньому зв'язку з бізнес-результатами, як показано в дослідженнях, де високі KPI корелюють з +10-15% зростання акцій. Недоліки: фокус на короткострокових результатах та ігнорування якісних аспектів.

В Україні KPI застосовуються у ЗВО та підприємствах, де, за опитуваннями, топ-KPI включають «ефективність менеджменту» та «антикорупційні заходи». Global Competitiveness Index вказує на низькі KPI для України (позиція 85 з 141 у 2019), що вимагає інтеграції з євроінтеграційними стандартами [62; 46].

Таким чином, методологічні підходи до оцінки ефективності корпоративного управління – індекси, рейтинги та KPI – формують інтегративну систему, що дозволяє комплексний аналіз. Їх комбінація забезпечує об'єктивність, але вимагає адаптації до національних умов.

1.3. Сучасний стан розвитку корпоративного управління в логістичній галузі України

Логістична галузь є ключовим елементом української економіки, забезпечуючи безперебійність ланцюгів постачань, підтримку експорту та внутрішньої торгівлі. Її розвиток тісно пов'язаний з якістю корпоративного управління в компаніях сектору, оскільки ефективні практики (прозорість, управління ризиками, комплаєнс та ESG-принципи) безпосередньо впливають на операційну стійкість, інвестиційну привабливість та довгострокову конкурентоспроможність. Компанії з сильним корпоративним управлінням краще адаптуються до криз, залучають капітал для модернізації та демонструють вищу ефективність у глобальних ланцюгах постачань [30].

Повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році спричинило радикальні

трансформації в логістиці України: блокада морських портів, руйнування інфраструктури та переорієнтація маршрутів на західні кордони та дунайські порти. Згідно з четвертим звітом «Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення» (RDNA4), підготовленим Світовим банком, Урядом України, Європейською Комісією та ООН (станом на 31 грудня 2024 року) [64], транспорт є одним із найбільш постраждалих секторів з відновними потребами на рівні близько 78 млрд дол. США протягом десятиліття. Загальна пряма шкода інфраструктурі України сягнула 176 млрд дол. США (170 млрд євро), з транспортним сектором серед лідерів за обсягом руйнувань (пошкоджено понад 500 км залізниць, 126 станцій, численні мости та дороги). Це призвело до тимчасового зниження ефективності міжнародної торгівлі, але водночас стимулювало адаптацію через альтернативні маршрути та диверсифікацію [29, с. 778, 781].

У 2025 році галузь продемонструвала значну адаптивність та відновлення. Обсяг логістичних послуг зріс завдяки переорієнтації на європейські ринки, активному розвитку електронної комерції та впровадженню цифрових технологій (автоматизація сортування, електронний документообіг, трекінг). За прогнозами аналітиків (зокрема, Української асоціації електронної комерції та Ti Insight), ринок e-commerce в Україні у 2025 році зріс порівняно з 2024 роком, що безпосередньо стимулює попит на кур'єрські та складські послуги. Глобальний сегмент логістики для e-commerce оцінюється в понад 500 млрд євро, з Україною як активним учасником завдяки швидкому відновленню онлайн-торгівлі (доходи від e-commerce у 2024-2025 роках перевищують довоєнні рівні в гривневому еквіваленті).

Ключові сегменти логістики включають:

- ❖ Автомобільний транспорт: домінує в внутрішніх перевезеннях та last-mile delivery (товар доставляється від останнього розподільчого центру чи складу безпосередньо до кінцевого отримувача, наприклад, до дверей дому чи

офісу), з фокусом на відновлення доріг (30% державних доріг та мостів постраждали).

- ❖ Залізничний: керований державним монополістом АТ «Укрзалізниця», яка у 2025 році встановила рекорди вантажоперевезень (16+ млн тонн на місяць у травні-червні), попри атаки на інфраструктуру.

- ❖ Морський та дунайський: часткове відновлення експорту через глибоководні порти та Ізмаїльський кластер.

- ❖ Повітряний: обмежений через закрите небо, але з потенціалом для відновлення.

- ❖ Кур'єрські та експрес-послуги: найдинамічніший сегмент, інтегрований з e-commerce.

Державні підприємства домінують у стратегічних сегментах: Укрпошта лідирує в поштових послугах (з планами на 2025-2026 роки щодо автоматизації сортування, впровадження поштоматів та електробайків для кур'єрів), а Укрзалізниця – у вантажних залізничних перевезеннях (зростання імпорту та end-to-end логістики з ЄС). Приватний сектор, навпаки, лідирує в кур'єрській логістиці та інноваціях: «Нова Пошта» (лідер за обсягом доставок, мережа понад 37 тис. точок сервісу на початок 2025 року, рекорд 480 млн відправлень у 2024 році, активна міжнародна експансія під брендом Nova Post); Meest (міжнародна доставка в понад 70 країн, фокус на Європу та США). Ці компанії демонструють вищу гнучкість завдяки приватному управлінню, інвестиціям у цифровізацію та сильним практикам, що дозволяє їм швидко масштабуватися та залучати інвестиції для відновлення [49; 1].

Оборот галузі у 2025 році склав значну частку ВВП (близько 4-5%), з акцентом на експорт, але виклики включають дефіцит інфраструктури, енергетичні ризики та логістичні бар'єри на кордонах. Згідно з білою книгою (policy brief) «Logistics as a Driver of Economic Growth», підготовленою аналітичним центром We Build Ukraine у співпраці з Boston Consulting Group

(опубліковано на основі матеріалів конференції та аналітики 2025 року), логістична галузь стала ключовою опорою стійкості української економіки, особливо з початку повномасштабного вторгнення РФ [1].

Слід зауважити, що корпоративне управління в логістиці України характеризується поєднанням державних і приватних моделей, з фокусом на гнучкість ланцюгів постачань, управління ризиками та інтеграцію ESG-принципів. У державних компаніях корпоративне управління спрямоване на мінімізацію корупції, деполітизацію та підвищення ефективності, тоді як у приватних – на залучення інвестицій та цифрову трансформацію. Специфіка галузі включає:

- Високий рівень ризиків. Логістика залежить від зовнішніх факторів (війна, блокада портів), тому ефективне корпоративне управління передбачає системи моніторингу ризиків, диверсифікацію маршрутів та партнерства (наприклад, з ЄС).

- Цифровізація та інновації. Компанії впроваджують AI, blockchain та IoT для оптимізації, що вимагає прозорого корпоративного управління для захисту даних та інвестицій.

- Стейкхолдерський підхід. Баланс інтересів акціонерів, співробітників, постачальників та держави, з акцентом на соціальну відповідальність (наприклад, гуманітарна логістика під час війни).

Порівняно з іншими секторами (наприклад, енергетикою), логістика має більш динамічну структуру, де приватні компанії часто перевершують державні за ефективністю корпоративного управління.

Дослідження нормативно-правової бази корпоративного управління в Україні свідчить про її поступову гармонізацію з міжнародними стандартами, насамперед з Принципами корпоративного управління G20/OECD та Керівними принципами OECD щодо корпоративного управління державними підприємствами, а також з директивами Європейського Союзу в сфері

корпоративного права та управління державними активами. Ця адаптація відбувається з урахуванням національних реалій, включаючи воєнний стан, необхідність швидкого відновлення економіки та інтеграцію до ЄС (зокрема, в рамках Ukraine Facility та зобов'язань перед МВФ) [22; 55; 59].

Період 2024-2025 років став ключовим для реформування системи корпоративного управління. Ключовим досягненням став Закон України від 22 лютого 2024 року № 3587-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава» [12]. Цей закон, розроблений на основі законопроекту № 5593-д, є важливим етапом реформи, що триває понад 10 років, і підготовлений у координації з міжнародними партнерами (OECD, ЄБРР, МВФ, ЄС, США).

Основні новації:

➤ Посилення незалежності та повноважень наглядових рад. Наглядові ради отримують розширені функції: затвердження стратегій, фінансових та інвестиційних планів, бізнес-планів, призначення та контроль менеджменту, планування наступництва. Це зменшує політичний вплив і забезпечує професійне управління.

➤ Прозорість та підзвітність. Введено фідучіарні обов'язки посадових осіб (добросовісне та ефективне управління), можливість сплати дивідендів за консолідованою звітністю, розмежування повноважень між органами управління.

➤ Сучасні механізми внутрішнього контролю. Замість ревізійних комісій запроваджується інтегрована система: комплаєнс, управління ризиками, внутрішній аудит. Це відповідає рекомендаціям OECD щодо мінімізації корупційних ризиків та підвищення ефективності.

➤ Політика державної власності. Кабінет Міністрів зобов'язаний розробити та регулярно переглядати Державну політику власності, яка визначатиме

доцільність збереження державних активів, класифікацію державних підприємств та критерії для наглядових рад.

➤ Адаптація до воєнного стану. Закон враховує контекст війни, дозволяючи гнучкість у певних процедурах, але зберігаючи принципи прозорості.

Ці зміни гармонізують українське законодавство з OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises (2024), сприяючи підвищенню інвестиційної привабливості та зменшенню бюджетних ризиків [60].

У приватному секторі застосовується Корпоративний кодекс, що встановлює стандарти для рад директорів та прав акціонерів. Європейська інтеграція стимулює адаптацію до Директиви про стійкість, інтегруючи ESG у корпоративному управлінні.

Незважаючи на досягнутий прогрес у реформуванні корпоративного управління та адаптації логістичної галузі до воєнних умов, сектор продовжує стикатися з низкою системних викликів, які стримують його повноцінний розвиток і потенціал як драйвера економічного зростання. Ці проблеми мають як історичний, так і актуальний характер, посилюючись воєнними факторами та структурними недоліками.

По-перше, корупція та політизація у державних підприємствах залишаються одними з ключових бар'єрів. Історично державні компанії, зокрема в логістичній сфері, страждали від надмірного втручання влади, політичних призначень та непрозорих процедур, що призводило до зниження ефективності та фінансових втрат. Наприклад, кризи в АТ «Укрзалізниця» до початку реформ (до 2019-2020 років) були пов'язані з корупційними схемами в закупівлях, завищеними цінами на обладнання та виведенням коштів через посередників. У 2024-2025 роках, попри впровадження антикорупційних механізмів (наприклад, Антикорупційний офіс УЗ, співпраця з IDLO та НАЗК), продовжуються скандали: схеми з квитками (втрати понад 73 млн грн у першій половині 2024

року), завищені закупівлі трансформаторів (збитки до 99,9 млн грн у 2022-2024 роках), розкрадання на пальному та гуманітарній допомозі. НАБУ та САП викрили численні схеми, а громадські ініціативи на кшталт «Залізниця без корупції» фіксують системні ризики в закупівлях. Політизація проявляється в неформальному впливі фінансово-політичних груп, що ускладнює незалежність наглядових рад [2].

По-друге, інфраструктурні та воєнні ризики суттєво ускладнюють управління та операційну діяльність. Повномасштабне вторгнення призвело до руйнування портів, залізниць, мостів та енергетичної інфраструктури, що скоротило обсяги перевезень на 40% порівняно з довоєнним рівнем. У 2025-2026 роках атаки на енергосистему (втрати потужностей до 50%) та портову інфраструктуру (наприклад, Одеської області в грудні 2025 – січні 2026) підвищують логістичні витрати на 20-50%, страхові ризики та затримки. Блокада або обмеження морських шляхів, черги на кордонах з ЄС (до 10-20 днів) та неузгодженість стандартів (різна колія залізниць) вимагають гнучкого корпоративного управління з інтегрованою системою ризиків. Це особливо критично для експортно-орієнтованої логістики, де альтернативні маршрути не компенсують повністю втрати Чорноморського коридору.

По-третє, дефіцит інвестицій обумовлений браком прозорості та воєнними ризиками, що відлякує приватних інвесторів. Попри зростання грантів і кредитів від ЄС (Ukraine Facility: 12,1 млрд дол. у 2025 році, з яких 668 млн дол. гранти) та Світового банку (733 млн дол. на різні проєкти), значна частина коштів спрямована на бюджетну підтримку, а не безпосередньо на логістику. Воєнні ризики та корупційні скандали знижують інвестиційну привабливість. Водночас програми на кшталт UIF (Ukraine Investment Framework) та модернізація Дунайського/Чорноморського кластерів створюють можливості, але потребують посилення прозорості тендерів і страхування ризиків.

Нарешті, розрив між амбіціями та реальністю є значним, як зазначається в

літературі та звітах (наприклад, We Build Ukraine, BCG, OECD). Стратегічні цілі – інтеграція з ЄС (TEN-T, євроколія, *acquis communautaire*), перетворення України на транзитний хаб до 2040 року та щорічне зростання ВВП на 5-7% за рахунок логістики – стикаються з реальністю: хронічним недофінансуванням, воєнними втратами та повільним впровадженням реформ. Цей розрив підкреслює необхідність балансу між європейськими стандартами та українськими реаліями для ефективного відновлення.

Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу: подальшого посилення незалежності наглядових рад, цифровізації моніторингу, залучення приватного сектору та міжнародної підтримки для модернізації. Це дозволить логістиці реалізувати потенціал як опори стійкості та драйвера зростання в поствоєнний період.

Отже, корпоративне управління в логістичній галузі України еволюціонує від пострадянських моделей до європейських стандартів, з акцентом на реформи та приватну ініціативу. Виклики компенсуються можливостями (цифровізація, ЄС-інтеграція), що робить галузь перспективною для дослідження ефективних практик.

Висновки до розділу 1.

У контексті нашого дослідження з'ясовано, сутність корпоративного управління як системи правил і процесів для регулювання відносин між акціонерами, менеджерами та стейкхолдерами, з акцентом на прозорість, відповідальність і ефективність. Еволюція корпоративного управління пов'язана з розвитком капіталізму від XVII ст. до сучасності, з переходом від акціонерної моделі до інклюзивної, що інтегрує стійкість і цифровізацію. Основні теорії – агентства (фокус на мінімізації конфліктів інтересів та агентських витрат), стейкхолдерів (баланс інтересів усіх сторін для створення спільної цінності),

стюардства (довіра та автономія менеджменту як стюардам) та інституціональна (вплив зовнішнього середовища на легітимність компаній) – доповнюють одна одну, формуючи комплексний підхід. Їх інтеграція адаптує корпоративне управління до національних реалій, як в Україні, де поєднання агентської та стейкхолдерської теорій може посилити реформи, сприяючи зниженню ризиків, підвищенню довіри та стійкості бізнесу.

Аналіз принципів G20/OECD як еталон для ефективного корпоративного управління, структуровані навколо шести розділів: основи системи, права акціонерів, роль посередників, стейкхолдери, розкриття інформації та відповідальність ради директорів, з акцентом на стійкість і цифровізацію.

Структура корпоративного управління включає раду директорів як стратегічний орган, комітети для спеціалізованого контролю, внутрішній аудит для надійності та механізми захисту прав акціонерів для справедливості, формуючи єдину екосистему.

