

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Управління конкурентоспроможністю логістичної компанії»
(назва теми)

Виконав(ла): студент 4 курсу, групи БТЕз-0812

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

ФУРМАН Є. О.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СОРІНА О. О.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ПАВЛІШІНА Н.М.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА

«05» червня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ФУРМАНА Євгена Олександровича

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Управління конкурентоспроможністю логістичної компанії»

керівник проєкту (роботи) к.е.н. СОРІНА Оксана Олександрівна

(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «13» березня 2026 року №75

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) «01» червня 2026 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові статті світових та вітчизняних науковців, монографії за тематикою дослідження, інформація з офіційних сайтів ТОВ «Нова пошта», АТ «Укрпошта», ТОВ «Meest Express» та групи компаній Delivery, фінансова звітність підприємства ТОВ «Нова пошта», тощо

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1 Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю логістичної компанії

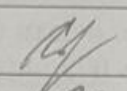
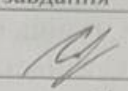
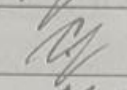
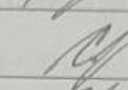
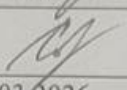
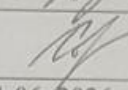
2 Аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Нова Пошта»

3 Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6 рис., 16 табл.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

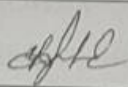
Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	СОРІНА О.О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
II	СОРІНА О.О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
III	СОРІНА О.О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	02.03.2026 	01.06.2026 

7. Дата видачі завдання «01» квітня 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	02.03.2026	02.03.2026
2	Вибір теми	06.03. 2026	06.03. 2026
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	06.03. 2026	06.03. 2026
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	13.03.2026	13.03.2026
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2026	01.04. 2026
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	06.04. 2026	06.04. 2026
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	15.04. 2026	15.04. 2026
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	04.05. 2026	04.05. 2026
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	14.05. 2026	14.05. 2026
11	Нормоконтроль	20.05. 2026	20.05. 2026
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	25.05. 2026	25.05. 2026
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформленні	01.06. 2026	01.06. 2026
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	08.06.2026-12.06.2026	08.06.2026-12.06.2026

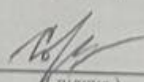
Студент(ка)


(підпис)

Євген ФУРМАН

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)


(підпис)

Оксана СОРІНА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра на тему: «Управління конкурентоспроможністю логістичної компанії»: 102 с., 16 табл., 6 рис., 54 джерел 8 додатків.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю логістичного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта».

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю логістичної компанії та розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження: аналіз і синтез, системний аналіз, порівняння, графічний метод, фінансовий аналіз, SWOT-аналіз.

Результати та їх новизна. В роботі узагальнено підходи та інструментарій оцінки конкурентоспроможності, здійснено оцінку конкурентної позиції компанії, запропоновані рекомендації підвищення її конкурентоспроможності

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні засади управління конкурентоспроможністю компанії, проведено аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта», оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства та його конкурентні позиції на ринку логістичних послуг. За результатами дослідження запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності, удосконалення управління ресурсним потенціалом та оптимізації логістичних процесів.

Значущість роботи і висновки. Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» та зміцнення його конкурентних позицій на ринку логістичних послуг.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ, ЛОГІСТИЧНІ ПОСЛУГИ, ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ТОВ «НОВА ПОШТА».

ANNOTATION

Qualification work «Management of the logistics company competitiveness»: 102 p., 16 tables, 6 figures, 54 sources, 8 appendices.

The object of the study is the process of managing the competitiveness of a logistics company.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of managing the competitiveness of Nova Poshta LLC.

The purpose of the work is to study the theoretical and practical aspects of managing the competitiveness of a logistics company and develop measures to increase the competitiveness of Nova Poshta LLC.

Research methods: analysis and synthesis, system analysis, comparison, graphic method, financial analysis, SWOT analysis.

Results and their novelty. The work summarizes the approaches and tools for assessing competitiveness, assesses the competitive position of the company, and offers recommendations for increasing its competitiveness

Main provisions of the work. The theoretical principles of managing the competitiveness of a logistics company are considered, the activities of Nova Poshta LLC are analyzed, the level of competitiveness of the enterprise and its competitive position in the logistics services market are assessed. According to the results of the study, directions for increasing the competitiveness of the enterprise, improving resource potential management and optimizing logistics processes were proposed.

Significance of the work and conclusions. The proposed measures can be used to increase the efficiency of the activities of Nova Poshta LLC and strengthen its competitive positions in the logistics services market.

Keywords: COMPETITIVENESS, LOGISTICS COMPANY, LOGISTICS SERVICES, FINANCIAL ANALYSIS, COMPETITIVE ADVANTAGES, Nova Poshta LLC.

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра

Реферат

Annotation

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю логістичної компанії.....	10
1.1 Економічна сутність та складові конкурентоспроможності підприємства	10
1.2. Система управління конкурентоспроможністю та її складові	20
1.3 Методичні підходи до оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства	26
Висновки до розділу 1.....	35
Розділ 2. Аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Нова Пошта».....	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	34
2.2 Аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта».....	40
2.3 Оцінка конкурентних позицій компанії на ринку логістичних послуг	47
Висновки до розділу 2.....	54
Розділ 3 Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта».....	55
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства	55
3.2 Удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства ...	61
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	67
Висновки до розділу 3.....	72
Висновки.....	74
Список використаних джерел.....	77
Додатки.....	83

ВСТУП

Актуальність роботи. В умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Високий рівень конкуренції, глобалізаційні процеси, цифровізація економіки, розвиток електронної комерції та постійне зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємств. Особливо важливого значення ця проблема набуває для логістичних компаній, діяльність яких безпосередньо впливає на функціонування торговельних, виробничих та сервісних підприємств, а також забезпечує безперервність товарних потоків у національній економіці.

Сучасний ринок логістичних послуг характеризується високою динамічністю, активним впровадженням цифрових технологій, автоматизацією логістичних процесів та зростанням ролі клієнтоорієнтованості у формуванні конкурентних переваг. У таких умовах підприємства повинні не лише забезпечувати високу якість послуг і швидкість доставки, а й ефективно управляти ресурсним потенціалом, оптимізувати витрати, впроваджувати інновації та формувати стійкі конкурентні позиції на ринку.

Одним із лідерів ринку логістичних послуг України є ТОВ «Нова Пошта», яке посідає провідні позиції у сфері експрес-доставки та активно розвиває інфраструктуру, цифрові сервіси й міжнародний напрям діяльності. Компанія демонструє високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища, впроваджує сучасні технології та забезпечує стабільне зростання обсягів діяльності навіть в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Саме тому дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних

науковців, зокрема М. Портера, Ф. Котлера, Л. Балабанової, О. Власової, Н. Краснокутської, С. Мочерного та інших. У наукових працях значна увага приділяється формуванню конкурентних переваг, оцінці рівня конкурентоспроможності, стратегічному управлінню та підвищенню ефективності діяльності підприємств. Водночас питання управління конкурентоспроможністю логістичних компаній в умовах цифровізації та розвитку електронної комерції потребують подальших досліджень.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю логістичної компанії та розробка заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити економічну сутність та складові конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути систему управління конкурентоспроможністю та її складові;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта»;
- провести аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити конкурентні позиції компанії на ринку логістичних послуг;
- обґрунтувати стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розробити заходи щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю логістичного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу та синтезу, порівняння, системного аналізу,

економіко-статистичні методи, метод фінансового аналізу, SWOT-аналіз, графічний метод та метод узагальнення.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, офіційні матеріали Державної служби статистики України, фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта», аналітичні матеріали підприємства, офіційний сайт компанії, а також нормативно-правові акти та інтернет-ресурси з питань управління конкурентоспроможністю підприємств.

Наукова новизна роботи полягає в узагальненні підходів та інструментарію оцінки конкурентоспроможності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та заходів для підвищення ефективності діяльності й зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг.

Структура дипломної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретичні засади управління конкурентоспроможністю логістичної компанії. У другому розділі проведено аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та оцінено його конкурентні позиції на ринку логістичних послуг. У третьому розділі розроблено напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства та здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Повний обсяг роботи на 102 сторінках друкованого тексту, містить 16 таблиць, 6 рисунків, 8 додатків, 3 формул та список використаних джерел із 54 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

1.1 Економічна сутність та складові конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства виступає однією з ключових характеристик його життєздатності, результативності та здатності до довгострокового розвитку. Особливої актуальності це поняття набуває для логістичних компаній, діяльність яких безпосередньо залежить від швидкості обслуговування, якості доставки, розгалуженості інфраструктури, технологічності бізнес-процесів, рівня клієнтського сервісу та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сфері логістики конкурентоспроможність не може розглядатися лише як здатність підприємства пропонувати нижчу ціну, оскільки споживачі оцінюють логістичну послугу комплексно: за швидкістю доставки, надійністю, зручністю отримання, доступністю сервісів, цифровими можливостями, безпекою вантажу та якістю комунікації з компанією [1, 2, 3, с. 57].

У науковій літературі конкурентоспроможність підприємства трактується як складна економічна категорія, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати на ринку, задовольняти потреби споживачів краще або не гірше за конкурентів, забезпечувати прибутковість, утримувати або розширювати ринкові позиції та формувати передумови для сталого розвитку. У працях українських дослідників наголошується, що конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати не тільки як поточний результат діяльності, а і як здатність підприємства використовувати власний ресурсний потенціал, адаптуватися до змін ринку та формувати переваги у довгостроковій перспективі.

Для більш детального дослідження теоретичних підходів до визначення

сутності конкурентоспроможності підприємства та особливостей її оцінювання доцільно розглянути наукові погляди вітчизняних науковців щодо трактування даної економічної категорії та основних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства та її управлінських аспектів

Автор	Основні наукові підходи
Рибницький Д.О., Городня Т.А. [4, с. 227]	Конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.
Швиданенко О. [5, с. 11]	Конкурентоспроможність країни та підприємства залежить від рівня виробничого потенціалу, ефективності управління та здатності задовольняти потреби споживачів.
Піддубний І.О., Піддубна А.І. [6, с. 35]	Управління конкурентоспроможністю повинно базуватися на стратегічному підході та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.
Піддубна Л.І. [7]	Конкурентоспроможність економічних систем визначається ефективністю використання ресурсів, інноваційністю та рівнем управління підприємством.
Дикань В.Л. та ін. [8, с. 56]	Стратегічне управління підприємством є основою формування довгострокових конкурентних переваг.
Кутідзе Л.С. [9, с. 122]	Сучасні концепції розвитку компанії базуються на інноваціях, цифровізації та адаптивності управлінських рішень.
Нечасва І.А. [10, с. 927–928]	Аналіз інформації та використання сучасних методів оцінювання підвищують ефективність управлінських рішень підприємства.
Гудзь М.В. [11, с. 218]	Ефективне управління персоналом є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

*Примітка. Складено автором

Дані табл. 1.1 свідчать про те, що більшість науковців розглядають конкурентоспроможність підприємства як комплексну економічну категорію, яка формується під впливом ефективності управління, рівня використання ресурсів, інноваційного розвитку та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливого значення в сучасних умовах набувають цифровізація бізнес-процесів, стратегічне управління та ефективність прийняття управлінських рішень.