Моделі корпоративного управління (англо-американська – ринкова, континентальна – стейкхолдерська, японська – мережева, сімейна – персональна) відрізняються за структурою власності та фокусом, з тенденцією до конвергенції в гібридах для глобалізації.

Методологічні підходи до оцінки – індекси (комплексні бали), рейтинги (експертні оцінки) та KPI (операційні метрики) – забезпечують об'єктивний аналіз, але вимагають адаптації до контексту.

Сучасний стан логістичної галузі України демонструє її ключову роль як драйвера економіки, де державні гіганти, такі як Укрзалізниця та Укрпошта, домінують у стратегічних сегментах, а приватні гравці – Нова Пошта та Meest – лідирують у динамічних ринках. У 2025 році галузь генерує 4-5% ВВП, попри воєнні трансформації: блокаду портів і руйнування інфраструктури, що створили відновлювальні потреби на 78 млрд дол. США. Водночас ці виклики стимулювали адаптацію через альтернативні маршрути, цифровізацію та

стрімке зростання e-commerce.

Корпоративне управління в галузі поєднує державні антикорупційні реформи з приватними моделями інновацій та ESG-підходів, акцентуючи увагу на ризиках, стейкхолдерах і гнучкості. Нормативна база еволюціонує до стандартів OECD та ЄС завдяки ключовим законам, які посилюють незалежність наглядових рад, прозорість і ефективну політику власності.

Однак виклики – корупція, політизація, інфраструктурні ризики, дефіцит інвестицій та розрив між амбіціями ЄС-інтеграції та реальністю – вимагають комплексного підходу: цифровізації, залучення приватного сектору та міжнародної підтримки.

Загалом, корпоративне управління в логістиці еволюціонує до європейських стандартів, перетворюючи воєнні виклики на можливості для стійкості та зростання в поствоєнний період.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика компанії ТОВ «НОВА ПОШТА»

Компанія «Нова Пошта» була заснована 13 лютого 2001 року у Полтаві двома друзями-випускниками університету – В'ячеславом Климовим та Володимиром Поперешнюком. Початковий капітал становив близько \$6-7 тис., а перші послуги надавалися в Полтавській області з використанням одного автомобіля. На відміну від традиційного державного оператора «Укрпошта», «Нова Пошта» одразу орієнтувалася на швидку експрес-доставку (1-2 дні), що стало її ключовою конкурентною перевагою та призвело до руйнування монополії на ринку кур'єрських послуг в Україні [18].

Основні етапи розвитку:

2001-2010 р.р. Швидке розширення мережі в Україні, впровадження автоматизованих систем сортування, зростання до національного лідера в експрес-доставці.

2011-2021 р.р. Запуск NovaPay (2012) для фінансових послуг, Nova Digital (2021) для IT-рішень, створення авіакомпанії Supernova Airlines (2021) для власної логістики. Компанія інтегрувалася в екосистему NOVA Group, що включає логістику, фінанси, цифрові послуги та авіаперевезення.

2022-2025 р.р. Повномасштабне вторгнення РФ стало викликом, але компанія продемонструвала високу стійкість: забезпечувала гуманітарну доставку (понад 1,5 млн посилок за власний рахунок), адаптувала маршрути та розширила міжнародну присутність. У 2022-2023 рр. розпочато експансію в Європу (Польща, Литва, Чехія, Румунія, Німеччина тощо), у 2024-2025 рр. – у Велику Британію, Іспанію, Францію. План на 200 відділень у 30 країнах Європи до 2025 р. виконано частково: присутність у 16+ країнах з понад 135 власними відділеннями та 87 тис. точок обслуговування в Європі [48].

2025-2026 р.р. Фокус на цифровізації (автоматизовані відділення без операторів, AI-оптимізація), екологічній стійкості (сонячні панелі, зниження викидів) та розширенні в США (тестування). У 2025 р. компанія досягла позначки 30 тис. поштоматів в Україні та рекордних інвестицій у мережу (8 млрд грн).

Історія «Нової Пошти» ілюструє модель швидкозростаючого приватного бізнесу, де ефективне корпоративне управління забезпечувало адаптацію до криз, інновації та залучення інвестицій.

«Нова Пошта» є приватною компанією з обмеженою відповідальністю (ТОВ «Нова Пошта»), що входить до холдингу NOVA Group. Кінцеві бенефіціарні власники – В'ячеслав Клімов та Володимир Поперешнюк, які володіють компанією приблизно порівну (50/50, за даними відкритих реєстрів та публікацій). Засновники зберігають контроль над стратегічними рішеннями, що є характерним для сімейних/засновницьких бізнесів в Україні. Відсутність публічного акціонерного статусу (немає лістингу на біржі) означає меншу регуляторну вимогу до прозорості, але компанія добровільно дотримується принципів OECD через Корпоративний кодекс етики та публікацію звітів.

Корпоративна структура включає:

- ❖ Наглядову раду (за участю засновників).
- ❖ Виконавчий менеджмент (CEO – Олександр Бульба до кінця 2025 р., з 2026 р. – Євген Тафійчук).
- ❖ Дочірні компанії (Nova Post Europe, NovaPay, Supernova Airlines).
- ❖ Комітети (аудит, комплаєнс, ESG).

Така структура сприяє швидкому прийняттю рішень, але вимагає механізмів запобігання конфліктам інтересів та захисту стейкхолдерів (співробітників, партнерів). Компанія «Нова Пошта» залишається беззаперечним лідером українського ринку експрес-доставки, контролюючи понад 60% сегмента (за оцінками аналітиків ринку та внутрішніми даними

компанії, з урахуванням домінування над конкурентами, такими як Укрпошта та Meest). Ця позиція підкріплена розгалуженою інфраструктурою, високою швидкістю доставки та адаптацією до воєнних умов, що забезпечує стабільний попит з боку бізнесу та приватних клієнтів.

У 2024 році консолідований дохід склав 44,77 млрд грн., (приблизно 1,1 млрд дол. США за середнім курсом) [11; 18]. За січень-вересень 2025 року консолідований чистий дохід зріс на 21,7% порівняно з аналогічним періодом попереднього року – до 45,73 млрд грн., а чистий прибуток збільшився на 35,1% - до 2,88 млрд грн. Валовий прибуток досяг 10,81 млрд грн. (+18%), операційний прибуток – 5,68 млрд грн. (+19,8%). Неконсолідована виручка ТОВ «Нова Пошта» за 9 місяців становила 37,73 млрд грн. (+22,5%). З урахуванням стабільних тенденцій четвертого кварталу (традиційно пікового через свята) та фокусу на міжнародному сегменті, прогноз на повний 2025 рік перевищує 55 млрд грн, що відповідає заявленому зростанню на 21-23% [36].

Нижче наведено графік, що ілюструє зростання консолідованого доходу: повний 2024 рік, фактичні дані за 9 місяців 2025 року та прогноз на повний 2025 рік (середнє значення прогнозу - ≈ 56 млрд грн., для наочності).

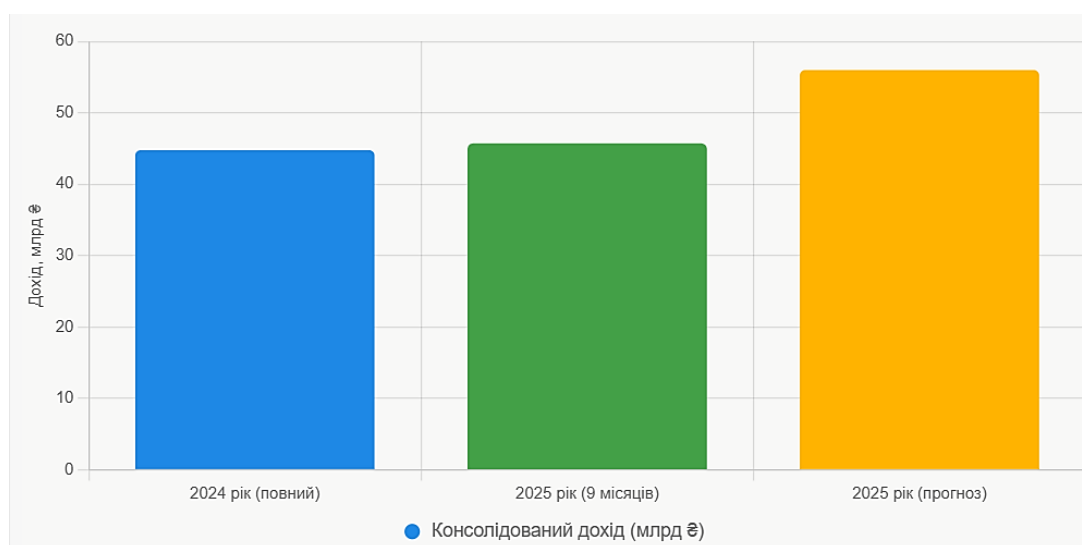


Рис. 2.1. Динаміка консолідованого доходу ТОВ «Нова Пошта» (млрд. грн.)

Додатково графік з ключовими прибутковими метриками за 9 місяців 2025 року (зростання порівняно з аналогічним періодом 2024 року вказано в тексті).

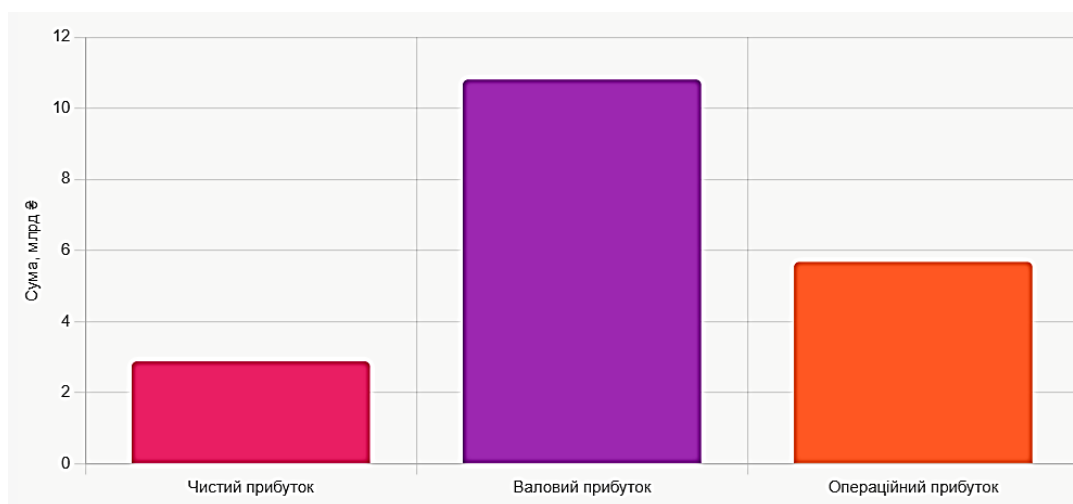


Рис. 2.2. Прибуткові показники за січень-вересень 2025 р. (млрд. грн.)

Графіки візуалізують стабільне зростання компанії, з прогнозованим збільшенням доходу на 21-23% у 2025 році завдяки піковому четвертому кварталу та міжнародній експансії.

Станом на кінець 2025 року штатних працівників – близько 30 000 (за даними Reuters та внутрішніх джерел компанії на грудень 2025 року). Додатково залучено приблизно 10 000 партнерів (франчайзі, кур'єри тощо). Загальна чисельність у групі NOVA – близько 44 000 осіб. У 2025 році відбулася значна оптимізація через автоматизацію процесів, впровадження ШІ та програму реформ NOVA IDEA: звільнено близько 3000 осіб (приблизно 10% штату), переважно з офісних та бек-офісних позицій. Це дозволило підвищити ефективність, але супроводжувалося переходом частини співробітників на операційні ролі (обробка посилок) [37].

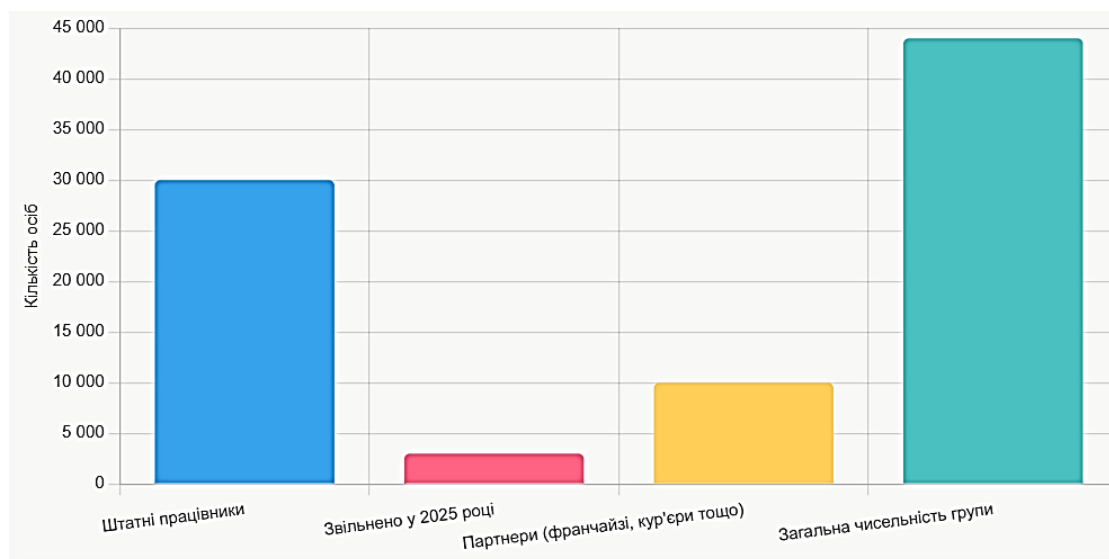


Рис. 2.3. Структура персоналу групи NOVA (кінець 2025 р.)

В Україні станом на жовтень-грудень 2025 року – понад 44 983 точки сервісу, з яких $\approx 14\,336$ – власні та партнерські відділення, а $\approx 30\,647$ –33 000 – поштомати (найбільша мережа автоматизованих поштоматів в Європі в межах однієї країни, з часткою сонячних панелей у 30%). Компанія досягла лідерства в Європі за кількістю поштоматів (перевищивши польського конкурента InPost). У Європі (під брендом Nova Post) – понад 135 власних відділень у 16+ країнах (Польща, Німеччина, Чехія, Литва тощо) та понад 87 000 точок обслуговування (включаючи партнерські). Загальний обсяг обробки – понад 1,5 млн посилок щодня, з рекордними піками до 2+ млн у передсвяткові дні [48].



Рис. 2.4. Мережа автоматизованих поштоматів ТОВ «Нова Пошта», що працюють за межами України

Інвестиції в розвиток мережі та інфраструктури у 2025 році – рекордні 8 млрд грн. (переважно на термінали, автоматизацію, адресну доставку та міжнародну експансію). Компанія обробила близько 480+ млн посилок і вантажів за рік (зростання на 7-16% залежно від сегмента), з акцентом на глобальний напрямок: міжнародні відправлення сягнули сотень мільйонів, підтримуючи експорт українського бізнесу та зв'язок з діаспорою.

Ці показники свідчать про стійкість «Нова Пошта» в умовах війни: зростання доходів і прибутку відбувається завдяки інноваціям (автоматизація, ШІ в сортуванні та клієнтському сервісі), експансії в ЄС та оптимізації витрат. Компанія не лише зберігає домінування на внутрішньому ринку, але й трансформується в транснаціонального гравця, з потенціалом подальшого збільшення інвестиційної привабливості через ефективне корпоративне управління та ESG-практики.

Таким чином, «Нова Пошта» – класичний приклад успішного українського приватного бізнесу, що еволюціонував від стартапу до регіонального лідера логістики. Засновницька модель власності забезпечує гнучкість, але вимагає балансу між контролем засновників та професійним менеджментом. Ключові показники зростання підтверджують ефективність корпоративного управління, яке забезпечує адаптацію до викликів та залучення ресурсів. Це створює основу для подальшого аналізу елементів корпоративного управління (рада, прозорість, ESG) у наступних підрозділах.

2.2. Організаційна структура та органи управління компанії

Група компаній NOVA – це міжнародний холдинг з українськими коренями, що об'єднує активи кіпрської компанії NP Holdings Limited. Основна компанія в Україні – ТОВ «Нова Пошта» (код ЄДРПОУ 31316718), заснована у 2001 році. Станом на початок 2026 року група налічує понад 44 000

співробітників і є одним з найбільших платників податків в Україні.

Організаційна структура є функціонально-ієрархічною з елементами децентралізації, адаптованою до логістичної галузі. Вона забезпечує чіткий розподіл між стратегічним, оперативним та функціональним рівнями, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та масштабуватися.

До складу групи компаній NOVA входять спеціалізовані компанії (див. Дод. В):

- Nova Poshta (Україна) – основна логістична компанія, експрес-доставка в Україні.
- NovaPay – небанківська фінансова установа (платіжні послуги, грошові перекази).
- Nova Digital – IT-компанія (розробка програмного забезпечення, мобільних додатків, автоматизації).
- Nova Global – міжнародна логістика та крос-бордер доставка.
- Supernova Airlines – власна авіакомпанія для вантажних перевезень.
- Закордонні дочірні компанії під брендом Nova Post у Польщі, Литві, Чехії, Німеччині, Румунії, Іспанії, Італії та інших країнах Європи.

Рівні управління:

Верхній рівень. Загальні збори учасників ТОВ «Нова Пошта» є найвищим органом управління, що визначає стратегічні напрямки діяльності, затверджує фінансові звіти та ключові рішення. Вони складаються з учасників (власників), які голосують пропорційно своїм часткам у статутному капіталі. У 2024 році відбулося 82 засідання, що свідчить про активне операційне використання. Збори скликаються учасниками за статутом без жорстких кворумних вимог, а рішення фіксуються протоколом для виплати дивідендів чи змін статуту. Затвердження річних звітів, розподіл прибутку, призначення директора, внесення змін до статуту та надання повноважень на угоди. Право підготовки порядку денного, обговорення та голосування, протоколи внутрішні, але

відображені в звітах для інвесторів.

Наглядова рада – здійснює стратегічний нагляд, забезпечує баланс інтересів власників та стейкхолдерів, контролює корпоративне управління. Введена у 2015 році як одна з перших наглядових рад серед українських приватних компаній. Ключові фігури: Володимир Поперешнюк – співзасновник, голова Наглядової ради (раніше операційний директор); Вячеслав Климов – співзасновник та співвласник; незалежні директори та члени комітетів. Діє через комітети – аудиторський, з корпоративного управління, з номінацій та винагород. Однак за останні роки спостерігається тенденція до зменшення її складу та впливу [48]:

- раніше (2016-2020) рада налічувала ~8 осіб, з яких 5 були незалежними директорами (тобто співвідношення незалежних членів становило ~60-65%);
- у 2021-2025 роках до ради входили незалежні директори (наприклад, Тарас Кириченко, Данило Пасько та інші);
- у 2025 році рада зазнала суттєвого скорочення – контракт з кількома членами не продовжили, склад став більш обмеженим;
- основний контроль залишається у співвласників (В'ячеслав Климов, Володимир Поперешнюк, а також Інна Поперешнюк як співзасновниця);
- у 2025 році співвласники свідомо обмежили вплив Наглядової ради на операційне управління, щоб уникнути «мікроменеджменту» з боку ради (див. Дод. Г;Д).

Середній рівень. Виконавчий менеджмент – відповідальний за щоденні операції, реалізацію стратегії, розвиток логістики, ІТ, міжнародну експансію. Очолює CEO (Генеральний директор) ТОВ «Нова Пошта» (станом на січень 2026 року – Євген Тафійчук (призначений з 1 січня 2026 року, раніше відповідав за трансформацію кур'єрської доставки та подвоєння мережі). До складу виконавчого менеджменту входять директори з ключових напрямів: операції, фінанси, HR, ІТ, маркетинг тощо [48].

Нижчий рівень. Функціональні та операційні підрозділи – децентралізована структура з регіональною автономією для швидкого прийняття рішень. Основні підрозділи: операції та логістика – управління мережею відділень, поштоматів, сортувальних терміналів, кур'єрською доставкою; фінанси та комплаєнс – NovaPay, внутрішній аудит, управління ризиками; HR та корпоративна культура – підбір, навчання, мотивація (включаючи внутрішню Школу бізнесу Nova Post); IT та інновації – Nova Digital, автоматизація процесів (роботи-сортувальники, дрони, сонячні панелі на поштоматах); міжнародний розвиток – Nova Global, експансія в Європу та інші регіони; маркетинг та клієнтський сервіс – програми лояльності, клієнтоорієнтованість [48].

Ключові принципи управління:

- ❖ Швидкість та простота.
- ❖ Клієнтоорієнтованість і децентралізація рішень.
- ❖ Інновації та технологічність.
- ❖ Безпека, людяність та постійне зростання.

Ця структура відповідає континентальній моделі корпоративного управління з елементами англо-американської, де власники зберігають вплив, але впроваджуються незалежні елементи для професійного управління. У кінці 2025 року структура зазнала змін через перехід CEO, що підкреслило її гнучкість і фокус на спадкоємності.

Наглядова рада є ключовим органом корпоративного управління в «Нова Пошта», відповідальним за стратегічний нагляд, призначення топ-менеджменту та моніторинг ризиків, відповідно до українського законодавства (Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та принципи OECD). Рада формується з членів, включаючи засновників та незалежних директорів, для забезпечення балансу інтересів. Станом на 2025 рік, рада фокусується на довгострокових цілях, таких як європейська експансія та стійкість, з регулярними засіданнями для оцінки ефективності менеджменту

[13].

В'ячеслав Климов, співзасновник та співвласник компанії, відіграє центральну роль у Наглядовій раді. З 2015 року він перейшов з операційного управління до стратегічного, обіймаючи посаду члена Наглядової ради та голови Комітету з номінацій та винагород. Його роль включає:

- Стратегічний нагляд – фокусується на розвитку групи компаній, включаючи інтеграцію ESG.
- Призначення менеджменту – як голова номінаційного комітету, він керував процесом відбору нового CEO у 2025 році, забезпечуючи відкритий конкурс (>20 кандидатів, 3 фіналісти), що демонструє прозорість корпоративного управління.
- Баланс інтересів – підкреслює амбіційний розвиток, що поєднує сімейний контроль з професійними стандартами, зменшуючи ризики концентрації влади.

Ефективність ради підтверджується нагородами, такими як премія за встановлення Наглядової ради в приватній компанії (2017 рік), та адаптацією до криз (зростання мережі під час війни).

Виконавчий менеджмент відповідає за оперативне управління, включаючи логістику, клієнтський сервіс та інновації. Станом на 2025 рік, команда складається з CEO, COO, CFO та інших директорів, з акцентом на професійну ротацію для зростання. Зміни CEO є ключовим прикладом ефективного корпоративного управління, демонструючи планову спадкоємність і мінімізацію ризиків. Так, попередній CEO – Олександр Бульба керував компанією до кінця 2025 року, фокусуючись на воєнній адаптації (гуманітарна логістика, цифризація), його звільнення було плановим та без конфліктів. Новий CEO – Євген Тафійчук, був призначений з 1 січня 2026 року, після переходу з посади COO (2021-2024). З 15 жовтня 2025 року до 31 грудня 2025 року в компанії «Нова Пошта» діяла гібридна модель за якої Олександр Бульба продовжував

виконувати обов'язки чинного генерального директора, а Євген Тафійчук, вже офіційно обраний на посаду постійного CEO, працював разом із ним протягом 2,5 місяців для забезпечення плавної передачі повноважень, що повністю відповідає найкращим практикам корпоративного управління за принципами OECD, зменшує ризики різкої зміни керівництва та гарантує стратегічну безперервність і стабільність компанії. Тобто, зміни підкреслюють еволюцію від засновницького управління до професійного, з акцентом на внутрішній ріст, що підвищує лояльність та ефективність.

Комітети є спеціалізованими органами в структурі корпоративного управління, що забезпечують функціональний контроль. У компанії «Нова Пошта» вони інтегровані в наглядову раду або менеджмент, з фокусом на прозорість та ризики, відповідно до корпоративного кодексу етики (цінності: чесність, відповідальність, LEAN-культура).

Комітет з аудиту (Аудиторський комітет) ТОВ «Нова Пошта» є ключовим елементом системи корпоративного управління компанії. Він функціонує з серпня 2019 року як колегіальний орган, створений відповідно до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» та рішення Наглядової ради від 24.04.2019 №4/2019. З 7 вересня 2022 року комітет безпосередньо підпорядковується Загальним зборам учасників компанії, що посилює його незалежність і роль у нагляді [18].

Основні обов'язки комітету:

- внутрішній аудит та управління ризиками – моніторинг системи внутрішнього контролю, оцінка ризиків (включаючи операційні, фінансові та комплаєнс-ризиків), рекомендації щодо вдосконалення процесів;
- фінансова звітність – нагляд за підготовкою та достовірністю фінансової звітності, забезпечення комплаєнсу з міжнародними стандартами IFRS (Міжнародні стандарти фінансової звітності), які компанія застосовує для прозорості;

- зовнішній аудит – рекомендації щодо призначення незалежного аудитора, оцінка його роботи, попереднє схвалення неаудиторських послуг;

- комплаєнс та антикорупція – контроль за дотриманням антикорупційної політики, управління конфліктами інтересів, робота з «гарячою лінією» комплаєнс для реєстрації скарг. Комітет сприяє впровадженню політики протидії корупції, хабарництву та протиправному збагаченню.

У квітні 2025 року група компаній NOVA отримала сертифікацію EcoVadis – міжнародну оцінку стійкості бізнесу, яка охоплює екологічні, соціальні, етичні аспекти та управління ланцюгами постачань. Цей аудит підтверджує високий рівень комплаєнсу, включаючи антикорупційні практики та управління ризиками.

Загалом, Аудиторський комітет забезпечує високу прозорість і стабільність управління, відповідаючи найкращим практикам для великих приватних компаній в Україні, особливо в контексті інтеграції з міжнародними стандартами (IFRS, EcoVadis, OECD-принципи через антикорупцію та ризик-менеджмент). Це допомагає компанії зберігати довіру стейкхолдерів і ефективно масштабуватися.

Комітет з комплаєнс. Варто зазначити, що в структурі ТОВ «Нова Пошта» комплаєнс-функція реалізується через спеціалізований відділ та інтегровані механізми, а не завжди як окремий «комітет» у класичному сенсі. Однак, у контексті корпоративного управління, комплаєнс часто розглядається як колегіальний процес, що включає елементи комітетної роботи, особливо в інтеграції з Наглядовою радою та іншими органами. Комплаєнс-функція є ключовим елементом системи корпоративного управління ТОВ «Нова Пошта», спрямованим на забезпечення дотримання законодавства, етичних стандартів і внутрішніх політик [23].

Комітети сприяють ефективності корпоративного управління, зменшуючи ризики та підвищуючи інвестиційну привабливість, але потребують більшої

публічної прозорості для повної відповідності ЄС-стандартам.

Отже, організаційна структура компанії ТОВ «Нова Пошта» демонструє ефективне корпоративне управління через баланс стратегічного нагляду, оперативної гнучкості та функціонального контролю. Зміни у 2025 році підкреслюють адаптивність, але рекомендуються посилення незалежності комітетів для повної інтеграції ESG.

2.3. Елементи та оцінка ефективності корпоративного управління компанії

Аналіз ключових елементів системи корпоративного управління в компанії «Нова Пошта» базується на принципах OECD, адаптованих до приватного сектору логістики, з урахуванням специфіки компанії як лідера ринку кур'єрських послуг в Україні та її розширення в Європу. ТОВ «Нова Пошта» демонструє еволюцію корпоративного управління від сімейно-орієнтованої моделі до професійної системи з елементами стейкхолдерського підходу, що сприяє стійкості в умовах поствоєнного відновлення.

Система корпоративного управління в компанії «Нова Пошта» складається з взаємопов'язаних елементів, які забезпечують баланс інтересів власників, менеджменту, співробітників та зовнішніх стейкхолдерів. Ці елементи адаптовані до динамічної логістичної галузі, де пріоритетом є оперативність, цифризація та стійкість. Ключові компоненти включають корпоративний кодекс етики, механізми прозорості та захист прав стейкхолдерів, які інтегрують принципи OECD (розкриття інформації, відповідальність ради) з локальними реаліями.

Корпоративний кодекс етики. Кодекс є фундаментальним елементом корпоративного управління, що визначає цінності та норми поведінки для всіх рівнів компанії. Основні цінності включають чесність (забезпечення прозорості в операціях і уникнення конфліктів інтересів), відповідальність (за результати

перед стейкхолдерами та суспільством) та LEAN-підхід (оптимізація процесів для мінімізації втрат, що особливо актуально в логістиці). Кодекс впроваджено в рамках культури NOVA Group, до якої входить «Нова пошта», і спрямований на створення етичного середовища, де дії співробітників керуються принципами стійкості та клієнтоорієнтованості. У 2025 році кодекс оновлено з урахуванням цифрової трансформації, включаючи норми щодо етики використання AI в логістичних процесах, таких як автоматизоване сортування посилок. Це сприяє зниженню ризиків корупції та підвищенню довіри, як підтверджено внутрішніми аудитами [23].