З позиції міжнародних підходів конкурентоспроможність також пов'язується зі здатністю компаній, галузей або країн забезпечувати високий рівень доходів і зайнятості в умовах конкуренції. У документах OECD (Організації економічного співробітництва та розвитку) конкурентоспроможність розглядається через здатність підприємств і національних економік підтримувати продуктивність та доходи на сталій основі. Такий підхід є важливим для розуміння того, що конкурентоспроможність не обмежується лише ринковою часткою або обсягом продажів, а охоплює ефективність використання ресурсів, продуктивність, фінансову стійкість, інноваційність і здатність підприємства зберігати стабільні результати в умовах зовнішніх викликів [12].

Таким чином, у межах даного дослідження конкурентоспроможність підприємства доцільно визначати як інтегральну характеристику його діяльності, що відображає здатність підприємства створювати, пропонувати та реалізовувати товари або послуги, які за сукупністю цінових, якісних, організаційних, технологічних і сервісних параметрів є привабливішими для споживачів порівняно з пропозиціями конкурентів, а також забезпечують підприємству прибутковість, фінансову стійкість і створюють найбільш сприятливі можливості подальшого розвитку [1].

Для логістичної компанії ця характеристика має особливий зміст. Якщо для виробничого підприємства ключовими можуть бути собівартість продукції, якість виробу, технологічність виробництва або широта асортименту, то для логістичного оператора першочергового значення набувають своєчасність доставки, територіальне покриття, надійність логістичних операцій, зручність сервісу для клієнта, рівень автоматизації процесів, цифрові канали взаємодії, ефективність управління транспортними та складськими ресурсами. Саме тому конкурентоспроможність логістичної компанії є результатом поєднання операційної ефективності, клієнтоорієнтованості, фінансової результативності та інноваційного розвитку [13].

Також у сучасних дослідженнях виділяються різні підходи до розуміння

сутності конкурентоспроможності підприємства [1, с. 5, 3, 14, 15]. Кожний з цих підходів по-різному описує критерії успіху підприємства і створює унікальну основу для формування конкурентних переваг та подальшого вибору конкурентної стратегії. Короткий зміст та практичне значення основних підходів для логістичної компанії наведено нижче (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Основні підходи до визначення економічної сутності
конкурентоспроможності підприємства**

Підхід	Зміст підходу	Практичне значення для логістичної компанії
1	2	3
Порівняльний	Конкурентоспроможність визначається через зіставлення підприємства з конкурентами за ціною, якістю, сервісом, ринковою часткою та іншими параметрами	Дає змогу порівняти швидкість доставки, тарифи, кількість відділень, якість обслуговування та цифрові сервіси з іншими операторами ринку
Ресурсний	Акцент робиться на наявності та ефективності використання ресурсів підприємства: фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних, технологічних	Дозволяє оцінити ефективність використання транспортної мережі, персоналу, складської інфраструктури, ІТ-систем і капіталу
Ринковий	Конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства утримувати або розширювати позиції на ринку	Відображає здатність компанії збільшувати частку на ринку логістичних послуг, залучати нових клієнтів і зберігати лояльність існуючих
Маркетинговий	Основна увага приділяється здатності підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти	Дає змогу оцінити клієнтський досвід, якість комунікації, бренд, рівень довіри та зручність користування послугами
Інноваційний	Конкурентоспроможність пов'язується зі здатністю підприємства впроваджувати нові технології, продукти, сервіси та управлінські рішення	Важливий для розвитку мобільних застосунків, автоматизації сортування, цифрового відстеження відправлень, поштоматів і нових форматів доставки

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Фінансово-економічний	Конкурентоспроможність оцінюється через прибутковість, ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість і рентабельність	Дозволяє визначити, чи здатна компанія фінансувати розвиток мережі, інвестувати в технології та підтримувати стабільність діяльності

*Примітка. Складено автором на основі: [3]

Як видно з табл. 1.2, конкурентоспроможність підприємства є багатогранною категорією, яку неможливо повноцінно оцінити за одним окремим показником. Для логістичної компанії найбільш важливим є поєднання ринкового, ресурсного, маркетингового та інноваційного підходів, оскільки саме вони відображають специфіку логістичної діяльності. Водночас фінансово-економічний підхід має базове значення, адже навіть висока якість сервісу не може забезпечити довгострокову конкурентоспроможність без прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. До зовнішніх чинників належать стан ринку, рівень конкуренції, купівельна спроможність споживачів, законодавче регулювання, технологічні зміни, воєнно-політичні ризики, стан транспортної інфраструктури, макроекономічна ситуація та поведінка конкурентів. Для логістичних компаній особливо важливими зовнішніми чинниками є розвиток електронної комерції, зміна споживчих очікувань щодо швидкості доставки, зростання вимог до прозорості відстеження відправлень, а також необхідність забезпечення безперервності логістичних процесів навіть за умов кризових ситуацій [16, с. 117].

Внутрішні чинники конкурентоспроможності пов'язані з потенціалом самого підприємства. До них належать якість управління, фінансові ресурси, кадровий потенціал, технологічний рівень, організація бізнес-процесів, ефективність використання активів, рівень сервісу, корпоративна культура, інноваційна активність та репутація компанії. У логістичному бізнесі внутрішні чинники мають особливо вагоме значення, оскільки саме від організації

операційних процесів залежить своєчасність доставки, мінімізація втрат, швидкість обробки замовлень і загальний рівень задоволеності клієнтів [17].

У контексті стратегічного управління важливо розмежовувати поняття конкурентоспроможності та конкурентної переваги. Конкурентоспроможність є ширшим поняттям, яке характеризує загальну здатність підприємства діяти ефективно в конкурентному середовищі. Конкурентна перевага, у свою чергу, є конкретним джерелом або чинником, завдяки якому підприємство отримує кращі позиції порівняно з конкурентами. Наприклад, для логістичної компанії конкурентними перевагами можуть бути найширша мережа відділень, найшвидша доставка, зручний мобільний застосунок, розвинена мережа поштоматів, висока впізнаваність бренду або ефективна система сортувальних терміналів [16, с. 118].

Значний внесок у розуміння природи конкурентних переваг зробив М. Портер, який запропонував розглядати підприємство як сукупність видів діяльності, що створюють цінність для споживача. Його концепція ланцюга створення вартості передбачає поділ діяльності підприємства на основні та допоміжні процеси, аналіз яких дозволяє виявити джерела переваг за рахунок нижчих витрат або диференціації. Для логістичної компанії ця концепція має безпосереднє практичне значення, оскільки кожен етап логістичного процесу – приймання відправлення, сортування, транспортування, доставка, клієнтська підтримка, цифрове інформування – створює або зменшує цінність послуги для клієнта [2].

Для більш детального розуміння структури конкурентоспроможності логістичного підприємства доцільно розглянути основні складові, які формують конкурентні переваги компанії на ринку логістичних послуг (табл. 1.3).

Дані табл. 1.3 свідчать про те, що конкурентоспроможність логістичної компанії формується під впливом сукупності взаємопов'язаних складових. Особливе значення мають якість логістичного сервісу, швидкість доставки, рівень цифровізації та ефективність використання ресурсного потенціалу. Саме комплексне поєднання зазначених елементів забезпечує формування стійких

конкурентних переваг підприємства на ринку логістичних послуг.

Таблиця 1.3

Складові конкурентоспроможності логістичної компанії

Складова	Характеристика складової	Значення для логістичної компанії
Фінансова стійкість	Забезпечує стабільність діяльності підприємства та можливість інвестування у розвиток	Дає можливість модернізувати інфраструктуру та підтримувати безперервність діяльності
Якість логістичного сервісу	Відображає рівень обслуговування клієнтів, точність і надійність доставки	Формує довіру клієнтів та підвищує рівень їх лояльності
Швидкість доставки	Характеризує оперативність виконання логістичних операцій	Забезпечує конкурентні переваги на ринку експрес-доставки
Інфраструктура	Охоплює мережу відділень, сортувальних центрів, транспортних засобів та поштоматів	Визначає доступність та масштаб діяльності компанії
Персонал	Включає рівень кваліфікації, професійні навички та мотивацію працівників	Впливає на якість сервісу та ефективність логістичних процесів
Цифрові технології	Передбачає використання ІТ-систем, мобільних застосунків, автоматизації та цифрових сервісів	Підвищує швидкість обробки замовлень та зручність користування послугами
Інновації	Пов'язані із впровадженням нових технологій та сучасних управлінських рішень	Сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства
Бренд і клієнтська лояльність	Формують позитивний імідж компанії та довіру споживачів	Забезпечують утримання клієнтів і зміцнення ринкових позицій

*Примітка. Складено автором на основі: [3, 18, 19]

З позиції ланцюга створення вартості логістична компанія формує конкурентоспроможність не лише на етапі безпосереднього транспортування вантажу. Важливим є весь комплекс операцій, починаючи від приймання замовлення і завершуючи післяпродажною взаємодією з клієнтом. Якщо клієнт має можливість швидко оформити відправлення, зручно оплатити послугу, відстежити переміщення посилки, отримати її у зручному місці та оперативно вирішити проблемні питання, то така компанія отримує перевагу не тільки завдяки фізичній доставці, а і завдяки якості сервісної системи загалом [17, с. 27].

Однією з базових складових конкурентоспроможності підприємства є якість продукції або послуг. Для логістичної компанії якість послуги проявляється у своєчасності доставки, збереженні вантажу, точності виконання замовлення, доступності сервісу, швидкості обробки звернень, прозорості інформації для клієнта та відповідності заявленого рівня обслуговування фактичному результату. У сучасних умовах якість логістичного сервісу стає одним із головних критеріїв вибору оператора, оскільки для клієнтів важливо не лише доставити товар, а зробити це швидко, безпечно, передбачувано і з мінімальними витратами часу.