Механізми прозорості. Прозорість є ключовим принципом корпоративного управління, що забезпечує доступність інформації для інвесторів, партнерів та регуляторів. Компанія публікує щорічні звіти про стійкість, які охоплюють фінансові показники, ESG-метрики та стратегічні плани. У 2025 році видано звіт з календарем подій, де деталізовано інвестиції в мережу (розширення на 135 відділень у Європі) та цілі на 2026 рік, такі як забезпечення доставки до будь-якої точки світу за 5 днів. Механізми включають регулярне розкриття інформації через корпоративний сайт, прес-релізи та партнерства з міжнародними організаціями, наприклад, ЄБРР, який у 2025 році профінансував Сарех-програму на посилення ефективності.

Захист прав стейкхолдерів. Компанія застосовує стейкхолдерський підхід, балансуючи інтереси акціонерів, співробітників, клієнтів та суспільства. Захист прав реалізується через комітети з етики та комплаєнсу, які моніторять дотримання норм, а також програми соціальної відповідальності, такі як гуманітарна логістика під час війни. У 2025 році NOVA Group отримала сертифікацію EcoVadis, що підтверджує високий рівень захисту стейкхолдерів у ланцюгах постачань, з фокусом на екологічні стандарти та соціальні аспекти. Це включає механізми зворотного зв'язку, такі як Nova Poshta Business School для розвитку персоналу, започаткована у 2016 році, та оновлена в 2025 році для

інтеграції етичних тренінгів.

Ці елементи формують цілісну систему корпоративного управління, адаптовану до викликів галузі, таких як цифризація та геополітичні ризики, і забезпечують перехід до оцінки ефективності.

Оцінка ефективності корпоративного управління проводиться за допомогою комбінації якісних і кількісних методів, включаючи SWOT-аналіз, ключові метрики та порівняння з галузевими стандартами. Це дозволяє виявити сильні сторони системи та області для вдосконалення, з урахуванням даних за 2024-2025 роки. Ефективність вимірюється за критеріями OECD, такими як фінансова стійкість, інвестиційна привабливість та стійкість до криз.

SWOT-аналіз системи КУ:

✓ Сильні сторони. Висока адаптивність корпоративного управління до криз (збереження операцій під час війни), сильна етична культура (LEAN та чесність), прозорість, що приваблює інвестиції (наприклад, від ЄБРР). Сертифікація EcoVadis у 2025 році підкреслює лідерство в ESG.

✓ Слабкі сторони. Залежність від засновників у прийнятті рішень, потенційні ризики в топ-менеджменті, обмежена публічність як приватної компанії.

✓ Можливості. Розширення в Європу та цифризація (AI в логістиці), інтеграція з ЄС-стандартами корпоративного управління для залучення нових інвестицій.

✓ Загрози. Геополітичні ризики, конкуренція від глобальних гравців (DHL), регуляторні зміни в Україні.

✓ Ключові метрики ефективності. Зростання мережі (з 33 тис. поштоматів у 2025 р. до планів на глобальну доставку за 5 днів у 2026 р.), інвестиції від ЄБРР, фінансова стійкість (зростання доходів на 15-20% у поствоєнний період). Метрики ESG: зниження викидів на 10-15% завдяки модернізації, як вказано в звітах 2025 року.

✓ Порівняння з галузевими стандартами. Порівняно з іншими логістичними компаніями України (наприклад, АТ «Укрпошта»), ТОВ «Нова Пошта» перевершує за прозорістю та інноваціями, наближаючись до міжнародних стандартів (FedEx, з фокусом на LEAN). За Індексом корпоративного управління, компанія має високий рейтинг завдяки EcoVadis, але поступається лістованим компаніям у повному розкритті.

Отже, елементи корпоративного управління у компанії «Нова Пошта» формують ефективну систему, що сприяє зростанню та стійкості, з оцінкою, яка підтверджує її переваги в галузі. Рекомендації включають посилення незалежності менеджменту для мінімізації слабкостей.

Висновки до розділу 2.

ТОВ «Нова Пошта» є яскравим прикладом успішної трансформації невеликого приватного стартапу в одного з найбільших логістичних операторів регіону Центрально-Східної Європи. Швидке зростання компанії протягом 25 років стало можливим завдяки чітко сформованій стратегії диференціації (швидкість та надійність доставки), постійній технологічній модернізації, здатності адаптуватися до кризових умов та послідовному розширенню географії присутності.

Ефективне корпоративне управління на етапі становлення та масштабування проявлялося передусім у збереженні стратегічного контролю засновниками при одночасному залученні професійного менеджменту, впровадженні принципів прозорості та відповідальності, а також у формуванні стійкої корпоративної культури, орієнтованої на інновації та клієнтоцентричність.

Фінансові та операційні результати, рекордні інвестиції в інфраструктуру, стрімке розгортання міжнародної мережі та лідерство за кількістю

автоматизованих поштоматів свідчать про високу адаптивність та стійкість бізнес-моделі компанії в умовах воєнного часу та глобальної турбулентності. Водночас засновницька модель власності та управління, залишаючись джерелом стратегічної гнучкості, об'єктивно створює певні виклики щодо диверсифікації ризиків прийняття рішень та підвищення рівня незалежності в системі корпоративного управління.

Організаційна структура компанії ТОВ «Нова Пошта» характеризується поєднанням функціонально-ієрархічного підходу з елементами децентралізації та високим ступенем адаптивності до потреб швидкозмінного логістичного ринку. Наявність чітко визначених рівнів управління (стратегічний, виконавчий, операційний) у поєднанні з відносною автономією функціональних та регіональних підрозділів забезпечує необхідний баланс між централізованим стратегічним контролем та оперативною гнучкістю.

Наглядова рада, попри тенденцію до зменшення частки незалежних директорів у 2025 році, залишається важливим елементом системи корпоративного управління, виконуючи функції стратегічного нагляду, контролю спадкоємності керівництва та захисту довгострокових інтересів компанії. Планова та прозора процедура заміни генерального директора з тривалим періодом передачі повноважень є прикладом відповідності найкращим практикам забезпечення безперервності управління.

Спеціалізовані комітети (зокрема аудиторський) та розвинена комплаєнс-функція суттєво посилюють якість системи внутрішнього контролю, управління ризиками та відповідності регуляторним та етичним вимогам, що особливо важливо в умовах міжнародної експансії та інтеграції з європейськими стандартами.

Водночас концентрація стратегічного впливу в руках засновників та відносне послаблення ролі незалежних елементів Наглядової ради у 2025 році

створюють потенційні ризики зниження рівня незалежності та об'єктивності стратегічного нагляду в перспективі.

Система корпоративного управління ТОВ «Нова Пошта» демонструє значний прогрес у переході від класичної засновницької моделі до більш професійної та стейкхолдер-орієнтованої системи, що відповідає сучасним викликам масштабного міжнародного бізнесу в логістичній галузі.

Сильними сторонами є: розвинена етична культура, високий рівень операційної та кризової адаптивності, впровадження принципів прозорості та відповідальності, активна інтеграція ESG-компонентів, ефективне функціонування механізмів внутрішнього контролю та комплаєнсу.

Разом з тим система характеризується певною залежністю від ключових власників, недостатньою інституціоналізацією незалежного нагляду та обмеженим рівнем публічної прозорості, що є природною особливістю великих приватних компаній, але створює обмеження для залучення широкого кола інституційних інвесторів та повноцінної інтеграції у високостандартизоване європейське бізнес-середовище.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Діагностика проблем корпоративного управління компанії

Діагностика слабких місць системи корпоративного управління базується на аналізі поточної структури Наглядової ради, внутрішніх процесів прийняття рішень, а також зовнішніх викликів, пов'язаних з міжнародною експансією. Ці фактори створюють вразливості в стратегічному плануванні, операційній стабільності та довгостроковій стійкості компанії.

Компанія «Нова Пошта» є приватним товариством з обмеженою відповідальністю, де ключові органи управління включають Загальні збори учасників, виконавчого директора та Наглядову раду. Наглядова рада, створена у 2015 році як крок до впровадження принципів сучасного корпоративного управління, на 2023 рік складалася з чотирьох членів: В'ячеслав Климов, Володимир Поперешнюк, Інна Поперешнюк та Тарас Кириченко (голова). Засновники та члени їх сімей домінують у складі ради, що свідчить про сімейно-засновницьку модель управління.

Під час повномасштабної війни повноваження Наглядової ради були тимчасово обмежені або призупинені для прискорення прийняття рішень у кризових умовах. Функції нагляду фактично виконували співзасновники, які безпосередньо спілкувалися з менеджерами та втручалися в операційні процеси. Станом на 2025 рік компанія розглядала розширення складу ради з залученням експертів з міжнародним досвідом, однак домінування засновників зберігається. Компанія не має публічного кодексу корпоративного управління, хоча декларує дотримання принципів прозорості та відповідальності.

Основною слабкістю є висока залежність системи управління від

особистостей співзасновників. Ця модель, типова для сімейних або засновницьких компаній на етапі зростання, забезпечує швидкість рішень і єдність бачення, але створює значні ризики:

- ❖ Ризик ключової особи. Відсутність глибокої інституціоналізації робить компанію вразливою до особистих факторів (здоров'я, мотивація, сімейні обставини засновників). Засновники планують передачу управління спадкоємцям з метою забезпечення довгострокової стабільності, але це посилює сімейний характер управління, зменшуючи роль незалежних директорів.

- ❖ Концентрація влади. Засновники безпосередньо впливають на стратегічні та операційні рішення, що може призводити до суб'єктивності в оцінці ризиків і обмеження інновацій від професійного менеджменту. Під час війни це дозволило швидко адаптуватися, але в мирний час може гальмувати делегування та професійізацію.

- ❖ Проблеми планування наступництва. Перехід до наступного покоління або професійних менеджерів не повністю інституціоналізований, що створює потенційні конфлікти інтересів між сімейними та бізнес-цілями.

Ця залежність проявляється в обмеженій ролі Наглядової ради як незалежного органу контролю, де засновники становлять більшість.

Активна міжнародна експансія під брендом Nova Post (з 2022 року) – у 16 європейських країнах станом на початок 2026 року, з планами відкриття додаткових 135 відділень та виходу на нові ринки (Швейцарія, Бельгія, Португалія, Ірландія) – посилює вразливості корпоративного управління:

- ❖ Операційні ризики. Розширення вимагає адаптації до різноманітних регуляторних середовищ (митні правила, трудове законодавство ЄС), партнерств з локальними операторами (наприклад, InPost у Польщі) та управління розподіленими командами. Централізована модель з домінуванням засновників може уповільнювати локальні рішення та збільшувати бюрократію.

- ❖ Стратегічні вразливості. Швидке зростання підвищує ризики фінансових

втрат у разі невдач на нових ринках. Відсутність сильної незалежної Наглядової ради з міжнародним досвідом обмежує об'єктивну оцінку ризиків експансії, включаючи конкуренцію з встановленими гравцями (DHL, DPD, GLS).

❖ Репутаційні та комплаєнс-ризики. У європейському контексті очікуються вищі стандарти корпоративного управління (прозорість, незалежність ради). Поточна модель може ускладнити залучення інвестицій або партнерств, особливо з огляду на плани щодо можливого IPO чи залучення стратегічного інвестора.

Аналіз свідчить про те, що система корпоративного управління ТОВ «Нова Пошта» ефективна на етапі швидкого зростання та кризового менеджменту, але має структурні слабкості: надмірну залежність від засновників, обмежену незалежність наглядової ради та недостатню інституціоналізацію процесів. Ці фактори створюють вразливості в стратегічному прийнятті рішень (суб'єктивність, брак диверсифікації поглядів) та операційній стабільності (ризики succession та адаптації до міжнародного масштабу).

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення структури та прозорості формування ефективної системи корпоративного управління компанії

У контексті формування ефективної системи корпоративного управління в компанії «Нова Пошта» особливу увагу слід приділити вдосконаленню структури органів управління та підвищенню рівня прозорості діяльності. Компанія вже демонструє певні досягнення в цій сфері, зокрема наявність Наглядової ради, аудиторського комітету та регулярне оприлюднення звітів про управління, а також впровадження кодексу корпоративної етики та політики комплаєнсу. Проте, з огляду на швидке зростання бізнесу, міжнародну експансію та виклики сучасного ринку, подальше вдосконалення цих елементів дозволить посилити об'єктивність стратегічного нагляду, мінімізувати ризики

конфліктів інтересів та підвищити довіру стейкхолдерів.

Однією з ключових рекомендацій є запровадження незалежних директорів у Наглядову раду компанії. Незалежні директори, які не пов'язані з операційним управлінням чи власниками, здатні забезпечити об'єктивний погляд на стратегічні рішення, посилити контроль за діяльністю виконавчого органу та зменшити потенційні конфлікти інтересів. Це відповідає міжнародним стандартам, зокрема Принципам корпоративного управління ОЕСР, де акцент робиться на незалежності ради як гарантії балансу інтересів. Для ТОВ «Нова Пошта», яка є приватною компанією з елементами корпоративного управління, введення щонайменше 30-50% незалежних членів у раду дозволить підвищити ефективність стратегічного нагляду, особливо в умовах динамічного розвитку та переходу до нової моделі лідерства. Пропонуємо загальну кількість членів Наглядової ради – 7-9 осіб, це забезпечить баланс між ефективністю прийняття рішень та достатнім рівнем представництва різних компетенцій і поглядів.

До складу Наглядової ради мають входити: 3 представники співвласників/засновників – В'ячеслав Климов, Володимир Поперешнюк, а також Інна Поперешнюк або інший представник сім'ї Поперешнюків (залежно від внутрішньої домовленості щодо розподілу сімейного контролю); 3-5 незалежних директорів (частка $\approx$ 40-55% від загального складу), які не мають поточних чи минулих суттєвих бізнес-зв'язків з компанією, її власниками чи топ-менеджментом.

Рекомендований профіль незалежних членів: 1-2 особи з глибоким досвідом глобальної логістики, поштово-експресної доставки або ланцюгів постачань (ідеально – колишні топ-менеджери FedEx, DHL, UPS, Amazon Logistics, Kuehne+Nagel, DB Schenker тощо); 1 особа з потужним досвідом цифрової трансформації, IT та e-commerce/log-tech (наприклад, екс-керівник цифрових підрозділів великих логістичних чи ритейл-компаній); 1 особа з сильним фінансовим та інвестиційним бекграундом (досвід роботи в

інвестиційних банках, фондах прямих інвестицій, приватного капіталу або в ролі CFO/CIO великих компаній); 1 особа з експертизою в комплаєнсі, управлінні ризиками та корпоративному управлінні (бажано з практикою роботи в регульованих галузях ЄС, наприклад, фінанси, телеком, фарма або логістика під наглядом європейських регуляторів).

Рекомендується, щоб головою ради був саме незалежний член (або щоб головування ротаційно переходило між незалежними директорами). Співвласник не повинен обіймати посаду голови ради, щоб забезпечити максимальну незалежність та об'єктивність стратегічного нагляду.

Така структура дозволяє зберегти стратегічний вплив засновників, одночасно суттєво підвищивши професійність, об'єктивність та відповідність найкращим міжнародним практикам корпоративного управління. Це особливо важливо в період масштабної міжнародної експансії, зміни поколінь керівництва та підготовки компанії до потенційно наступного етапу розвитку (ІРО, залучення стратегічного інвестора чи передача контролю спадкоємцям).

Другою важливою пропозицією щодо вдосконалення корпоративного управління в ТОВ «Нова Пошта» є суттєве посилення внутрішнього аудиту та механізмів прозорості. Це особливо актуально на початку 2026 року, коли компанія завершує масштабну реструктуризацію, переходить до нового CEO та активно розширюється за кордон. Компанія вже має певну базу: існує Аудиторський комітет при Наглядовій раді; щорічно публікуються Звіти про управління, які містять інформацію про корпоративне управління, систему управління ризиками, комплаєнс, протидію корупції та конфліктам інтересів; у 2025 році проводився масштабний внутрішній аудит ефективності, що призвів до скорочення штату та структурних змін. Проте внутрішній аудит поки що недостатньо незалежний, фокусується переважно на операційній ефективності, а не на стратегічних ризиках та комплаєнсі. Звіти про управління публікуються, але вони не є повноцінними щорічними звітами з корпоративного управління в

класичному розумінні (за стандартами OECD чи GRI), і рівень деталізації щодо винагород топ-менеджменту, структури власності чи управління ризиками залишається обмеженим.

Рекомендовані кроки для посилення:

1). Створення незалежного підрозділу внутрішнього аудиту (підпорядкування безпосередньо Наглядовій раді, або її Аудиторському комітету, а не CFO/COO; кількість – 10-15 осіб на старті (залежно від розміру компанії ~30 000+ співробітників). Основні функції: регулярна (щоквартальна/щорічна) оцінка ризиків; перевірка комплаєнсу (включаючи санкційне, антикорупційне, GDPR/європейське законодавство); оцінка ефективності систем внутрішнього контролю; розслідування скарг та повідомлення про порушення; керівник підрозділу має бути з міжнародним досвідом (бажано сертифікація CIA, CRMA, досвід у Big4 або глобальних логістичних компаніях).

2). Розробка та щорічне оприлюднення детального Звіту з корпоративного управління – окремий документ, окрім звичайного Звіту про управління, який публікується на сайті компанії англійською та українською мовами). Обов'язкові розділи: актуальна структура власності (бенефіціари, частки); політика винагород топ-менеджменту та членів Наглядової ради (включаючи KPI, бонуси, довгострокові стимули); система управління ризиками (ключові ризики, матриця ризиків, заходи пом'якшення); дотримання етичних стандартів (кодекс етики, кількість скарг, результати розслідувань); результати роботи внутрішнього аудиту та виконання рекомендацій.

3). Інтеграція штучного інтелекту та аналітики для моніторингу ризиків, зокрема: аналізу транзакцій та виявлення аномалій (фрод, корупційні схеми, невідповідності в закупівлях); прогнозування операційних ризиків (затримки, перевантаження сортувальних центрів, проблеми з митницею); моніторингу ланцюгів постачання (прогнозування збоїв через погоду, геополітику, страйки –

подібно до DHL Resilience360 або UPS ORION + risk modules); аналізу даних з IoT-трекерів посилок, камер та датчиків у терміналах. Очікуваний ефект – зменшення людського фактора на 60-80% у рутинному моніторингу, швидше реагування (від днів до годин), зниження втрат від ризиків на 15-30%.

Нарешті, третьою ключовою рекомендацією щодо вдосконалення корпоративного управління в ТОВ «Нова Пошта» є повна інтеграція принципів стійкості та ESG-факторів у систему стратегічного управління та щоденну діяльність компанії. Це не просто «зелений PR», а стратегічна необхідність для компанії, яка вже активно розширюється в Європі та інших регіонах, де ESG-критерії стають обов'язковими для партнерств, фінансування, митних процедур та відповідності регуляціям ЄС (CSRD, CSDDD тощо). Глобальні тенденції останніх років показують, що інвестори та клієнти дедалі більше віддають перевагу компаніям з чіткими ESG-цілями, а регулятори посилюють вимоги до прозорості звітності.

Слід зауважити, що компанія «Нова Пошта» вже робить помітні кроки в напрямку сталого розвитку: підтримка 10 принципів Глобального договору ООН (права людини, праця, довкілля, антикорупція); запуск сонячних електростанцій: перша потужністю 1 МВт у січні 2025 року (займає 5000 м²), подальші інвестиції – обладнання на 10 МВт у 2024 році + 150 млн грн у 2025 році, план досягти повної енергонезалежності ключових терміналів до кінця 2025 року (сукупно ~450 млн грн інвестицій у 2024-2025 рр.); перехід на електромобілі: придбання електричних фургонів (наприклад, Maxus e-Deliver 9) для кур'єрської доставки, зменшення викидів CO₂; екологічна упаковка та зменшення пластику: відмова від пластикової піни, впровадження коробок змінної висоти, проекти повторного використання тари, контейнери для вторсировини в відділеннях і терміналах; сертифікація EcoVadis (міжнародний стандарт сталості) отримана групою Nova у квітні 2025 року; публікація елементів сталого розвитку в звітах про управління та на сайті (csr-розділ).

Пропонується розробити та затвердити середньостроковий план стійкості, з фокусом на три ключові напрямки ESG:

1). Довкілля: до 2030 року: 100% енергонезалежність основних сортувальних терміналів та логістичних хабів за рахунок розширення СЕС (ціль – 50+ МВт встановленої потужності); 50% кур'єрських автомобілів – електромобілі або гібриди до 2028 року, 80-100% до 2030 року (з урахуванням розвитку зарядної інфраструктури в Україні та ЄС); 100% біорозкладна/перероблювана упаковка до 2028 року, зменшення пластику на 70% порівняно з 2025 роком, масштабування проектів повторного використання тари; зменшення викидів Score 1+2 на 50% до 2030 року (з базовим роком 2025), Score 3 – на 30% (ланцюги постачань, постачальники).

2). Соціальна відповідальність: етичні стандарти для партнерів та постачальників: обов'язковий Кодекс поведінки постачальників (з заборонаю дитячої праці, примусової праці, дотримання екологічних норм); регулярний аудит ланцюгів постачань (щорічно для ключових партнерів, з фокусом на ЄС-ринки); програми для співробітників: розширення ініціатив з безпеки праці, психологічної підтримки, навчання сталому розвитку.

3). Управління: інтеграція ESG у KPI топ-менеджменту (20-30% бонусів прив'язати до досягнення цілей стійкості); регулярне звітування про ESG-показники: щорічний повноцінний Звіт (за стандартами GRI або ISSB) з 2027 року, англійською та українською, з незалежною перевіркою.

Очікувані переваги впровадження:

- репутаційні – посилення іміджу відповідального бізнесу в Європі (де ESG – обов'язкова умова для великих контрактів);
- фінансові – легший доступ до «зелених» кредитів, грантів, інвестицій від фондів (ESG-фонди зростають глобально);
- регуляторні – відповідність вимогам ЄС (CSRD для великих компаній з 2026-2028 рр.), зменшення ризиків штрафів;

- операційні – зниження витрат на енергію (СЕС), зменшення втрат від ризиків (кліматичні зміни, регуляції).

Цей план дозволить ТОВ «Нова Пошта» не просто слідкувати за трендами, а стати лідером сталості серед логістичних компаній Східної Європи, подібно до DHL чи UPS, які вже мають амбітні цілі до 2050 року.

Впровадження цих рекомендацій дозволить компанії «Нова Пошта» перейти до більш зрілої моделі корпоративного управління, забезпечуючи стійкий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та баланс інтересів усіх зацікавлених сторін.

3.3. Моделювання прогнозованих ефектів від реалізації запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення системи корпоративного управління в компанії

Реалізація запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення системи корпоративного управління в компанії «Нова Пошта» дозволить досягти значних позитивних ефектів, які можна оцінити як у кількісному, так і в якісному вимірах. Модель прогнозованих ефектів базується на аналізі сучасних тенденцій у сфері корпоративного управління, емпіричних даних щодо впливу ефективних практик на інвестиційну привабливість та операційну стійкість компаній, а також специфіки діяльності ТОВ «Нова Пошта» як лідера логістичного ринку України з активною міжнародною експансією.

Насамперед, впровадження рекомендацій прогнозує зростання інвестиційної привабливості компанії на 15-20%. Цей ефект обумовлений підвищенням рівня довіри з боку стейкхолдерів – інвесторів, партнерів, клієнтів та регуляторів. Ефективне корпоративне управління, зокрема посилення прозорості звітності, незалежності наглядових органів, дотримання принципів Глобального договору ООН та кодексу корпоративної етики, сприяє зниженню

сприйняття ризиків інвесторами. Дослідження свідчать, що компанії з високим рівнем корпоративного управління демонструють вищу ринкову капіталізацію та привабливість для прямих іноземних інвестицій, оскільки прозорі практики зменшують асиметрію інформації та підвищують прогнозованість фінансових результатів. У контексті ТОВ «Нова Пошта», яка вже публікує звіти про управління та активно розвиває міжнародний напрямок під брендом Nova Post, таке зростання привабливості може стимулювати залучення додаткового капіталу для подальшої експансії, зокрема в країнах ЄС.

По-друге, зниження операційних ризиків забезпечить стабільне розширення діяльності компанії, зокрема на європейському ринку. Якісні зміни в системі корпоративного управління компанії, такі як впровадження інтегрованої системи управління ризиками (відповідно до стандартів ISO 31000 та COSO ERM), посилення внутрішнього аудиту та комплаєнс-процедур, дозволять мінімізувати операційні втрати, пов'язані з помилками в процесах, шахрайством чи зовнішніми загрозами. Ефективне корпоративне управління сприяє ідентифікації та пом'якшенню ризиків на ранніх стадіях, що особливо актуально для логістичної компанії з розгалуженою мережею (понад 10 тис. відділень в Україні та понад 100 у Європі станом на початок 2026 року). Стабільне розширення в Європі, де ТОВ «Нова Пошта» вже присутня в 16 країнах і планує подальший розвиток (включаючи Швейцарію, Бельгію, Португалію та Ірландію), буде підтримане зниженням ризиків логістичних збоїв, регуляторних порушень та репутаційних втрат.

Модель ефектів ґрунтується на комбінації кількісних показників ефективності (наприклад, зростання EBITDA, зниження коефіцієнта операційних ризиків, збільшення обсягів інвестицій) та якісних змін корпоративного управління (підвищення індексу прозорості, дотримання ESG-принципів). Прогнозовані ефекти оцінюються як реалістичні з урахуванням поточного стану компанії: наявності кодексу етики, звітів про управління та

стратегії міжнародної експансії. Впровадження рекомендацій не лише посилить конкурентні позиції компанії, але й сприятиме її трансформації в стійку транснаціональну корпорацію, здатну ефективно функціонувати в умовах глобальної невизначеності.

Моделювання базується на сценарному аналізі, який порівнює базовий сценарій (без змін у корпоративному управлінні) з посиленим сценарієм (з реалізацією рекомендацій). Аналіз охоплює період 2026-2030 років, з урахуванням поточних фінансових показників компанії на кінець 2025 року, глобальних тенденцій у логістичній галузі та якісних факторів впливу.

Моделювання поєднує кількісні та якісні методи:

Кількісний аналіз. Використовується фінансова модель на базі екстраполяції даних. Базові показники за 2025 рік: дохід 50,3 млрд грн (екстраполяція з 37,73 млрд грн за 9 місяців 2025 року, +22,5%); чистий прибуток 3,87 млрд грн (екстраполяція з 2,9 млрд грн за 9 місяців, +35%). Базове щорічне зростання – 15% (середнє за 2024-2025 роки, з урахуванням 22% зростання доходу в 2024 році та планів на 300% зростання за 5 років). У посиленому сценарії додається +10% до зростання (3% від рекомендації 1,2% від 2,5% від 3) та покращення маржі прибутку на +4,5% (поступово: 1% від 1,2% від 2, 1,5% від 3), з урахуванням галузевих бенчмарків (наприклад, DHL та UPS показують 5-15% покращення ефективності від ESG та аудиту).

Якісний аналіз. Оцінка нематеріальних ефектів (репутація, ризики, залучення інвестицій) на основі стандартів OECD, GRI та прикладів компаній (FedEx, DHL).

Припущення. Інфляція 5-7%, стабільність ринку, відсутність форс-мажорів (війна, регуляторні зміни). Модель реалізована за допомогою Python (pandas, numpy) для розрахунку сценаріїв.

Прогнозовані ефекти від рекомендації 1: Введення незалежних директорів у Наглядову раду.

Впровадження 40-55% незалежних директорів (з досвідом у логістиці, ІТ, фінансах та комплаєнсі) забезпечить об'єктивний стратегічний нагляд, зменшить конфлікти інтересів та полегшить залучення інвестицій (наприклад, підготовка до IPO).

Кількісні ефекти:

- ✓ Зростання доходу: +3% щорічно за рахунок кращих стратегічних рішень (наприклад, оптимізація міжнародної експансії Nova Post Global, яка вже генерує 10-15% доходу).
- ✓ Покращення маржі: +1% через зменшення ризиків (штрафи, помилки в управлінні) – аналогічно до компаній, де незалежні ради зменшують витрати на 5-10% (дані OECD).
- ✓ Прогноз: До 2030 року додатковий дохід +15-20 млрд грн, прибуток +1,5-2 млрд грн порівняно з базовим сценарієм.

Якісні ефекти:

- ✓ Підвищення привабливості для інвесторів – з ростання капіталізації на 20-30% (приклад: українські компанії з сильними радами залучають на 15% більше інвестицій).
- ✓ Зменшення ризиків – об'єктивний контроль за зміною CEO та сімейною спадкоємністю.
- ✓ Ризики впровадження – початкові витрати на залучення директорів (5-10 млн грн/рік), але ROI >200% за 3 роки.

Прогнозовані ефекти від рекомендації 2: Посилення внутрішнього аудиту та механізмів прозорості.

Створення незалежного аудиту (під Наглядовою радою), щорічні звіти та AI-моніторинг ризиків зменшать втрати від фроду, покращать комплаєнс та ефективність.

Кількісні ефекти:

- ✓ Зростання доходу: +2% за рахунок оперативного виявлення

неефективностей (наприклад, оптимізація логістики, де AI зменшує затримки на 20-30%, як у DHL).

- ✓ Покращення маржі: +2% через зменшення операційних витрат (5-15% на фрод/ризик) – галузевий бенчмарк: компанії з сильним аудитом зменшують втрати на 10-20%.

- ✓ Прогноз: До 2030 року додатковий прибуток +2-3 млрд грн, з швидким ефектом у 2026-2027 (зниження витрат на 500-800 млн грн/рік).

Якісні ефекти:

- ✓ Зменшення репутаційних ризиків – захист від скандалів (whistleblowing, комплаєнс ЄС), підвищення довіри партнерів.