Другою важливою складовою є цінова конкурентоспроможність. Вона відображає здатність підприємства пропонувати послуги за ціною, яка є прийнятною для споживача та водночас забезпечує підприємству необхідний рівень прибутковості. У логістиці ціна має складну природу, оскільки вона формується під впливом транспортних витрат, витрат на паливо, оплату праці, оренду приміщень, утримання сортувальних центрів, цифрову інфраструктуру, амортизацію обладнання та інші операційні витрати. Однак зниження ціни не завжди є оптимальною стратегією, адже надмірне скорочення витрат може призвести до погіршення сервісу. Тому конкурентоспроможна логістична компанія повинна не просто знижувати тарифи, а оптимізувати витрати таким чином, щоб зберігати баланс між ціною, якістю та прибутковістю [17, с. 29].

Третьою складовою є ресурсний потенціал підприємства. Він охоплює матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні, організаційні та технологічні ресурси. Для логістичної компанії матеріально-технічна база має виняткове значення, оскільки якість і швидкість доставки залежать від наявності транспортних засобів, складів, сортувальних терміналів, відділень, поштоматів, обладнання для обробки відправлень. Водночас не менш важливими є нематеріальні ресурси: програмне забезпечення, база клієнтів, бренд, управлінські компетенції, досвід персоналу, репутація та партнерські зв'язки.

Четвертою складовою конкурентоспроможності є інноваційність. У сучасній логістиці інновації стають не додатковою перевагою, а необхідною

умовою виживання на ринку. Автоматизовані сортувальні лінії, мобільні застосунки, електронні накладні, онлайн-відстеження, поштомати, прогнозування навантаження, використання аналітики даних і цифрових каналів комунікації істотно підвищують ефективність логістичних процесів. Саме цифровізація дає змогу логістичним компаніям скорочувати час обробки замовлень, зменшувати кількість помилок, підвищувати прозорість операцій і покращувати клієнтський досвід [20, с. 4].

П'ятою складовою є організаційно-управлінська ефективність. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від якості управлінських рішень, здатності керівництва швидко реагувати на зміни ринку, ефективно розподіляти ресурси, контролювати витрати, підтримувати якість процесів і формувати стратегічні напрями розвитку. У логістичній компанії управління має бути особливо гнучким, оскільки попит на послуги може змінюватися залежно від сезонності, стану електронної комерції, економічної ситуації, регіональних особливостей і надзвичайних обставин [17].

Шостою складовою є кадровий потенціал. У сфері логістики персонал безпосередньо впливає на якість обслуговування, швидкість виконання операцій і сприйняття компанії клієнтами. Працівники відділень, кур'єри, оператори контакт-центрів, фахівці сортувальних центрів, водії, ІТ-спеціалісти та управлінський персонал формують єдину систему створення логістичної послуги. Висока кваліфікація, мотивація, дисципліна, клієнтоорієнтованість і здатність працювати в умовах високого навантаження є важливими передумовами конкурентоспроможності логістичного підприємства [20, с. 5].

Сьомою складовою є маркетингова та репутаційна складова. У сучасному бізнес-середовищі клієнти обирають не лише конкретну послугу, а і бренд, якому довіряють. Для логістичної компанії репутація має особливу роль, оскільки клієнт передає компанії своє майно або товар і очікує, що він буде доставлений у належному стані та у визначений строк. Позитивний імідж, впізнаваність бренду, високий рівень довіри, прозорість комунікації та наявність зручних каналів взаємодії підвищують лояльність клієнтів і сприяють зміцненню ринкових

позицій.

Восьмою складовою є фінансова стійкість. Вона визначає здатність підприємства фінансувати поточну діяльність, виконувати зобов'язання, інвестувати в розвиток, витримувати кризові періоди та забезпечувати довгострокову стабільність. Для логістичної компанії фінансова стійкість є особливо важливою, оскільки розвиток інфраструктури потребує значних капіталовкладень. Відкриття нових відділень, будівництво або модернізація сортувальних центрів, закупівля обладнання, розвиток ІТ-систем і підтримання транспортної мережі вимагають постійного фінансування. Тому підприємство, яке має достатній рівень прибутковості, ліквідності та автономії, має більше можливостей для посилення своїх конкурентних позицій [3, с. 26].

Важливо зазначити, що складові конкурентоспроможності не існують ізольовано. Вони взаємопов'язані між собою та формують цілісну систему. Наприклад, інвестиції в цифрові технології можуть підвищити швидкість доставки, зменшити витрати, покращити якість сервісу та зміцнити репутацію компанії. Водночас недостатня фінансова стійкість може обмежити можливості підприємства щодо оновлення інфраструктури, впровадження інновацій і підвищення якості обслуговування. Саме тому управління конкурентоспроможністю повинно мати системний характер.

Для логістичних підприємств особливо важливою є здатність поєднувати операційну ефективність із клієнтоорієнтованістю. Операційна ефективність забезпечує швидкість, точність і економічність процесів, а клієнтоорієнтованість формує довіру, лояльність і готовність споживача повторно користуватися послугами компанії. У цьому контексті конкурентоспроможність логістичної компанії можна розглядати як здатність забезпечувати оптимальне співвідношення між витратами, якістю, швидкістю, доступністю та надійністю логістичної послуги [1].

Отже, економічна сутність конкурентоспроможності підприємства полягає у його здатності ефективно використовувати наявні ресурси, створювати цінність для споживачів, протистояти конкурентному тиску, забезпечувати прибутковість

і підтримувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Для логістичної компанії конкурентоспроможність набуває специфічного змісту, оскільки формується не лише фінансовими результатами, а й якістю логістичного сервісу, швидкістю доставки, технологічністю процесів, розвитком інфраструктури, рівнем клієнтської довіри та здатністю адаптуватися до динамічних умов ринку. Саме комплексне поєднання цих складових створює основу для подальшого аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

1.2 Система управління конкурентоспроможністю та її складові

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин забезпечення конкурентоспроможності підприємства неможливе без формування ефективної системи управління, здатної своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати діяльність підприємства до ринкових умов та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Особливої актуальності питання управління конкурентоспроможністю набуває для логістичних компаній, діяльність яких здійснюється в умовах високого рівня конкуренції, швидких технологічних змін та постійного зростання вимог споживачів до якості й швидкості логістичних послуг [1].

У сучасній економічній літературі система управління конкурентоспроможністю розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування, підтримання та підвищення конкурентних переваг підприємства. Основним завданням такої системи є забезпечення здатності підприємства ефективно функціонувати на ринку, досягати стратегічних цілей, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стійкі ринкові позиції в умовах конкурентної боротьби [1].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства має комплексний характер, оскільки охоплює всі напрями діяльності підприємства: виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційну, кадрову, інформаційну та

управлінську. Для логістичних компаній така система повинна забезпечувати не лише контроль за поточними результатами діяльності, а й створення умов для довгострокового розвитку, підтримання високого рівня сервісу, оптимізації логістичних процесів та адаптації до змін ринку.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом значної кількості внутрішніх і зовнішніх факторів, тому система управління повинна мати гнучкий характер та базуватися на принципах системності, адаптивності, комплексності, стратегічної орієнтації та безперервного вдосконалення. Системність означає необхідність узгодження всіх елементів діяльності підприємства між собою. Адаптивність передбачає здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Комплексність полягає у врахуванні всіх факторів, що впливають на конкурентні позиції підприємства. Стратегічна орієнтація спрямована на формування довгострокових конкурентних переваг, а принцип безперервного вдосконалення передбачає постійне оновлення процесів, технологій та методів управління [21, с. 37].

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на всі складові діяльності підприємства з метою формування та підтримання конкурентних переваг. У цьому контексті важливого значення набуває стратегічне управління, оскільки саме стратегія визначає напрями розвитку підприємства, способи досягнення конкурентних переваг та механізми адаптації до зовнішнього середовища. Відповідно до концепції конкурентних стратегій М. Портера, підприємство може досягати конкурентних переваг за рахунок лідерства за витратами, диференціації або фокусування на окремому сегменті ринку.

Для логістичних компаній найбільш поширеними напрямками забезпечення конкурентних переваг є підвищення якості сервісу, скорочення термінів доставки, розвиток цифрових технологій, розширення логістичної інфраструктури та оптимізація операційних витрат. Саме тому система управління конкурентоспроможністю логістичного підприємства повинна охоплювати всі процеси, пов'язані з організацією логістичних операцій,

управлінням ресурсами, фінансами, клієнтським сервісом та інноваційною діяльністю.

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва приймати ефективні управлінські рішення. Процес управління конкурентоспроможністю включає аналіз зовнішнього середовища, оцінку конкурентних позицій підприємства, визначення сильних і слабких сторін, формування стратегічних цілей, розробку заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та контроль результатів їх реалізації. Таким чином, процес управління конкурентоспроможністю має циклічний характер і передбачає постійний моніторинг змін та результативності діяльності підприємства [22, с. 84].

Однією з ключових складових системи управління конкурентоспроможністю є інформаційне забезпечення. Для прийняття ефективних управлінських рішень підприємство повинно володіти актуальною інформацією щодо стану ринку, поведінки конкурентів, потреб споживачів, фінансових результатів діяльності та ефективності внутрішніх процесів. У логістичній сфері особливого значення набуває використання цифрових технологій, аналітики даних, автоматизованих систем управління перевезеннями, CRM-систем та платформ онлайн-відстеження відправлень. Саме інформаційні технології дозволяють підвищити швидкість прийняття рішень, оптимізувати маршрути доставки, зменшити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів [23, с. 283].

Важливим елементом системи управління конкурентоспроможністю є кадрове забезпечення. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від професійного рівня працівників, їх компетентності, мотивації та здатності адаптуватися до змін. Для логістичних компаній кадровий потенціал має особливе значення, оскільки персонал безпосередньо бере участь у процесах приймання, обробки, транспортування та доставки відправлень. Якість роботи персоналу впливає на рівень сервісу, швидкість обслуговування клієнтів, точність виконання операцій та формування позитивного іміджу

компанії.

Значну роль у системі управління конкурентоспроможністю відіграє фінансове управління. Саме фінансові ресурси забезпечують можливість розвитку інфраструктури, модернізації обладнання, впровадження інновацій та підтримання стабільності діяльності підприємства. У процесі управління конкурентоспроможністю особлива увага приділяється показникам ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності використання ресурсів. Для логістичних компаній фінансова стабільність є основою розвитку транспортної мережі, відкриття нових відділень, створення сортувальних центрів і впровадження сучасних технологічних рішень [23].

Водночас система управління конкурентоспроможністю повинна включати механізми управління якістю. У сфері логістики якість послуг визначається швидкістю доставки, збереженням вантажу, точністю виконання замовлень, доступністю сервісу та рівнем комунікації з клієнтами. Підприємства, які забезпечують стабільно високий рівень сервісу, мають більше можливостей для зміцнення ринкових позицій. Саме тому управління якістю є одним із ключових напрямів системи управління конкурентоспроможністю логістичного підприємства.