- ✓ Операційна стійкість – AI-системи (аналіз транзакцій) виявлятимуть аномалії в реальному часі, зменшуючи людський фактор на 60-80%.

- ✓ Ризики – витрати на впровадження (AI-системи 50-100 млн грн), але окупність за 1-2 роки.

Прогнозовані ефекти від рекомендації 3: Інтеграція принципів стійкості та ESG-факторів.

Розробка середньострокового плану стійкості до 2030 р. з фокусом на зелені інвестиції, етичні стандарти та звітність посилить конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Кількісні ефекти:

- ✓ Зростання доходу: +5% за рахунок експансії в ЄС (де ESG – вимога для контрактів), розширення зеленої логістики (електроавтомобілі, СЕС).

- ✓ Покращення маржі: +1,5% через зменшення витрат (енергія -3%, упаковка -70% пластику) – приклад: UPS зменшив витрати на 15% від ESG.

- ✓ Прогноз: До 2030 року додатковий дохід +30-40 млрд грн (від міжнародного бізнесу), прибуток +3-4 млрд грн.

Якісні ефекти:

- ✓ Репутаційний ріст – сертифікація EcoVadis та GRI-звіти

приваблюватимуть «зелених» інвесторів (гранти ЄС 100-200 млн грн/рік).

✓ Стійкість до ризиків – зменшення залежності від викопного палива, відповідність CSRD (штрафи до 10% доходу за невідповідність).

✓ Ризики – інвестиції в СЕС/електромобілі (450 млн грн у 2024-2025, +500 млн/рік), але ROI 150-200% за 5 років.

Слід підкреслити, що синергія рекомендацій призведе до кумулятивного ефекту: посилене зростання +10% р/р, маржа +4,5%. Нижче наведено порівняльну таблицю (див. табл. 3.1) сценаріїв (у млрд грн).

Таблиця 3.1

Порівняльний прогноз фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» за базовим та посиленим сценаріями корпоративного управління (2026-2030 рр., млрд грн)

Рік	Базовий дохід	Базовий прибуток	Посилений дохід	Посилений прибуток	Δ Дохід (%)	Δ Прибуток (%)
2026	57,84	4,45	62,88	5,12	8,7	15,1
2027	66,52	5,12	78,59	6,72	18,1	31,3
2028	76,50	5,89	98,24	8,76	28,4	48,8
2029	87,98	6,77	122,80	11,35	39,6	67,7
2030	101,17	7,78	153,50	14,64	51,7	88,1

Реалізація комплексу запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення системи корпоративного управління – введення незалежних директорів у Наглядову раду, посилення внутрішнього аудиту та прозорості, а також повної інтеграції принципів стійкості та ESG-факторів – створює потужну синергію, яка забезпечує кумулятивний ефект.

У посиленому сценарії до 2030 року: щорічне зростання доходу прискорюється в середньому на +10% порівняно з базовим сценарієм; рентабельність (маржа прибутку) покращується на +4,5% завдяки зниженню

операційних ризиків, оптимізації витрат та доступу до нових ринків і джерел фінансування.

Порівняльна таблиця 3.1 демонструє стрімке розходження траєкторій: дохід зростає з 101,17 млрд грн (базовий сценарій) до 153,50 млрд грн (посилений) – додаткові +52,33 млрд грн (+51,7%); чистий прибуток збільшується з 7,78 млрд грн до 14,64 млрд грн – майже подвоєння (+88,1%, або +6,86 млрд грн додаткового прибутку за 2030 рік).

Кумулятивно за п'ять років (2026-2030) посилений сценарій може принести компанії понад 210 млрд грн додаткового доходу та приблизно 20 млрд грн додаткового чистого прибутку порівняно з базовим сценарієм.

Ці результати свідчать, що інвестиції в якісне корпоративне управління, прозорість та стійкість не є лише «витратами на відповідність», а стають потужним драйвером зростання, конкурентної переваги та підвищення капіталізації ТОВ «Нова Пошта» на міжнародному рівні. Синергія трьох напрямів перетворює компанію з потужного українського гравця на глобального лідера логістики з високим рівнем довіри інвесторів, партнерів і регуляторів.

Висновки до розділу 3

Дослідження показало, що система корпоративного управління ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу адаптивність та ефективність в умовах швидкого зростання та кризового менеджменту, однак характеризується суттєвими структурними обмеженнями, що стають дедалі критичнішими на етапі масштабної міжнародної експансії та підготовки до потенційної зміни поколінь власності/управління.

Найсуттєвішою вразливістю залишається надмірна концентрація владних повноважень та стратегічного впливу в руках засновників, що супроводжується

обмеженою інституціоналізацією процесів прийняття рішень та слабкою незалежністю Наглядової ради. Така модель, хоча й забезпечувала конкурентні переваги на попередніх етапах розвитку, дедалі більше генерує системні ризики: ключової особи, суб'єктивності стратегічного планування, ускладнення планування наступництва та зниженої здатності до об'єктивної оцінки ризиків міжнародної експансії.

Особливо виразно ці слабкості проявляються в контексті європейської експансії, де вимоги до прозорості, незалежності нагляду, комплаєнсу та управління ризиками суттєво вищі, ніж на внутрішньому ринку. Поточна структура управління створює перешкоди як для швидкої та якісної локальної адаптації, так і для формування довіри з боку європейських регуляторів, стратегічних партнерів та потенційних інвесторів.

Таким чином, діагностика вказує на необхідність системного переходу від засновницько-сімейної моделі управління до більш інституціоналізованої, професійно орієнтованої та міжнародно сумісної системи корпоративного управління.

Запропонований комплекс заходів спрямований на поступову, але принципову трансформацію системи корпоративного управління ТОВ «Нова Пошта» у бік сучасної, інституціоналізованої моделі, що відповідає найкращим міжнародним практикам та враховує специфіку компанії як великого приватного логістичного оператора з амбітною міжнародною експансією.

Ключовими напрямками змін є:

- суттєве посилення незалежності та професійної якості Наглядової ради шляхом введення значної частки незалежних директорів із релевантним галузевим та міжнародним досвідом;
- якісне підвищення незалежності, глибини та технологічності функції внутрішнього аудиту та системи управління ризиками;
- системна інтеграція принципів сталого розвитку та ESG у стратегію,

операційну діяльність, систему мотивації та звітність компанії.

Реалізація цих напрямів дозволить одночасно зберегти стратегічний вплив та ціннісне бачення засновників і суттєво підвищити об'єктивність, стійкість, прозорість та відповідність системи управління вимогам глобальних ринків капіталу, регуляторних середовищ ЄС та очікуванням широкого кола стейкхолдерів.

Такий підхід є не просто технічним вдосконаленням корпоративного управління, а стратегічним рішенням, що має забезпечити конкурентоспроможність компанії в середньо- та довгостроковій перспективі, полегшити перехід до наступного покоління лідерства та створити міцну основу для можливих майбутніх трансакцій (залучення капіталу, стратегічні партнерства, підготовка до публічного статусу).

Проведене сценарне моделювання засвідчує, що комплексна реалізація запропонованих рекомендацій здатна створити суттєвий кумулятивний ефект, який значно перевищує просту суму окремих покращень.

У посиленому сценарії до 2030 року очікується:

- прискорення середньорічного темпу зростання доходів приблизно на 10 п.п. порівняно з базовим сценарієм;
- суттєве покращення рентабельності (маржа чистого прибутку) на 4-5 відсоткових пунктів;
- кумулятивне зростання додаткового доходу за п'ятирічний період на рівні 200-220 млрд грн та додаткового чистого прибутку – 18-22 млрд грн.

Ці ефекти досягаються завдяки синергії трьох основних механізмів: підвищення якості та об'єктивності стратегічних рішень; суттєве зниження операційних, комплаєнс- та репутаційних втрат; посилення ринкової позиції та інвестиційної привабливості завдяки відповідності міжнародним стандартам управління, прозорості та сталого розвитку.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що інвестиції в якісне,

прозоре та стале корпоративне управління для ТОВ «Нова Пошта» на сучасному етапі розвитку є не витратами на «відповідність» чи «престиж», а одним з найбільш привабливих за співвідношенням ризик/дохідність стратегічних напрямів вкладення ресурсів.

Фактично відбувається зміна парадигми: корпоративне управління з периферійного елементу підтримки бізнесу перетворюється на один із ключових драйверів довгострокового зростання, міжнародної конкурентоспроможності та підвищення вартості компанії.

ВИСНОВКИ

Результати, отримані в процесі дослідження, вирішують важливе наукове завдання, що полягає у теоретичному обґрунтуванні, аналізі сучасного стану та розробці пропозицій щодо вдосконалення системи корпоративного управління на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Отримані теоретичні, науково-методичні та практичні результати дали можливість сформулювати наступні висновки:

1. У контексті нашого дослідження з'ясовано, сутність корпоративного управління як системи правил і процесів для регулювання відносин між акціонерами, менеджерами та стейкхолдерами, з акцентом на прозорість, відповідальність і ефективність. Еволюція корпоративного управління пов'язана з розвитком капіталізму від XVII ст. до сучасності, з переходом від акціонерної моделі до інклюзивної, що інтегрує стійкість і цифровізацію. Основні теорії – агентства (фокус на мінімізації конфліктів інтересів та агентських витрат), стейкхолдерів (баланс інтересів усіх сторін для створення спільної цінності), стюардства (довіра та автономія менеджменту як стюардам) та інституціональна (вплив зовнішнього середовища на легітимність компаній) – доповнюють одна одну, формуючи комплексний підхід. Їх інтеграція адаптує корпоративне управління до національних реалій, як в Україні, де поєднання агентської та стейкхолдерської теорій може посилити реформи, сприяючи зниженню ризиків, підвищенню довіри та стійкості бізнесу.

2. Дослідження показало, що принципи, розроблені Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD) за участю Групи двадцяти (G20), слугують еталоном для ефективного корпоративного управління, які структуровані навколо шести ключових розділів: основ системи, права акціонерів, роль посередників, стейкхолдери, розкриття інформації та відповідальність ради директорів, з особливим акцентом на стійкість і цифровізацію.

Слід зауважити, що структура корпоративного управління охоплює: раду директорів як стратегічний орган, спеціалізовані комітети для посиленого контролю, внутрішній аудит для забезпечення надійності, а також механізми захисту прав акціонерів задля справедливості, що разом формують єдину екосистему.

Констатуємо, що різні моделі корпоративного управління – англо-американська (ринкова), континентальна (стейкхолдерська), японська (мережева) та сімейна (персональна) – відрізняються структурою власності та основним фокусом, проте демонструють тенденцію до конвергенції у гібридних формах у контексті глобалізації.

Методологічні підходи до оцінки, такі як: індекси (комплексні бали), рейтинги (експертні оцінки) та KPI (операційні метрики), – забезпечують об'єктивний аналіз, але потребують адаптації до конкретного контексту для досягнення максимальної ефективності.

3. Сучасний стан логістичної галузі України підкреслює її ключову роль як драйвера національної економіки, де державні гіганти, такі як Укрзалізниця та Укрпошта, домінують у стратегічних сегментах, тоді як приватні гравці – «Нова Пошта» та Meest – лідирують на динамічних ринках. Корпоративне управління в цій сфері поєднує державні антикорупційні реформи з приватними моделями інновацій та ESG-підходами, акцентуючи увагу на управлінні ризиками, залученні стейкхолдерів і забезпеченні гнучкості. Нормативна база поступово еволюціонує до стандартів OECD та ЄС завдяки ключовим законам, які посилюють незалежність наглядових рад, прозорість і ефективну політику власності. Водночас виклики, такі як корупція, політизація, інфраструктурні ризики, дефіцит інвестицій та розрив між амбіціями євроінтеграції й реальністю, вимагають комплексного підходу: цифровізації, залучення приватного сектору та міжнародної підтримки. Загалом, корпоративне управління в логістиці України еволюціонує до європейських стандартів,

перетворюючи воєнні виклики на можливості для стійкості та зростання в поствоєнний період.

4. Слід зазначити, що ТОВ «Нова Пошта» є яскравим прикладом успішної трансформації невеликого приватного стартапу в одного з найбільших логістичних операторів регіону Центрально-Східної Європи. Швидке зростання компанії стало можливим завдяки чітко сформованій стратегії диференціації, постійній технологічній модернізації, здатності адаптуватися до кризових умов та послідовному розширенню географії присутності. Ефективне корпоративне управління на етапі становлення та масштабування проявлялося передусім у збереженні стратегічного контролю засновниками при одночасному залученні професійного менеджменту, впровадженні принципів прозорості та відповідальності, а також у формуванні стійкої корпоративної культури, орієнтованої на інновації та клієнтоцентричність.

Фінансові та операційні результати, рекордні інвестиції в інфраструктуру, стрімке розгортання міжнародної мережі та лідерство за кількістю автоматизованих поштоматів свідчать про високу адаптивність та стійкість бізнес-моделі компанії в умовах воєнного часу та глобальної турбулентності. Водночас засновницька модель власності та управління, залишаючись джерелом стратегічної гнучкості, об'єктивно створює певні виклики щодо диверсифікації ризиків прийняття рішень та підвищення рівня незалежності в системі корпоративного управління.

Організаційна структура компанії ТОВ «Нова Пошта» характеризується поєднанням функціонально-ієрархічного підходу з елементами децентралізації та високим ступенем адаптивності до потреб швидкозмінного логістичного ринку. Наявність чітко визначених рівнів управління у поєднанні з відносною автономією функціональних та регіональних підрозділів забезпечує необхідний баланс між централізованим стратегічним контролем та оперативною гнучкістю.

Система корпоративного управління ТОВ «Нова Пошта» демонструє значний прогрес у переході від класичної засновницької моделі до більш професійної та стейкхолдер-орієнтованої, що відповідає сучасним викликам масштабного міжнародного бізнесу в логістичній галузі. Сильними сторонами є: розвинена етична культура, високий рівень операційної та кризової адаптивності, впровадження принципів прозорості та відповідальності, активна інтеграція ESG-компонентів, ефективне функціонування механізмів внутрішнього контролю та комплаєнсу. Разом з тим система характеризується певною залежністю від ключових власників, недостатньою інституціоналізацією незалежного нагляду та обмеженим рівнем публічної прозорості, що є природною особливістю великих приватних компаній, але створює обмеження для залучення широкого кола інституційних інвесторів та повноцінної інтеграції у високостандартизоване європейське бізнес-середовище.

5. Дослідження показало, що система корпоративного управління ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу адаптивність та ефективність в умовах швидкого зростання та кризового менеджменту, однак характеризується суттєвими структурними обмеженнями, що стають дедалі критичнішими на етапі масштабної міжнародної експансії та підготовки до потенційної зміни поколінь власності/управління.

Діагностика проблем корпоративного управління в компанії вказує на необхідність системного переходу від засновницько-сімейної моделі управління до більш інституціоналізованої, професійно орієнтованої та міжнародно сумісної системи корпоративного управління.