Особливого значення для сучасних логістичних компаній набуває інноваційна складова системи управління конкурентоспроможністю. Розвиток цифрової економіки, електронної комерції та автоматизації логістичних процесів суттєво змінює вимоги до логістичних операторів. Використання автоматизованих сортувальних ліній, електронного документообігу, мобільних застосунків, поштоматів, систем GPS-моніторингу та аналітики даних дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства та створити додаткові конкурентні переваги. У зв'язку з цим інноваційний розвиток стає важливою умовою підтримання конкурентоспроможності логістичних компаній [23].

Для систематизації основних елементів системи управління конкурентоспроможністю логістичного підприємства доцільно розглянути взаємозв'язок її ключових складових та їх вплив на формування конкурентних

переваг підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Система управління конкурентоспроможністю логістичної компанії

Складова системи	Основний зміст	Значення для забезпечення конкурентоспроможності
1	2	3
Стратегічне управління	Формування стратегічних цілей та напрямів розвитку підприємства	Забезпечує довгостроковий розвиток і зміцнення конкурентних позицій
Фінансове забезпечення	Управління фінансовими ресурсами, прибутковістю та інвестиціями	Сприяє фінансовій стійкості та розвитку інфраструктури
Управління персоналом	Формування кадрового потенціалу, мотивація та розвиток працівників	Підвищує ефективність роботи та якість обслуговування клієнтів
Маркетинг	Аналіз ринку, просування послуг та формування бренду	Забезпечує залучення нових клієнтів і підтримання лояльності споживачів
Логістичні процеси	Організація транспортування, сортування, складування та доставки	Підвищує швидкість і якість логістичного сервісу
Цифрові технології	Використання ІТ-систем, автоматизації та цифрових сервісів	Оптимізує бізнес-процеси та підвищує ефективність діяльності
Управління якістю	Контроль якості послуг та рівня клієнтського сервісу	Формує позитивну репутацію підприємства
Інноваційний розвиток	Впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень	Створює нові конкурентні переваги та підвищує адаптивність підприємства

*Примітка. Складено автором на основі: [23]

Дані табл. 1.4 свідчать про те, що система управління конкурентоспроможністю логістичної компанії має комплексний характер та охоплює всі напрями діяльності підприємства. Взаємозв'язок між окремими складовими системи забезпечує формування стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Управління конкурентоспроможністю підприємства нерозривно пов'язане з маркетинговою діяльністю. Саме маркетинг забезпечує вивчення ринку, аналіз потреб споживачів, формування попиту, позиціонування бренду та підтримання

довгострокових відносин із клієнтами. Для логістичних компаній маркетингова діяльність включає не лише рекламне просування послуг, а й формування позитивної репутації, розвиток клієнтського сервісу, створення програм лояльності та підтримання ефективної комунікації зі споживачами [21, с. 37].

Важливим напрямом управління конкурентоспроможністю є управління логістичними процесами. Ефективна організація транспортування, складування, сортування, обробки замовлень та доставки відправлень дозволяє підприємству скорочувати витрати, підвищувати швидкість обслуговування та забезпечувати високий рівень сервісу. У сучасних умовах саме операційна ефективність значною мірою визначає конкурентні позиції логістичних компаній. Підприємства, які здатні забезпечити швидке та надійне виконання логістичних операцій, мають суттєві переваги на ринку [24, с. 99].

Однією з важливих функцій системи управління конкурентоспроможністю є контроль та оцінка результативності діяльності підприємства. Контроль дозволяє виявляти відхилення від запланованих показників, оцінювати ефективність реалізованих заходів та своєчасно коригувати управлінські рішення. У процесі оцінки конкурентоспроможності використовуються фінансово-економічні, маркетингові, виробничі та сервісні показники. Для логістичних компаній особливе значення мають показники швидкості доставки, рівня задоволеності клієнтів, кількості відправлень, рентабельності, частки ринку та ефективності використання логістичної інфраструктури.

У сучасному бізнес-середовищі система управління конкурентоспроможністю повинна мати стратегічний характер. Це означає, що підприємство повинно не лише реагувати на поточні зміни ринку, а й прогнозувати майбутні тенденції розвитку галузі, зміни споживчих потреб та технологічні трансформації. Для логістичних компаній особливого значення набувають тенденції цифровізації, автоматизації логістичних процесів, розвитку електронної комерції, екологізації транспорту та інтеграції сучасних ІТ-рішень у логістичну діяльність [24, с. 100].

Таким чином, підводячи підсумки можна сказати, що система управління

конкурентоспроможністю сучасного підприємства є складною багаторівневою системою, що охоплює всі напрями діяльності підприємства та забезпечує визначення, формування, підтримання і розвиток його конкурентних переваг. Для логістичних компаній ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає поєднання стратегічного управління, фінансової стійкості, інноваційного розвитку, цифрових технологій, якісного сервісу та ефективної організації логістичних процесів. Саме комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю створює передумови для зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в умовах високого рівня конкуренції на ринку логістичних послуг.

1.3 Методичні підходи до оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства

В умовах посилення конкуренції та динамічних змін ринкового середовища важливого значення набуває об'єктивна оцінка конкурентоспроможності підприємства та формування ефективної системи управління нею. Для забезпечення стабільного функціонування підприємства недостатньо лише володіти певними конкурентними перевагами, оскільки вони можуть втрачати актуальність під впливом технологічних змін, дій конкурентів або трансформації споживчих потреб. Саме тому підприємства повинні систематично здійснювати оцінку власного конкурентного становища, визначати сильні та слабкі сторони діяльності, аналізувати фактори впливу та розробляти заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності [25].

У сучасній економічній літературі існує значна кількість методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Це пояснюється складністю та багатогранністю самої категорії конкурентоспроможності, яка охоплює фінансові, виробничі, маркетингові, інноваційні, кадрові та управлінські аспекти діяльності підприємства. У більшості наукових досліджень оцінка конкурентоспроможності розглядається як процес визначення рівня

ефективності функціонування підприємства порівняно з конкурентами за допомогою системи кількісних і якісних показників [26, с. 3].

Для логістичних компаній оцінка конкурентоспроможності має особливе значення, оскільки діяльність таких підприємств залежить від великої кількості факторів: швидкості доставки, якості логістичного сервісу, розвитку інфраструктури, цифровізації процесів, рівня клієнтської лояльності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів. У зв'язку з цим оцінювання конкурентоспроможності логістичного підприємства повинно здійснюватися комплексно, із використанням різних методичних підходів.

У науковій практиці методи оцінки конкурентоспроможності умовно поділяються на кількісні, якісні, графічні, матричні, індексні та експертні. Кількісні методи базуються на аналізі фінансово-економічних показників діяльності підприємства, зокрема рентабельності, ліквідності, продуктивності праці, фінансової стійкості, обсягу реалізації послуг та ринкової частки. Якісні методи передбачають оцінювання рівня сервісу, іміджу підприємства, рівня інноваційності, якості управління та задоволеності споживачів. Графічні та матричні методи дозволяють візуалізувати конкурентні позиції підприємства на ринку та визначити перспективи його розвитку.

Далі, для опису основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно розглянути їх основні характеристики (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Методичний підхід	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Фінансово-економічний	Оцінка конкурентоспроможності за системою фінансових показників	Об'єктивність, доступність інформації, можливість порівняння	Не враховує якісні фактори та рівень сервісу

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4
Матричний	Визначення конкурентної позиції підприємства за допомогою матриць	Наглядність та можливість стратегічного аналізу	Суб'єктивність оцінок
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз	Комплексність оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища	Відсутність кількісного виміру
Індексний	Формування інтегрального показника конкурентоспроможності	Дає узагальнену оцінку діяльності підприємства	Складність вибору вагових коефіцієнтів
Експертний	Оцінювання підприємства на основі думки фахівців	Можливість врахування якісних характеристик	Високий рівень суб'єктивності
Порівняльний	Порівняння показників діяльності підприємства з конкурентами	Простота застосування та практичність	Потребує достовірної інформації про конкурентів

*Примітка. Складено автором на основі: [27]

Одним із найбільш поширених підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства є фінансово-економічний аналіз. Його сутність полягає у визначенні ефективності діяльності підприємства на основі системи фінансових показників. До основних показників, які використовуються під час оцінки конкурентоспроможності, належать показники ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, оборотності активів, прибутковості та ділової активності. Саме ці показники дозволяють визначити здатність підприємства ефективно використовувати ресурси, забезпечувати прибутковість діяльності та підтримувати стабільне фінансове становище [27, с. 172].

Для логістичних компаній особливо важливими є показники ефективності використання транспортної та складської інфраструктури, швидкості обробки відправлень, рівня витрат на логістичні операції та продуктивності праці персоналу. У сучасних умовах значний вплив на конкурентоспроможність мають також цифрові показники, зокрема рівень автоматизації процесів, використання інформаційних систем та ефективність цифрових сервісів для клієнтів [28, с. 51].

Поширеним методом оцінки конкурентоспроможності є SWOT-аналіз [29,

30], який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. SWOT-аналіз широко використовується в процесі стратегічного управління, оскільки дозволяє сформувати уявлення про поточний стан підприємства та перспективи його розвитку. Для логістичних компаній сильними сторонами можуть бути розвинена мережа відділень, висока швидкість доставки, сучасні цифрові сервіси та впізнаваність бренду. До слабких сторін можуть належати високі операційні витрати або залежність від зовнішніх факторів. Можливостями для розвитку виступають зростання електронної комерції та цифровізація логістики, а загрозами – посилення конкуренції, економічна нестабільність та зростання цін на паливо.

Значного поширення у практиці стратегічного аналізу набули матричні методи оцінки конкурентоспроможності, зокрема матриця BCG, матриця McKinsey та SPACE-аналіз [31, 32]. Їх використання дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства на ринку, оцінити перспективи розвитку окремих напрямів діяльності та сформувати стратегічні рішення щодо подальшого розвитку підприємства. Такі методи є особливо корисними для великих логістичних компаній, які здійснюють діяльність у різних сегментах ринку логістичних послуг [33, с. 220].

Одним із сучасних напрямів оцінювання конкурентоспроможності є використання інтегральних показників. Сутність інтегрального підходу полягає в об'єднанні системи окремих показників у єдиний узагальнений показник конкурентоспроможності. Це дозволяє отримати комплексну оцінку діяльності підприємства та визначити загальний рівень його конкурентних позицій. Водночас формування інтегрального показника потребує визначення вагових коефіцієнтів для кожного показника, що може зумовлювати певний рівень суб'єктивності оцінювання.

Також важливим напрямом оцінки конкурентоспроможності підприємства є аналіз клієнтоорієнтованості та якості сервісу. Для логістичних компаній саме рівень задоволеності клієнтів значною мірою визначає можливість утримання

конкурентних позицій. У зв'язку з цим підприємства активно використовують методи оцінювання якості обслуговування, аналізу клієнтських відгуків, оцінки рівня лояльності споживачів та дослідження поведінки клієнтів [34, с. 85].

Далі зауважимо, що однією з важливих управлінських проблем є вибір методичного підходу до оцінки та управління конкурентоспроможністю. Він залежить від багатьох факторів, які впливають на ефективність і точність прийнятих рішень у цій сфері. Перш за все, ключовим чинником є особливості самого підприємства: його розмір, галузь діяльності, структура та рівень розвитку. Наприклад, великі компанії з розгалуженою структурою потребують більш комплексних та багатогранних підходів, які враховують різні аспекти діяльності, у той час як малі підприємства можуть застосовувати спрощені методики.

Наступним чинником є мета оцінки конкурентоспроможності. Якщо вона полягає у загальному аналізі положення підприємства на ринку, застосовуються одні інструменти, а якщо потрібно розробити конкретні управлінські рішення для підвищення конкурентних переваг — інші. Крім того, методи можуть варіюватися залежно від того, чи здійснюється оцінка на короткострокову перспективу з акцентом на оперативне управління, чи на довгострокову, з урахуванням стратегічного розвитку.

Ще одним важливим аспектом є наявність і якість інформації, якою володіє особа, що виконує аналіз. Для повноцінної оцінки необхідні доступні достовірні дані про ринок, досягнення конкурентів, внутрішні ресурси і процеси підприємства. Отже, без достатнього рівня інформаційної бази деякі методи можуть виявитися непридатними або дадуть неточні результати. Ця проблема може бути особливо актуальною для великих підприємств, де іноді ускладнені процеси отримання інформації від окремих підрозділів (у зв'язку з питаннями узгодження повноважень осіб, що повинні отримати інформацію, повільністю інформаційних потоків (наприклад, внаслідок розгалуженої організаційної структури), необхідністю збереження комерційної таємниці, відсутністю необхідних даних, тощо)

Третім чинником є необхідність врахування зовнішніх умов, таких як особливості ринкового середовища, темпи змін у галузі, економічна політична та демографічна ситуація, законодавчі вимоги, а іноді й культурні особливості. Ці чинники формують загальний контекст, в якому здійснюється оцінка конкурентної позиції та розробляються заходи з управління конкурентоспроможністю, а, отже, впливають на вибір підходів та інструментів.

Вибір методів залежить і від людського фактору - компетентності фахівців, їхнього досвіду та готовності використовувати інноваційні підходи. Успішне управління конкурентоспроможністю вимагає не лише теоретичних знань, а й практичних навичок, здатності адаптуватися до змінних умов.

Отже, вибір методичного підходу є складним процесом, що залежить від поєднання внутрішніх характеристик підприємства, цілей аналізу, доступності інформації, зовнішніх впливів і людського фактору. Лише комплексний аналіз усіх цих складових дозволяє обрати найбільш ефективні способи оцінки і управління конкурентоспроможністю, що сприятиме стійкому розвитку і успіху підприємства на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є основою для формування ефективної системи управління. Процес управління конкурентоспроможністю передбачає визначення стратегічних цілей підприємства, розробку заходів щодо підвищення ефективності діяльності, формування конкурентних переваг та контроль результатів реалізації управлінських рішень. У процесі управління особливого значення набуває здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати інноваційні підходи до організації діяльності.

Наприкінці відмітимо ще декілька важливих аспектів управління конкурентоспроможністю логістичних компаній.

По-перше, для логістичних компаній управління конкурентоспроможністю повинно бути орієнтоване на підвищення швидкості та якості логістичних послуг, оптимізацію витрат, розвиток цифрових технологій, удосконалення клієнтського сервісу та підвищення ефективності використання ресурсів. Саме

комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю дозволяє забезпечити стабільне функціонування підприємства та зміцнення його ринкових позицій [35, с. 15].

По-друге, у сучасних умовах важливу роль у процесі управління конкурентоспроможністю відіграє цифровізація. Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні внутрішніми процесами дозволяє автоматизувати логістичні процеси, скорочувати витрати часу на обробку замовлень, підвищувати точність операцій та забезпечувати прозорість взаємодії з клієнтами. Для логістичних підприємств цифрові технології стають не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, а й важливим джерелом формування конкурентних переваг.

По-третє, не менш важливим напрямом управління конкурентоспроможністю є інноваційний розвиток. Підприємства, які впроваджують сучасні технології, нові формати обслуговування, автоматизовані системи сортування, цифрові сервіси та інноваційні логістичні рішення, мають більше можливостей для зміцнення конкурентних позицій. Саме інноваційність дозволяє логістичним компаніям адаптуватися до змін ринку та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів [36, с. 26].

Таким чином, методичні підходи до оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища. Для логістичних компаній оцінка конкурентоспроможності повинна здійснюватися комплексно та враховувати фінансові, організаційні, сервісні, інноваційні та маркетингові аспекти діяльності. Таким чином, ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає систематичний аналіз діяльності логістичного підприємства, виявлення його конкурентних переваг, впровадження інновацій та постійне вдосконалення логістичних процесів, що забезпечує зміцнення ринкових позицій підприємства та його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи було досліджено теоретичні засади управління конкурентоспроможністю логістичної компанії. У процесі дослідження встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є складною інтегральною характеристикою, яка визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Визначено, що для логістичних компаній основними складовими конкурентоспроможності виступають швидкість доставки, якість логістичного сервісу, рівень розвитку логістичної інфраструктури, цифровізація бізнес-процесів, інноваційність, фінансова стійкість та клієнтоорієнтованість.

У ході дослідження системи управління конкурентоспроможністю встановлено, що ефективне управління конкурентними перевагами підприємства повинно мати комплексний характер та охоплювати всі напрями діяльності підприємства. Обґрунтовано, що важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності логістичної компанії відіграють стратегічне управління, фінансове забезпечення, управління персоналом, розвиток цифрових технологій, інноваційна діяльність та ефективне управління логістичними процесами.

Також у першому розділі було досліджено основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що найбільш ефективним є комплексний підхід, який передбачає поєднання фінансово-економічного аналізу, оцінки ринкових позицій підприємства, SWOT-аналізу, аналізу конкурентних переваг та оцінки якісних показників логістичного сервісу. Узагальнення теоретичних положень дозволило сформулювати основу для проведення подальшого аналізу рівня конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та розробки заходів щодо її підвищення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Нова Пошта»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільших підприємств у сфері логістичних та поштово-експрес послуг України, яке займає провідні позиції на ринку внутрішніх та міжнародних перевезень. Компанія відіграє важливу роль у розвитку національної логістичної інфраструктури та забезпечує обслуговування як фізичних осіб, так і суб'єктів господарювання. Станом на сьогодні «Нова Пошта» є лідером ринку експрес-доставки в Україні та демонструє високі темпи розвитку навіть в умовах економічної нестабільності та воєнного стану [37].

Підприємство було засноване у 2001 році Володимиром Поперешнюком та В'ячеславом Климовим. Основним напрямом діяльності компанії на початковому етапі була доставка документів і вантажів між містами України. У подальшому підприємство активно розширювало спектр послуг, логістичну мережу, інфраструктуру та географію діяльності. Сьогодні компанія входить до групи NOVA та здійснює діяльність не лише на території України, а й за кордоном через міжнародну мережу Nova Post Europe.

Юридична адреса підприємства: Україна, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1. Код ЄДРПОУ – 31316718. Основним видом діяльності підприємства є надання поштових і логістичних послуг, зокрема експрес-доставка документів, посилок та великогабаритних вантажів [38].

ТОВ «Нова Пошта» здійснює діяльність на основі сучасної логістичної моделі, яка передбачає використання автоматизованих сортувальних терміналів, розвиненої мережі відділень, поштоматів, транспортної інфраструктури та цифрових технологій. Компанія активно впроваджує сучасні ІТ-рішення, електронний документообіг, мобільні сервіси та автоматизацію логістичних

процесів. Значна увага приділяється розвитку клієнтського сервісу, підвищенню швидкості доставки та розширенню доступності послуг для населення.

Одним із ключових факторів розвитку підприємства є масштабна логістична інфраструктура. Так, у 2024 році мережа «Нової Пошти» зросла до понад 37 тисяч точок сервісу, включаючи відділення та поштомати. Попри складні виклики воєнного часу, незважаючи на втрати від руйнувань інфраструктури, компанія продовжує активно інвестувати в розвиток логістичної мережі, відновлення та модернізацію сортувальних центрів та цифровізацію операційної діяльності.

Важливою особливістю діяльності підприємства є високий рівень інноваційності. Компанія першою серед українських логістичних операторів почала активно розвивати мережу поштоматів, цифрові сервіси для клієнтів та автоматизовані системи сортування відправлень. Сучасні цифрові рішення дозволяють клієнтам оформлювати відправлення онлайн, відстежувати переміщення посилок у режимі реального часу, оплачувати послуги через мобільні застосунки та користуватися автоматизованими каналами отримання замовлень. Саме цифровізація стала одним із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства [39].

Станом на 2024 рік компанія здійснювала діяльність не лише в Україні, а й активно розвивала міжнародний напрям діяльності. Nova Post Europe відкривала нові відділення у країнах Європи, зокрема у Великій Британії, Франції, Іспанії, Словаччині та інших країнах Європейського Союзу. Це свідчить про високий рівень адаптивності підприємства, прагнення до розширення діяльності та зміцнення міжнародних позицій.

У процесі організаційно-економічної характеристики підприємства доцільно розглянути основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта», які характеризують масштаби діяльності компанії та її ринкові позиції (табл. 2.1).

Наведені у табл. 2.1 показники свідчать про значні масштаби діяльності ТОВ «Нова Пошта» та високий рівень розвитку логістичної інфраструктури підприємства. Значна кількість точок сервісу та рекордний обсяг відправлень

підтверджують лідерські позиції компанії на ринку логістичних послуг України. Водночас активний розвиток міжнародного напрямку діяльності та цифрових сервісів свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на інноваційний розвиток і розширення ринків збуту.

Таблиця 2.1

Основні організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
Рік заснування	2001
Юридична адреса	м. Київ, Столичне шосе, 103, корпус 1
Код ЄДРПОУ	31316718
Основний вид діяльності	Експрес-доставка документів, посилок і вантажів
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Географія діяльності	Україна та країни Європи
Кількість точок сервісу у 2024 р.	понад 37 тис.
Кількість відправлень у 2024 р.	480 млн
Основні напрями діяльності	Експрес-доставка, міжнародна логістика, кур'єрська доставка, поштомати
Основні конкурентні переваги	Швидкість доставки, цифрові сервіси, широка мережа, інноваційність
Офіційний сайт	novaposhta.ua

*Примітка. Складено автором на основі: [40]

Система управління підприємством має багаторівневий характер та орієнтована на забезпечення ефективного функціонування логістичних процесів. Організаційна структура компанії побудована таким чином, щоб забезпечувати оперативне управління великою мережею відділень, сортувальних центрів, транспортною системою та клієнтським сервісом. Важливу роль у системі управління відіграють цифрові технології, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів та підвищують ефективність управлінських рішень [39].