Запропонований комплекс заходів спрямований на поступову, але принципову трансформацію системи корпоративного управління ТОВ «Нова Пошта» у бік сучасної, інституціоналізованої моделі, що відповідає найкращим міжнародним практикам та враховує специфіку компанії як великого приватного логістичного оператора з амбітною міжнародною експансією.

Ключовими напрямками змін є: суттєве посилення незалежності та професійної якості Наглядової ради шляхом введення значної частки незалежних директорів із релевантним галузевим та міжнародним досвідом; якісне підвищення незалежності, глибини та технологічності функції внутрішнього аудиту та системи управління ризиками; системна інтеграція принципів сталого розвитку та ESG у стратегію, операційну діяльність, систему мотивації та звітність компанії.

Реалізація цих напрямів дозволить одночасно зберегти стратегічний вплив та ціннісне бачення засновників і суттєво підвищити об'єктивність, стійкість, прозорість та відповідність системи управління вимогам глобальних ринків капіталу, регуляторних середовищ ЄС та очікуванням широкого кола стейкхолдерів.

Проведене сценарне моделювання засвідчує, що комплексна реалізація запропонованих рекомендацій здатна створити суттєвий кумулятивний ефект, який значно перевищує просту суму окремих покращень. Зокрема, у посиленому сценарії очікується прискорення середньорічного темпу зростання доходів порівняно з базовим сценарієм, суттєве покращення рентабельності, а також кумулятивне зростання додаткового доходу за п'ятирічний період і додаткового чистого прибутку.

Ці ефекти досягаються завдяки синергії трьох основних механізмів: підвищення якості та об'єктивності стратегічних рішень; суттєве зниження операційних, комплаєнс- та репутаційних втрат; посилення ринкової позиції та інвестиційної привабливості завдяки відповідності міжнародним стандартам управління, прозорості та сталого розвитку.

Отже, на прикладі ТОВ «Нова Пошта» чітко простежується трансформація парадигми корпоративного управління: з периферійного елемента підтримки бізнесу воно перетворюється на ключовий драйвер довгострокового зростання, міжнародної конкурентоспроможності та підвищення вартості компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична довідка за результатами конференції «Логістика як драйвер економічного зростання». URL: <https://www.webuildukrainefund.org/uk/our-analytics/white-paper-logistics-as-a-driver-of-economic-growth/> (дата звернення: 03.11.2025).
2. АТ «Укрзалізниця». Офіційний сайт. URL: <https://www.uz.gov.ua/about/anticorruption/> (дата звернення: 15.12.2025).
3. Атаманчук З.А. Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління в Україні. Бізнес Інформ. 2021. № 8. С. 184-189. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-8-184-189>.
4. Атаманчук З.А., Макогін З.Я. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та проблеми формування в Україні в умовах сучасних викликів та загроз. Економіка і організація управління. № 2 (46), 2022. С. 67-75. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.7>.
5. Баюра Д. Корпоративне управління – особливий вид менеджменту. Енергобізнес. 2022. No 05 (1249). URL: <https://e-b.com.ua/korporativne-upravlinnya-osoblivii-vid-menedzmentu-3227> (дата звернення: 01.12.2025).
6. Боденчук Л., Боденчук П., Філіпова Н.. Роль економічної теорії у формуванні бізнес-права в Україні. Управління змінами та інновації, (13), 2025. С. 7-11. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-13-1>
7. Братусь Г.А., Каліна І.І., Мазур Ю.В. Концептуалізація інноваційного розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції. Економічні науки. 2021. Вип. 4 (63). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. С. 15-22. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1176> (дата звернення: 23.12.2025).

8. Гвоздій В. Реформа корпоративного управління: перші кроки впровадження. GoLaw. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/09/12/719255/> (дата звернення: 22.12.2025).

9. Гусєва Ю. Ю. Методологія стейкхолдер-орієнтованого управління проектами та програмами регіонального розвитку : дис. ... канд. наук з доц. упр. : 07.00.06 / Харків. нац. ун-т міськ. господарства ім. О. М. Бекетова. Харків, 2023. 251 с. URL: https://radapm.kname.edu.ua/images/Disser/dis_Husieva.pdf (дата звернення: 27.12.2025).

10. Дідур Г., Молдун І. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. Економіка та суспільство, (67). (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-87>.

11. Дохід «Нової пошти» у 2024 році зріс на 22%, до 44,7 млрд грн. URL: <https://forbes.ua/news/dokhid-novoi-poshti-u-2024-rotsi-zris-na-22-do-447-mlrd-grn-01052025-29401> (дата звернення: 25.12.2025).

12. Закон України № 3587-IX від 22.02.2024 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

13. Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 19.12.2025).

14. Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-IX#Text> (дата звернення: 04.01.2026).

15. Закон України від 21 грудня 2017 р. № 2258-VIII «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (дата звернення: 04.01.2026).

16. Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX «Про акціонерні товариства». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

17. Залюбовська С., Фурман С., Грущенко О.. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. Сталий розвиток економіки, 2(47), 2023. С. 70-76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10>.

18. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2024 р. URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf> (дата звернення: 11.12.2025).

19. Індекс прозорості компаній України 2020 : Центр «Розвиток КСВ». 2022. URL: <https://index.cgpa.com.ua>. (дата звернення: 17.11.2025).

20. Іоргачова М. І. Проблеми корпоративного управління в Україні. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6653> (дата звернення: 10.01.2026).

21. Ковалишин О. Р. Значення принципів корпоративного управління ОЕСР у корпоративному праві України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Серія: Право. Вип.60. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/02/15.pdf>. (дата звернення: 05.12.2025).

22. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації. 12.03.2020. № 118. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/corporate-governance-code_final_ukr.pdf. (дата звернення: 15.12.2025).

23. Кодекс корпоративної етики ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate_ethics_codex.pdf (дата звернення: 03.12.2025).

24. Корепанов Г. С., Черненко Д. І., Чала Т. Г. Теоретико-методичні передумови та розробка концептуальної моделі управління взаємодіями

стейхолдерів. Проблеми економіки. № 1 (43), 2020. С. 144-151. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-144-151>.

25. Корнійчук А.А. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2021. № 1. С. 80-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_1_13. (дата звернення: 15.12.2025).

26. Коробка С. В. Корпоративне управління в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького. 2022. Т. 18. № 2. С. 80-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/smlnues_2016_18_2_17. (дата звернення: 19.12.2025).

27. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник / З. Б. Живко, О. Р. Сватюк, М. І. Копитко; за заг. ред. З. Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2022. 456 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/671/1/корпоративне%20управління%20в%20системі%20екон%20безп.pdf> (дата звернення: 14.12.2025).

28. Корпоративне управління. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/activity/rehuliatorna-diialnist-i-litsenzuvannia/korporatyvne-upravlinnia/> (дата звернення: 12.10.2025).

29. Костик Є.П., Варениченко Л.Л., Царіненко О.В., Цимбал В.О. Фактори забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах сучасних економічних викликів України. «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2025. № 9(49)2025. С. 771-790. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-771-790](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-771-790).

30. Костик Є.П., Корнійчук В.П., Варениченко Л.Л., Грицай В.Г. Управління бізнес-процесами в контексті ESG-критеріїв: стратегії впровадження та оцінки ефективності. «Успіхи і досягнення у науці (Серія: «Право», «Освіта», «Управління та адміністрування», «Соціальні та поведінкові

науки»): журнал. 2025. № 9(19). С. 1045-1057. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-1045-1057](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-1045-1057).

31. Костик Є.П., Корнійчук В.П., Варениченко Л.Л., Царіненко О.В., Цимбал В.О. Ефективність проектного менеджменту у великих компаніях: методи та інструменти. Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»): журнал. № 10(40) 2025. С. 43-59. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-10\(40\)-43-59](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-10(40)-43-59).

32. Кришталь Г. Вплив корпоративного управління на економічний розвиток та зростання. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку, 3(21). 2022. С. 16-24. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-3/21-02>.

33. Лозовський О.М., Незбутня О.В. Формування системи ефективного корпоративного управління в акціонерних товариствах. «Молодий вчений», № 4 (44), 2021. С. 694-697. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=26711.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).

34. Манжула Є. В. Особливості формування корпоративної власності в Україні. Економіка та право. 2022. Серія 18. Вип. 29. С. 22-27. URL: <https://chasopys.law.npu.kiev.ua/archive/29/5.pdf> (дата звернення: 15.12.2025).

35. Міжнародної організації комісій з цінних паперів (IOSCO) на FR10/16 Звіт про корпоративне управління. Звіт Комітету МОКЦП з питань зростання та ринків, що розвиваються 3/10/2022. URL: https://www.iosco.org/publications/?subsection=public_reports (дата звернення: 21.12.2025).

36. «Нова Пошта» за дев'ять місяців збільшила консолідований чистий прибуток на 35%. URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-za-9-misyatsiv-zbilshila->

[konsolidovaniy-chistiy-pributok-na-35-28112025-34485](#) (дата звернення: 13.12.2025).

37. Нова пошта вперше готує масові скорочення, планують звільнити до 10% персоналу. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/06/27/153622754/> (дата звернення: 15.12.2025).

38. Нусінов В. Я., Голівер В. П. Логіка формування національної моделі корпоративного управління. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 18. Ч. 1. URL: http://visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/18_1_2018ua/23.pdf (дата звернення: 26.11.2025).

39. Олексів І. О., Харчук В. Теоретичні основи врахування інтересів стейкхолдерів у системі управління підприємством. Науковий вісник ЛНУ ім. Івана Франка. Економіка. 2022. № 31. С. 57-64. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26799/oleksivkharchuk.pdf> (дата звернення: 15.12.2025).

40. Основи корпоративного управління : навчальний посібник. / Укладачі: Захарова І.О., Денєжніков С.С. [За. заг. ред. І.О.Захарової]. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2025. 80 с. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1c34e61c-6d57-417f-abd7-2c58c0e23ed3/content> (дата звернення: 17.12.2025).

41. Пасько О.В., Мартей Е.М. Теорія агентських відносин у корпоративному управлінні в XXI ст. Глобальні та національні проблеми економіки. 2021. № 12. С. 322-326. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/12-2016/68.pdf> (дата звернення: 14.12.2025).

42. Правила надання послуг поштового зв'язку Товариством з обмеженою відповідальністю «Нова пошта». URL:

https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Rules_for_providing_postal_services.pdf (дата звернення: 11.12.2025).

43. Про затвердження Принципів корпоративного управління. Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 № 955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text> (дата звернення: 09.01.2026).

44. Романюк В.М. Концептуальний аналіз теоретичних підходів до сутності корпоративного управління. Ефективна економіка. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4195> (дата звернення: 15.12.2025).

45. Сарнавська М.І. Особливості формування корпоративного сектору в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 6. С. 96-99. URL: <http://lsei.org.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/2-uncategorised/63-6-2016-ukr> (дата звернення: 17.12.2025).

46. Система KPI: розробка та застосування показників бізнес-процесу. Показники ефективності. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/sistema-kpi-rozrobka-ta-zastosuvannya-pokaznikiv-biznes-procesu-pokazniki-efektivnosti/> (дата звернення: 15.11.2025).

47. Стеблюк Н., Люта А. Використанні міжнародного досвіду корпоративного управління в Україні. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA», (May 6, 2022; Vilnius, Lithuania), 2022. С. 29-30. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/158> (дата звернення: 19.12.2025).

48. ТОВ «Нова Пошта». Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 22.11.2025).

49. Український логістичний ринок демонструє зростання: кількість бізнесів зросла удвічі у III кварталі 2025. URL: <https://agroreview.com/content/ukrayinskyj-logistychnyj-rynok-demonstruye-zrostannya/> (дата звернення: 15.12.2025).

50. Умови надання послуг ТОВ «НОВА ПОШТА» з міжнародного перевезення від 19.01.2024 року. URL: https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Umovy_nadannia_posluh_TOV_Nova_poshta.pdf (дата звернення: 19.11.2025).

51. Харун О.А. Розвиток корпоративного управління в умовах глобалізації. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Економіка та управління підприємствами. 2021. Вип. 6 (17). С. 409-415. <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2053> (дата звернення: 25.11.2025).

52. Чикуркова А.Д., Дідух С.В. Моделі корпоративного управління: порівняльний аналіз моделей управління акціонерними товариствами та їх вплив на ефективність. Причорноморські економічні студії. Випуск 83. 2023. С. 28-34 DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.83-5>.

53. Balanced Scorecard Institute. What is the Balanced Scorecard? URL: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/> (дата звернення: 11.12.2025).

54. European Model Company Act (EMCA). URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2929348 (дата звернення: 15.12.2025).

55. G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD. URL: <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/> (дата звернення: 26.12.2025).

56. NOVA Group в цифрах: 7,1 млрд грн, 12 млрд грн податків, 55 000 співробітників. URL: <https://scroll.media/2025/06/10/nova-group-v-czyfrah-2024/> (дата звернення: 15.12.2025).

57. OECD (2025), Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en> (дата звернення: 11.12.2025).

58. OECD (2025), OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/7dbe965b-en> (дата звернення: 05.12.2025).

59. OECD Corporate Governance Factbook 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-corporate-governance-factbook2023_6d912314-en.html (дата звернення: 06.12.2025).

60. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_18a24f43-en.html (дата звернення: 09.12.2025).

61. S&P Global Ratings. Methodology: Management And Governance Credit Factors For Corporate Entities. URL: <https://www.spglobal.com/ratings/en/regulatory/article/-/view/sourceId/12906720> (дата звернення: 25.12.2025).

62. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2019 : Insight Report. Geneva : World Economic Forum, 2021. 666 p. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (дата звернення: 13.12.2025).

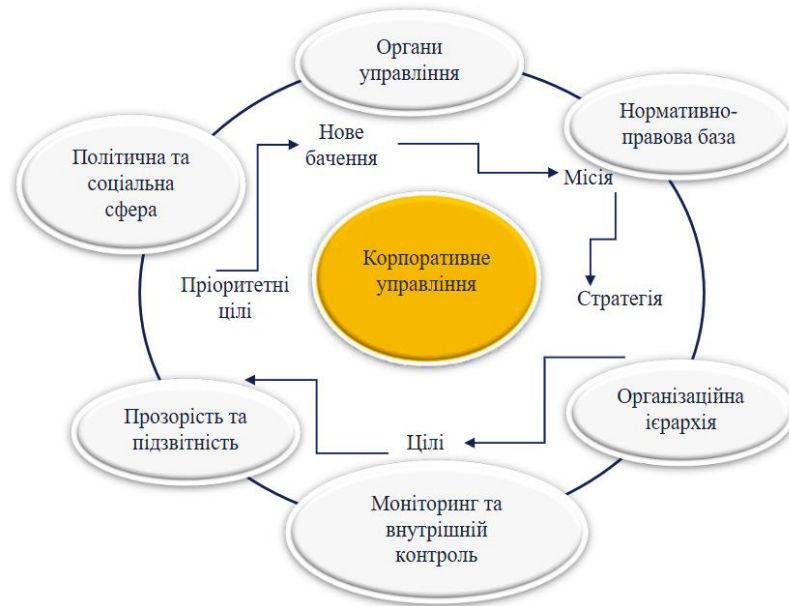
63. Turner J. D. Three centuries of corporate governance in the United Kingdom. The Economic History Review. 2025. Vol. 78, iss. 1. P. 1-25. DOI: 10.1111/ehr.13326.

64. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 – December 2024 (English) URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022> <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 17.12.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Стандарти ефективного корпоративного управління в життєдіяльності підприємства [17, с. 74]

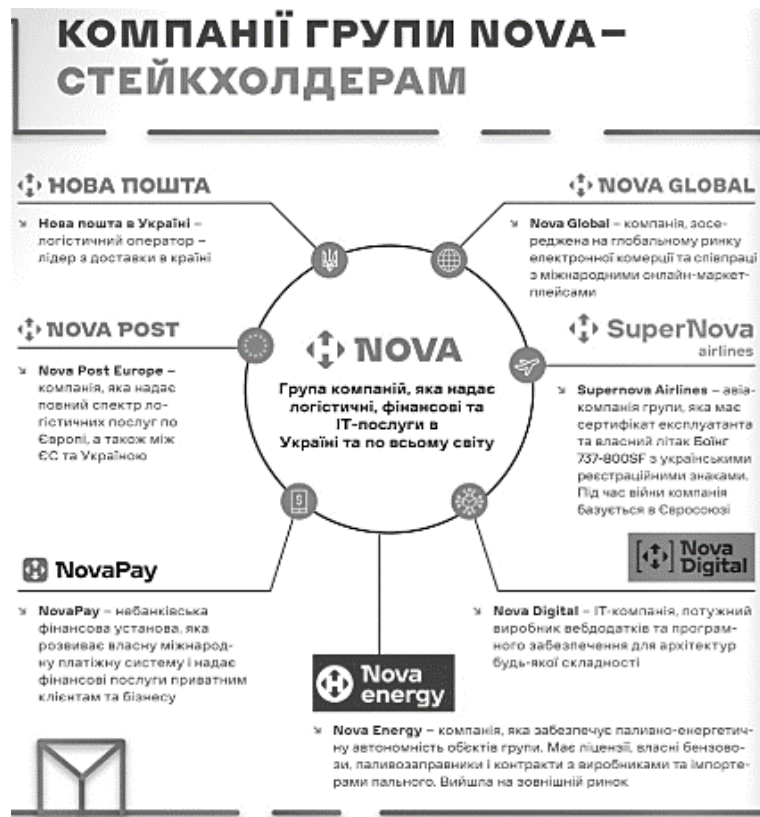


Додаток Б

Модель незалежного корпоративного управління в Україні



Склад групи компаній NOVA



Додаток Г

Склад Наглядової ради ТОВ «Нова Пошта» (актуальний на кінець 2025 року)

№	ПІБ члена Наглядової ради	Статус	Роль / посада в Раді	Ключовий досвід / фон	Рік входу до Ради	Примітки / зміни 2023-2025
1	Кириченко Тарас Олегович	Незалежний директор	Голова Наглядової ради	Банкір, інвестор, 25+ років досвіду (екс-голова Правекс Банку, член НР Ощадбанку), співзасновник Toloka.vc	2021	Переобраний головою у 2023 та 2025 рр.
2	Поперешнюк Володимир Анатолійович	Співвласник	Член Наглядової ради	Співзасновник «Нова Пошта» (2001), підприємець 20+ років, активно залучений до операцій та реформ з 2022-2025	Засновник	Залишається ключовим представником власників
3	Климов В'ячеслав Валерійович	Співвласник	Член Наглядової ради	Співзасновник «Нова Пошта» (2001), президент Співки українських підприємців, фокус на стратегії та міжнародній експансії	Засновник	Залишається ключовим представником власників
4	Поперешнюк Інна Степанівна	Співзасновниця	Член Наглядової ради	Дружина В. Поперешнюка, співзасновниця, участь у соціальних та гуманітарних проєктах компанії	2020-і	Згадується в звітах 2022-2024 рр.
5	Інші члени (можливі незалежні або ротаційні)	Незалежні / експерти	Члени Наглядової ради	Експерти в фінансах, стратегії, логістиці (історично ротація включала незалежних директорів)	Різні	Точний склад може змінюватися щорічно (ротація в серпні); у 2023-2025 фіксувалися зміни в повідомленнях для інвесторів

Додаток Д

Ключові функції та зони відповідальності Наглядової ради ТОВ «Нова Пошта»

№	Основна функція / компетенція	Конкретні приклади реалізації на ТОВ «Нова Пошта» (2023-2025 рр.)	Комітети / інструменти
1	Стратегічний нагляд та затвердження стратегії	Затвердження стратегії розвитку (FAST, EASY, SAFE), міжнародна експансія, трансформація після 2022 р.	Стратегічні сесії, річні плани
2	Контроль діяльністю виконавчого менеджменту за	Призначення/звільнення CEO (наприклад, зміна О. Булби на Є. Тафійчука з 01.01.2026), оцінка KPI топ-менеджменту	Комітет з призначень (якщо створений)
3	Ризик-менеджмент та внутрішній контроль	Затвердження системи ризиків (військові, операційні, кібер), контроль за комплаєнс	Аудиторський комітет (з 2019 р.)
4	Фінансовий нагляд та затвердження звітності	Розгляд бюджетів, звітів про управління, аудиторських висновків	Аудиторський комітет (О. Гончаренко — голова, О. Єпіфанова, К. Дьоміна)
5	Корпоративна етика та комплаєнс	Затвердження/контроль Кодексу етики, антикорупційних політик, гуманітарних проєктів	Кодекс корпоративної етики компанії
6	Захист прав учасників та баланс інтересів	Балансування інтересів двох основних співвласників (50/50 модель), уникнення конфліктів	Загальні збори учасників

Додаток Е

Консолідовані фінансові результати за 2023-2022 рік [48]

Таблиця 1 (тис.грн.)

Рядок звіту про фінансові результати

	2023	2022	
Чистий фінансовий результат (прибуток)	4 278 847	3 262 705	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43 645 219	28 461 964	№2000
Собівартість	(32 729 220)	(21 699 554)	№2050+2150
Адміністративні виплати	(3 495 117)	(1 873 082)	№2130
Інші операційні доходи/витрати	(916 490)	(180 704)	№2120+2180+2240+2270
Інші фінансові доходи/витрати	(1 001 886)	(694 811)	№2220+2250
Податок на прибуток	(1 223 659)	(751 108)	№2300

Додаток И

Фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» за 2024-2023 рік [18]

Таблиця 1 (тис. грн.)

	2024	2023	Рядок звіту про фінансові результати
Чистий фінансовий результат (прибуток)	2 500 331	3 967 156	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	44 779 857	36 468 879	№2000
Собівартість та витрати на збут	-36 192 936	-29 481 319	№2050+2150
Адміністративні виплати	-4 209 338	-2 985 829	№2130
Інші операційні доходи/витрати	-2 459 541	-1 021 853	№2120+2180+2240+2270
Інші фінансові доходи/витрати	918 595	1 458 297	№2220+2250
Податок на прибуток	-336 306	-471 019	№2300

Додаток К

Структура активів та зобов'язань ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2022 рік [48]

Таблиця 2 (тис.грн.)

	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2022		
Рядок звіту "Баланс"	Активи			Пасиви		Рядок звіту "Баланс"
№1300	Активи всього	26 752 062	19 515 221	26 752 062	19 515 221	Пасиви всього №1900
№1165	Гроші та їх еквіваленти	6 554 017	4 940 852	897 420	561 152	Поточні забезпечення №1660
№1125+1130+1135+1140+1155	Поточна дебіторська заборгованість	2 418 869	1 538 206	8 014 523	4 906 967	Поточна кредиторська заборгованість №1610+1615+1620+1625+1630+1635+1640+1665
№1100+1170+1190	Інші оборотні активи	603 117	607 252	35 000	76 000	Короткострокові кредити банку №1600
№1045	Відстрочені податкові активи	162 045	135 629	2 588 990	2 402 730	Інші поточні зобов'язання №1690
№1000+1005+1010	Основні засоби та НМА	15 894 232	11 064 951	10 879 248	8 468 177	Власний капітал №1495
№1035+1160	Інші фінансові інвестиції	110 719	438 865	4 336 881	3 100 195	Довгострокові зобов'язання №1510+1515
№1090	Інші необоротні активи	1 009 063	789 466			

Додаток Л

Структура активів та зобов’язань ТОВ «Нова Пошта» за 2024-2023 рік [18]

Таблиця 2 (тис. грн.)

		31.12.2024	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2023		
Рядок звіту "Баланс"	Активи			Пасиви		Рядок звіту "Баланс"	
№1300	Активи всього	31 585 793	23 101 706	31 585 793	23 101 706	Пасиви всього	№1900
№1165	Гроші та їх еквіваленти	2 902 009	1 079 267	682 720	695 705	Поточні забезпечення	№1660
№1125+1130+1135+1140+1155	Поточна дебіторська заборгованість	3 575 922	2 811 046	10 060 335	7 536 484	Поточна кредиторська заборгованість	№1610+1615+1620+1625+1630+1635+1640+1665
№1100+1170+1190	Інші оборотні активи	469 554	438 355	20 000	0	Короткострокові кредити банку	№1600
№1045	Відстрочені податкові активи	224 993	157 041	8 557	24 209	Інші поточні зобов’язання	№1690
№1000+1005+1010	Основні засоби та НМА	16 577 741	12 156 820	11 588 379	9 508 308	Власний капітал	№1495
№1035+1160	Інші фінансові інвестиції	7 535 614	6 301 228	9 225 802	5 337 000	Довгострокові зобов’язання	№1510+1515
№1090	Інші необоротні активи	299 960	157 949				

Додаток М



(190) UA

(181) Очікувана дата завершення строку дії свідоцтва: 16.04.2024

(210) Номер заявки: m 2014 05314

(220) Дата подання заявки: 16.04.2014

(440) Дата публікації відомостей про видачу свідоцтва та номер бюлетеня: 10.09.2014, Бюл. № 17

(580) Закладення кольору чи поєднання кольорів, що охороняються: червоний білий

(732) Власник: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА» вул. Фрунзе, 57, м. Полтава, 36039 (UA)

(511) Індекси міжнародної класифікації товарів і послуг для реєстрації знака та перелік товарів і послуг:

Кл. 36: Адміністративне оброблення заявок на купівлю; демонстрування товарів; ділове інформування; ділове довідки; збирання інформації до комп'ютерних баз даних; збирання статистичних даних; навігування; керування комп'ютерними файлами; комерційна інформація і консультації для споживачів (центри підтримки споживачів); надання ділової інформації за допомогою веб-сайтів; оновлювання, коригування та утримання інформації (включно з інформацією про клієнтів); надання даних у комп'ютерних базах даних; передбачувані галет (посередництво); послуги з постачання для інших (закупівельні товари та надання постачальницьких послуг іншим формами); послуги із укладання суборганів (комерційна допомога); представлення продуктів через засоби комунікації з метою роздрібного продажу; реклама поштою; розповсюдження рекламних матеріалів; розповсюдження інформації; розповсюдження розповсюдження рекламних матеріалів; розповсюдження інформації (систематизація) інформації комп'ютерних баз даних; сприяння продажам (посередництво)

Кл. 38: Електронна пошта; зв'язок за допомогою комп'ютерних терміналів; кабельне мовлення; мовлення; комп'ютерне надання повідомлень і зображень; мовлення бездротово; надання доступу до баз даних; надання доступу до світової комп'ютерної мережі; надання доступу до форумів в режимі он-лайн; надання доступу до чатів (форумів для дискусій) в інтернеті; надання часу доступу до глобальної комп'ютерної мережі; передавання електронних листів он-лайн; передавання повідомлень; передавання цифрових файлів; послуги поштової пошти; послуги щодо відключення; послуги щодо електронних оповіщальних дошок (телекомунікаційні послуги); послуги щодо телеконференцій.

Кл. 39: Автомобільне перевезення; доставлення газет; доставлення повідомлень; доставлення посилок; доставлення товарів; доставлення товарів поштою на замов; завантажу-вально-розвантажувальні роботи; залучення; перевезення; збирання товарів; збирання товарів на складах; інформування щодо перевезення; поштова транспорт-

(111) 191046

(540) Зображення знака:

Кл. 42: Інсталювання комп'ютерних програм; комп'ютерне програмування; конвертування даних або документів з файлів носіїв на електронні; копіювання даних і комп'ютерних програм (крім фізичного перетворення); наймання (прокат) програмного статку комп'ютерів; програмне забезпечення як послуга (SaaS); розроблення програмного статку комп'ютерів.

Сторінка 3 з 6

Сторінка 4 з 6

Додаток 13
до Положення про реєстрацію
платників податку на додану
вартість
(пункт 7.5)
Форма № 2-ВР

№ 20 року №
(заповнюється у разі направлення платнику витягу поштою)

ВИТЯГ № 1628104500560

З РЕЄСТРУ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ

Відомості про платника податку на додану вартість

Індивідуальний податковий номер 313167116014

Найменування (для платника, відповідального за утримання та внесення податку на додану вартість до бюджету під час виконання договору про спільну діяльність / договору управління майном, доповнюється його кодом за ЄДРПОУ та словами "відповідальний за утримання та внесення податку на додану вартість до бюджету під час виконання договору про спільну діяльність / договору управління майном", а для інвестора (оператора), відповідального за ведення податкового обліку з податку на додану вартість за угодою про розподіл продукції, доповнюється його кодом за ЄДРПОУ та словами "оператор" або "інвестор" (залежно від того, в якості оператора чи інвестора він діє), "відповідальний за ведення податкового обліку з податку на додану вартість за угодою про розподіл продукції") або прізвище, ім'я та по батькові платника

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Дата реєстрації платником податку на додану вартість 26.01.2001 року.

Термін дії реєстрації платника податку на додану вартість року.

Реквізити рахунка в системі електронного адміністрування податку на додану вартість:

МФО 8999998, № 37513000058477

Відомості про видачу витягу

Найменування контролюючого органу, що видав витяг 2810 ОФІС ВЕЛИКИХ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКІВ
ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ

Дата формування витягу 05.10.2016 року.

Дата видачі витягу року 05.10.2016 року.

Витяг є чинним до внесення змін до Реєстру. Якщо до Реєстру внесені зміни щодо відомостей, які зазначені у витягу, витяг втрачає чинність.

Заступник начальника –
начальник Полтавського
управління

(посада)



О. Л. Карабінська

(ініціали, прізвище)