З самого початку діяльності компанія «Нова Пошта» активно розвивала не лише логістичну мережу, а й колектив, що забезпечує якість послуг. Персонал є

основним ресурсом, що допомагає компанії бути лідером на ринку експрес-доставки в Україні. У компанії працює тисячі співробітників по всій країні — від кур'єрів та операторів до менеджерів і керівників різних рівнів. Особливу увагу приділяють професійному розвитку працівників, регулярному їх навчанню та мотивації. Також важливою складовою управління персоналом компанії є політика рівних можливостей, що закріплена у відповідному документі [37]. Згідно цього документу, забороняється будь-яка дискримінація під час прийому на роботу, при кар'єрному зростанні, оплаті праці за віковою, статевою, релігійною, національною та будь-якою іншою ознаками. Також політика проголошує заборону дитячої та примусової праці, конкурентоспроможну заробітну плату, баланс між роботою та особистим життям, безпеку на робочому місці, свободу об'єднань, тощо. Відповідальність за реалізацію політики рівних можливостей покладено на комплаєнс-службу спільно з дирекцією з іміджевих і соціальних проєктів.

Також велика увага приділяється розвитку корпоративній культурі. Компанія має кодекс корпоративної етики [37], в якому проголошені наступні цінності:

- клієнт, потреби якого ретельно та пунктуально задовольняються;
- технології, що дозволяють компанії мати ефективні і безпечні виробничі процеси, які вона прагне максимально автоматизувати та роботизувати;
- персонал, до якого застосовується командоутворюючий підхід. Також компанія проголошує відкритість керівників будь-якого рівня до рядових співробітників, повагу, чесність та відкритість — як основу спілкування, дисципліну і виконання зобов'язань — як частину культури. В цілому «Нова пошта» позиціонує себе як місце самореалізації професіоналів та компанію для початку успішної кар'єри;
- ефективність, що розглядається як синергія трьох попередніх цінностей Клієнт-Персонал-Технології, що забезпечує прибуток. Керівництво компанії прагне спрощувати процеси і мінімізувати витрати, зберігаючи високу якість послуг;

- реалізація Місії та втілення Цінностей Компанії, що подається як спільна повсякденна робота всіх працівників: від членів Наглядової Ради до рядових фахівців.

Таким чином, компанія створює комфортні умови праці, піклується про безпеку співробітників, особливо кур'єрів, які знаходяться в зоні ризику під час виконання замовлень. Крім того, компанія впроваджує сучасні технології, що полегшують роботу персоналу і оптимізують логістичні процеси. Все це дає змогу адаптуватися до швидких змін у ринку, підвищувати ефективність роботи та підтримувати високий рівень сервісу.

Керівництво компанії приділяє значну увагу питанням сталого розвитку. На офіційному сайті компанії розміщені цілі сталого розвитку та відповідні звіти за останні роки. Згідно звітів [37] компанія «Нова Пошта» активно реалізує соціальні проєкти, спрямовані на підтримку суспільства, зокрема під час кризових ситуацій. Один із пріоритетів компанії — допомога вразливим групам населення, зокрема людям з інвалідністю, дітям та соціально незахищеним верствам. Компанія полегшує доступ до своїх послуг для маломобільних клієнтів, адаптуючи інфраструктуру та запроваджуючи спеціальні сервіси. Також «Нова Пошта» підтримує культурні та освітні ініціативи, сприяючи розвитку місцевих спільнот і молоді через грантові програми та партнерства з громадськими організаціями.

Під час пандемії COVID-19 компанія організовувала доставку медичних засобів, продуктів і речей першої необхідності, особливо для медичних установ і людей, що перебували на самоізоляції. Водночас вона забезпечувала своїх кур'єрів впорядкованими засобами захисту.

З початком війни в Україні «Нова Пошта» активно долучилася до гуманітарної допомоги. Компанія створила спеціальні логістичні маршрути для безкоштовної доставки гуманітарних вантажів, підтримувала переселенців, допомагала волонтерам швидко і ефективно отримувати необхідні ресурси.

«Нова Пошта» також веде проєкти з екологічної відповідальності, впроваджуючи заходи зі зменшення кількості пластику, оптимізацію пакування

та раціональне використання ресурсів, що сприяє сталому розвитку.

В цілому соціальні ініціативи, що реалізує компанія, позитивно впливають на її репутацію та зміцнюють довіру споживачів до бренду «Нова Пошта».

Особливістю діяльності ТОВ «Нова Пошта» є високий рівень клієнтоорієнтованості. Компанія активно впроваджує нові формати обслуговування клієнтів, розвиває мобільні сервіси, автоматизовані точки видачі та цифрові канали комунікації. Завдяки цьому підприємство забезпечує високий рівень задоволеності споживачів та підтримує стійкі конкурентні позиції на ринку логістичних послуг.

Важливим напрямом діяльності компанії є розвиток інфраструктури. У 2024 році «Нова Пошта» інвестувала близько 1,8 млрд грн у розвиток мережі відділень і поштоматів, що стало одним із найбільших інвестиційних проєктів у сфері логістики України. Компанія активно модернізує сортувальні термінали, транспортну систему та цифрову інфраструктуру, що дозволяє забезпечувати високу швидкість обробки та доставки відправлень [41].

Значний вплив на розвиток підприємства має електронна комерція. Зростання обсягів онлайн-торгівлі в Україні сприяло збільшенню попиту на послуги експрес-доставки, що позитивно вплинуло на масштаби діяльності компанії. У 2024 році ТОВ «Нова Пошта» здійснило 480 млн відправлень, що стало рекордним показником за всю історію діяльності компанії.

Фінансові результати діяльності підприємства також свідчать про високий рівень його економічного потенціалу. За результатами 2024 року дохід компанії склав 44,77 млрд грн, що на 22 % більше порівняно з попереднім роком. Незважаючи на складні умови функціонування, пов'язані з воєнним станом у країні, підприємство продовжує залишатися прибутковим та підтримувати стабільний рівень фінансової стійкості [39].

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» є сучасним високотехнологічним логістичним підприємством, яке займає провідні позиції на ринку експрес-доставки України. Підприємство характеризується значними масштабами діяльності, розвиненою логістичною інфраструктурою, високим рівнем

цифровізації та інноваційності. Основними конкурентними перевагами компанії є широка мережа відділень і поштоматів, швидкість доставки, розвиток цифрових сервісів, високий рівень клієнтського сервісу та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Саме ці фактори створюють основу для подальшого аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства та оцінки його конкурентних позицій на ринку логістичних послуг.

2.2 Аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта»

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає комплексний аналіз фінансово-економічних показників діяльності, які характеризують ефективність функціонування підприємства, рівень його фінансової стійкості, здатність підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Для логістичних компаній фінансовий аналіз має особливе значення, оскільки ефективність логістичних процесів безпосередньо впливає на швидкість доставки, рівень сервісу, масштаб діяльності та можливість інвестування у розвиток інфраструктури й цифрових технологій.

Аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» здійснюється на основі річної фінансової звітності підприємства за 2022–2024 роки, складеної відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). У примітках до фінансової звітності зазначено, що всі показники наведено у тисячах гривень та сформовано відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

Основними джерелами інформації для проведення аналізу виступають баланс (звіт про фінансовий стан), звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та примітки до фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [42]. Звітність підприємства за 2022–2024 наведено у додатках А, Б та В.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства насамперед доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності

ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023/2022	Абсолютне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2023/2022, %	Відносне відхилення 2024/2023, %
Активи, тис. грн	23 101 706	31 585 793	31 585 793	8 484 087	0	136,7	100
Зобов'язання, тис. грн	13 593 398	22 109 440	20 029 914	8 516 042	-2 079 526	162,6	90,6
Власний капітал, тис. грн	9 508 308	9 476 353	11 555 879	-31 955	2 079 526	99,7	121,9
Чистий дохід, тис. грн	28 625 037	36 468 879	44 779 857	7 843 842	8 310 978	127,4	122,8
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	22 090 000	28 625 037	35 284 709	6 535 037	6 659 672	129,6	123,3
Валовий прибуток, тис. грн	6 535 037	7 843 842	9 495 148	1 308 805	1 651 306	120	121
Операційний прибуток, тис. грн	4 438 175	3 808 343	4 407 990	-629 832	599 647	85,8	115,7
Чистий прибуток, тис. грн	3 967 156	2 500 331	2 500 331	-1 466 825	0	63	100

*Примітка. Складено автором на основі: [42]

Дані табл. 2.2 свідчать про позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта» упродовж досліджуваного періоду. Найбільш суттєве зростання спостерігається за показником чистого доходу, який у 2024 році збільшився на 22,8 % порівняно з 2023 роком. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення обсягів логістичних послуг та зростання попиту на послуги компанії.

Водночас спостерігається значне зростання собівартості послуг, що пов'язано зі збільшенням витрат на паливо, оплату праці, розвиток логістичної інфраструктури та підтримання безперервності діяльності в умовах воєнного стану. Незважаючи на це, підприємство залишається прибутковим та підтримує позитивні фінансові результати діяльності. Динаміку чистого доходу та чистого прибутку наведено на рис. 2.1.

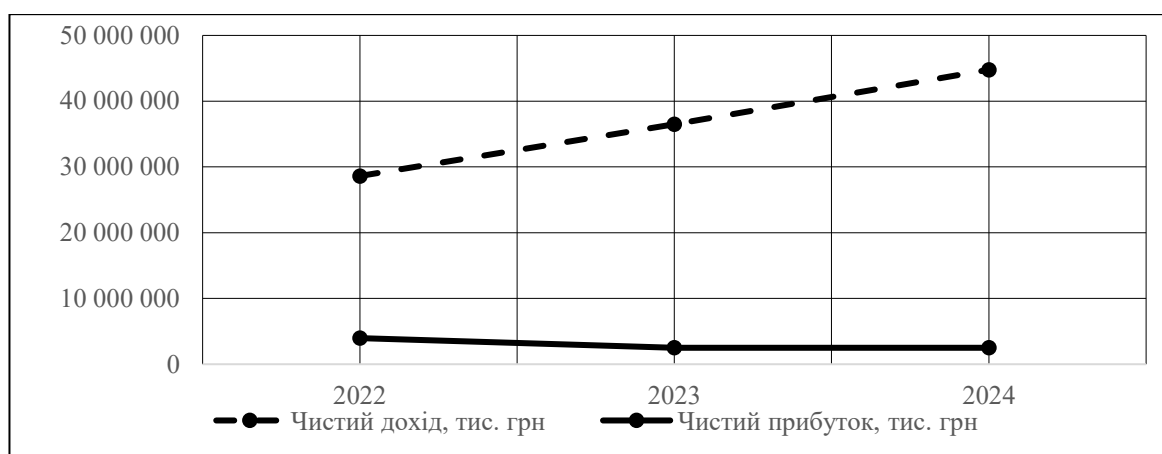


Рис. 2.1 Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр.

*Примітка. Побудовано автором на основі [42]

Динаміку абсолютної величини активів, зобов'язань та власного капіталу ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. наведено на рис. 2.2.

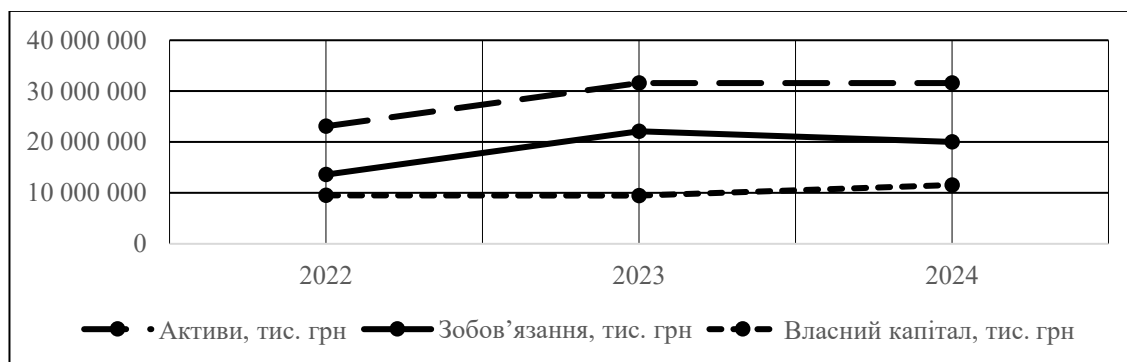


Рис. 2.2 Динаміка активів, зобов'язань та власного капіталу ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр.

*Примітка. Побудовано автором на основі [42]

Важливим етапом аналізу конкурентоспроможності підприємства є оцінка ліквідності, яка характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,27	1,15	1,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,24	1,12	1,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,09	0,08

*Примітка. Складено автором на основі: [42]

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань:

$$K_{пл2022} = 17\,097\,267 / 13\,593\,971 = 1,27$$

$$K_{пл2023} = 19\,072\,267 / 16\,519\,060 = 1,15$$

$$K_{пл2024} = 20\,029\,009 / 18\,290\,000 = 1,09$$

Проведені розрахунки свідчать про те, що підприємство зберігає достатній рівень ліквідності, хоча упродовж досліджуваного періоду спостерігається поступове зниження відповідних показників. Це пояснюється випереджаючими темпами зростання поточних зобов'язань порівняно з оборотними активами. Водночас значення коефіцієнтів залишаються в межах нормативних значень, що свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання (рис. 2.3).

Наступним етапом аналізу є оцінка фінансової стійкості підприємства, яка характеризує рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

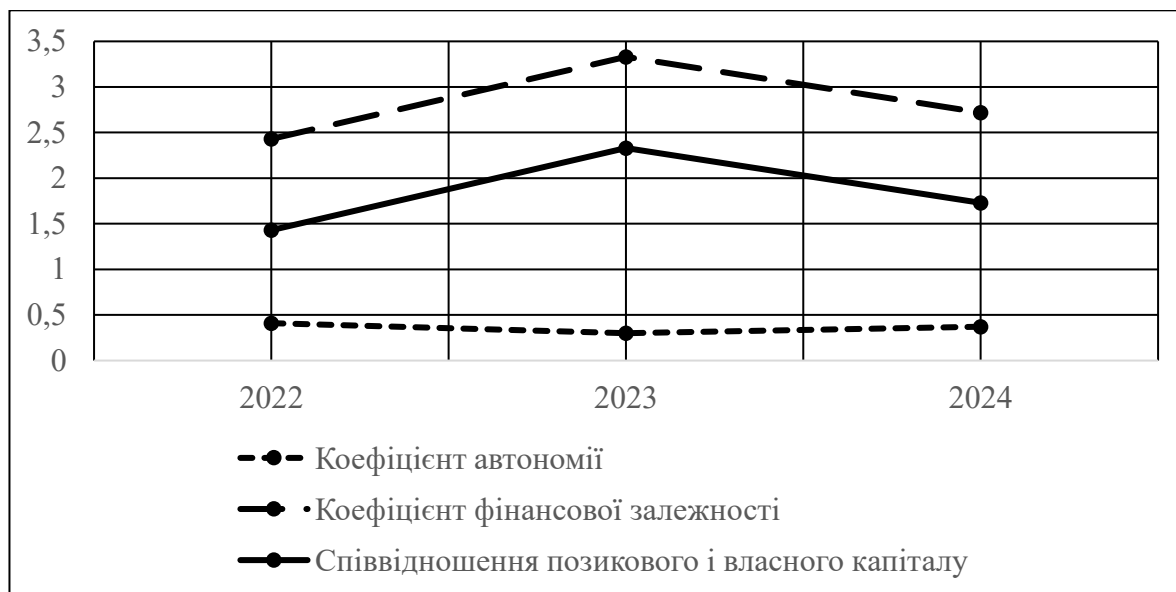


Рис. 2.3 Динаміка показників ліквідності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр.

*Примітка. Побудовано автором на основі [42]

Коефіцієнт автономії визначається як відношення власного капіталу до валюти балансу:

$$Ka_{2022} = 9\,508\,308 / 23\,101\,706 = 0,41$$

$$Ka_{2023} = 9\,476\,353 / 31\,585\,793 = 0,30$$

$$Ka_{2024} = 11\,555\,879 / 31\,585\,793 = 0,37$$

Коефіцієнт фінансової залежності показує, яка частка активів компанії (майна) формується за рахунок зовнішніх джерел та розраховується як відношення загальної суми пасивів (або валюти балансу) до власного капіталу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0,41	0,30	0,37
Коефіцієнт фінансової залежності	2,43	3,33	2,72
Співвідношення позикового і власного капіталу	1,43	2,33	1,73

*Примітка. Складено автором на основі: [42]

Отримані результати свідчать про використання залучених коштів для фінансування діяльності. Водночас поступове зростання власного капіталу у 2024 році позитивно вплинуло на рівень фінансової стійкості підприємства. Значення коефіцієнта автономії нижче нормативного рівня свідчить про певну залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування, що є характерним для великих логістичних компаній, які активно інвестують у розвиток інфраструктури. Водночас це може свідчити про ризики нестабільності, оскільки велика залежність від позикових коштів підвищує вразливість до економічних коливань. Динаміку показників фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» наведено на рис. 2.4.

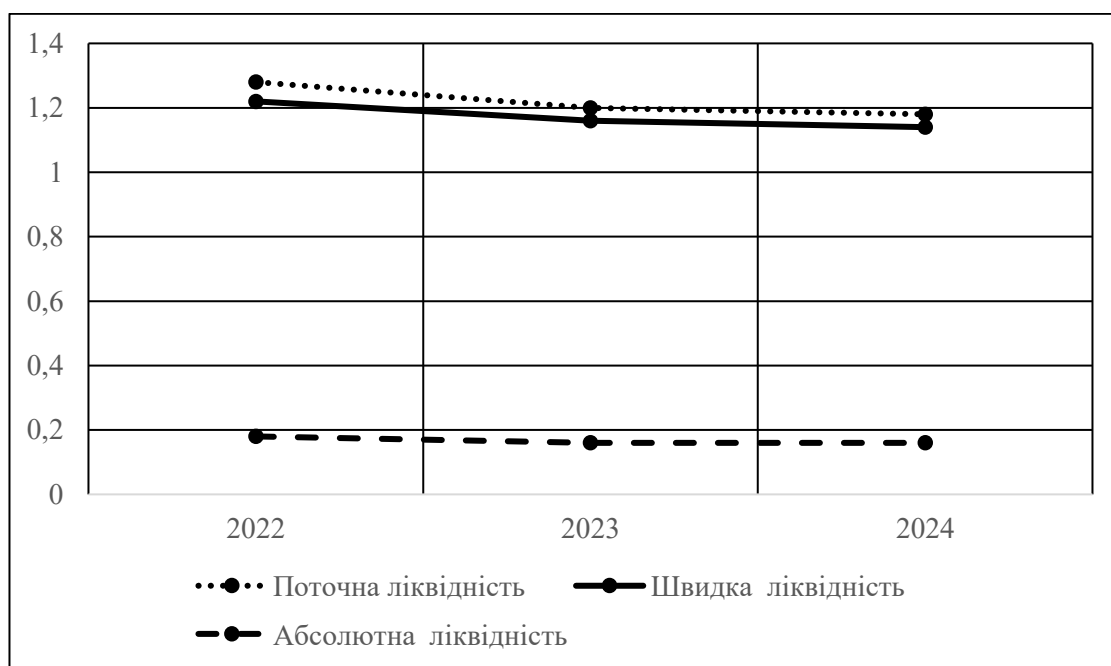


Рис. 2.4. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр.

*Примітка. Побудовано автором на основі [42]

Важливе значення у процесі оцінки конкурентоспроможності має аналіз показників рентабельності, які характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та рівень прибутковості діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024
Рентабельність активів, %	17,2	7,9	7,9
Рентабельність власного капіталу, %	41,7	26,4	21,6
Рентабельність продажів, %	13,9	6,8	5,6
Операційна рентабельність, %	15,5	10,4	9,8

*Примітка. Складено автором на основі: [42]

Рентабельність активів розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів:

$$Pa_{2022} = 3\,967\,156 / 23\,101\,706 \times 100 = 17,2 \%$$

$$Pa_{2023} = 2\,500\,331 / 31\,585\,793 \times 100 = 7,9 \%$$

$$Pa_{2024} = 2\,500\,331 / 31\,585\,793 \times 100 = 7,9 \%$$

Аналіз показників рентабельності свідчить про зниження питомої прибутковості діяльності підприємства упродовж досліджуваного періоду. Незважаючи на зростання доходів, темпи збільшення витрат виявилися вищими, що негативно вплинуло на рівень рентабельності. Основними причинами такого зниження стали зростання операційних витрат, інвестиції у розвиток логістичної інфраструктури та збільшення витрат на забезпечення безперервності діяльності в умовах воєнного стану. Динаміку показників рентабельності наведено на рис. 2.5.

Проведений фінансовий аналіз свідчить про те, що з фінансової точки зору ТОВ «Нова Пошта» зберігає високий рівень конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг України. Узагальнені за результатами аналізу критерії та показники конкурентоспроможності підприємства наведені у додатку Г.

Важливими конкурентними перевагами підприємства залишаються широка мережа відділень і поштоматів, високий рівень цифровізації логістичних процесів, швидкість доставки та високий рівень клієнтського сервісу. Водночас аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності свідчить

про необхідність подальшого вдосконалення системи управління витратами, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів [42].

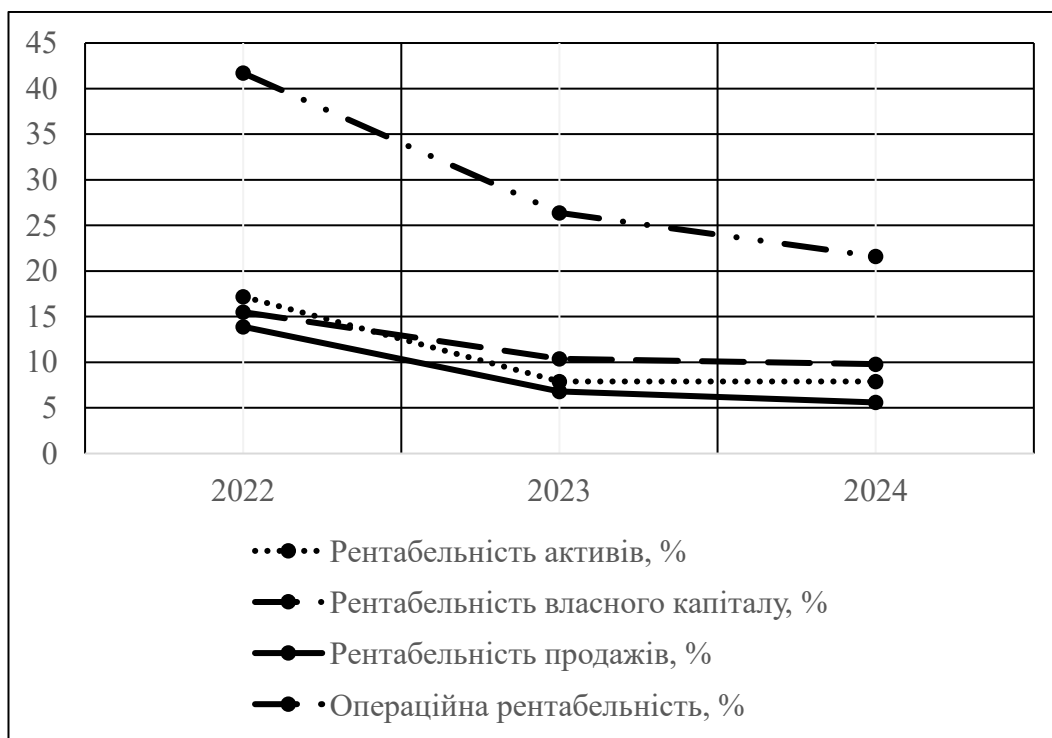


Рис. 2.5 Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр.

*Примітка. Побудовано автором на основі [42]

Отже, результати проведеного аналізу підтверджують, що ТОВ «Нова Пошта» має значний потенціал для подальшого розвитку. Водночас збереження високого рівня конкурентоспроможності підприємства потребує постійного вдосконалення системи управління, впровадження інноваційних технологій та підвищення ефективності логістичних процесів.

2.3 Оцінка конкурентних позицій компанії на ринку логістичних послуг

У сучасних умовах розвитку ринку логістичних послуг рівень

конкурентоспроможності підприємства визначається не лише фінансовими результатами діяльності, а й здатністю забезпечувати високу якість сервісу, швидкість доставки, розвиток цифрових технологій, масштаб логістичної інфраструктури та ефективність взаємодії з клієнтами. Для ТОВ «Нова Пошта» оцінка конкурентних позицій має особливе значення, оскільки підприємство функціонує в умовах високого рівня конкуренції та постійного зростання вимог споживачів до логістичного сервісу.

Ринок логістичних та поштово-експрес послуг України характеризується високим рівнем конкуренції та активним розвитком цифрових сервісів. Основними конкурентами ТОВ «Нова Пошта» на українському ринку є АТ «Укрпошта», Meest Express, Delivery та SAT. Опис та характеристика основних конкурентів наведено у Додатку Д. Водночас саме «Нова Пошта» залишається беззаперечним лідером ринку за кількістю відправлень, масштабами мережі та рівнем розвитку логістичної інфраструктури. За даними аналітичних досліджень, компанія займає близько 60–65 % ринку логістичних послуг України [43].

Однією з основних причин лідерства підприємства є високий рівень розвитку логістичної мережі. У 2024 році мережа компанії налічувала понад 13 тис. відділень та понад 24 тис. поштоматів, а кількість відправлень перевищила 480 млн посилок. Це свідчить про значні масштаби діяльності підприємства та його здатність забезпечувати високий рівень доступності послуг для населення [44].

Для оцінки конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» доцільно здійснити порівняльний аналіз основних характеристик діяльності підприємства та його конкурентів (табл. 2.6).

Наведені у табл. 2.6 дані свідчать про те, що ТОВ «Нова Пошта» займає провідні позиції на ринку логістичних послуг України за більшістю показників. Компанія значно переважає конкурентів за масштабами логістичної мережі, кількістю відправлень, швидкістю доставки та рівнем цифровізації бізнес-процесів. Водночас АТ «Укрпошта» зберігає конкурентні позиції у сфері доставки письмової кореспонденції та обслуговування сільської місцевості, тоді

як Meest Express активно розвиває міжнародний напрям логістичних послуг.

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика основних операторів ринку логістичних послуг України у 2024 році

Показники	Нова Пошта	Укрпошта	Meest Express	Delivery
Частка ринку, %	60–65	16	5	3–4
Кількість відділень та точок сервісу	понад 37 тис.	понад 11 тис.	понад 6 тис.	понад 500
Кількість відправлень за рік	480 млн	понад 100 млн	близько 30 млн	–
Основна спеціалізація	Експрес-доставка	Поштова доставка	Міжнародна логістика	Вантажні перевезення
Швидкість доставки	1–2 дні	3–5 днів	2–4 дні	2–5 днів
Рівень цифровізації	Високий	Середній	Високий	Середній
Мережа поштоматів	Так	Частково	Так	Ні
Міжнародна доставка	Так	Так	Так	Обмежено

*Примітка. Складено автором на основі: [45]

Важливою конкурентною перевагою ТОВ «Нова Пошта» є високий рівень інноваційності та цифровізації діяльності. Компанія активно впроваджує автоматизовані сортувальні лінії, мобільні застосунки, електронний документообіг, системи онлайн-відстеження відправлень та цифрові сервіси для клієнтів. Саме цифрові технології дозволяють підприємству забезпечувати високу швидкість логістичних операцій та підтримувати стабільний рівень сервісу навіть в умовах значного навантаження [46, 47].

Значний вплив на конкурентні позиції компанії має розвиток електронної комерції в Україні. Зростання кількості онлайн-замовлень стимулює попит на послуги експрес-доставки, що позитивно впливає на масштаби діяльності підприємства. Аналітичні дослідження ринку свідчать про те, що ринок послуг доставки в Україні продовжує активно розвиватися саме завдяки розвитку інтернет-торгівлі та цифрових каналів продажу [48].

Одним із найбільш ефективних інструментів оцінки конкурентних позицій підприємства є SWOT-аналіз [29], який дозволяє визначити сильні та слабкі

сторони компанії, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Попередній аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність підприємства наведено у додатку Е, а перелік можливостей сформовано у додатку Є, а загроз – у додатку Ж. Після формування на основі попереднього аналізу переліків відповідних факторів будується матриця TOWS, в якій списки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз перетворюються на покрокові практичні дії. Відповідно, матриця TOWS має чотири стратегічні квадранти (SO – сильні сторони та можливості, ST – сильні сторони та загрози, WO – слабкі сторони та можливості, WT- слабкі сторони та загрози). Матрицю стратегій для ТОВ «Нова пошта» за результатами SWOT-аналізу (TOWS) наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця TOWS-аналізу ТОВ «Нова Пошта»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	2	3
	А. Розширення міжнародної діяльності. В. Зростання ринку електронної комерції. С. Розвиток цифрових технологій та автоматизації. Д. Розширення мережі поштоматів. Е. Зростання попиту на швидку доставку. Ф. Розвиток партнерства з бізнесом та маркетплейсами. Г. Впровадження енергоефективних технологій.	А. Посилення конкуренції на ринку логістичних послуг. В. Зростання цін на паливо та енергоресурси. С. Воєнні ризики та пошкодження інфраструктури. Д. Інфляційні процеси в економіці. Е. Зниження платоспроможності населення. Ф. Кіберзагрози та ризики цифрової безпеки. Г. Регуляторні зміни у сфері логістики та оподаткування.
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
1. Лідерські позиції на ринку логістичних послуг України. 2. Широка мережа відділень і поштоматів. 3. Високий рівень цифровізації сервісів. 4. Висока швидкість доставки.	1-В,Е – використання лідерських позицій для розширення обсягів доставки в умовах зростання e-commerce. 2-Д – розширення мережі поштоматів для підвищення доступності послуг.	1-А – утримання ринкових позицій в умовах посилення конкуренції. 3-Г – посилення цифрової безпеки та захисту інформаційних систем. 4-А – підвищення якості сервісу для збереження конкурентних переваг.

Продовження табл. 2.7

1	2	3
5. Впізнаваний бренд і високий рівень довіри клієнтів. 6. Розвинена логістична інфраструктура. 7. Активний розвиток міжнародного напряму діяльності.	3-С – впровадження нових цифрових сервісів та автоматизації процесів. 4-Е – підвищення конкурентних переваг за рахунок швидкої доставки. 5-Ф – розвиток партнерства з маркетплейсами та бізнесом. 7-А – розширення міжнародної діяльності та вихід на нові ринки.	6-С – диверсифікація логістичних маршрутів в умовах воєнних ризиків. 7-Г – адаптація міжнародної діяльності до регуляторних змін.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
1. Високий рівень операційних витрат. 2. Значна залежність від транспортних витрат. 3. Висока залежність від цін на енергоресурси. 4. Значні витрати на підтримку логістичної інфраструктури. 5. Ризики перевантаження логістичної системи у пікові періоди. 6. Необхідність постійних інвестицій у цифрові технології. 7. Залежність від макроекономічної ситуації в країні.	1-Г – впровадження енергоефективних технологій для скорочення витрат. 2-С – оптимізація маршрутів та автоматизація логістики. 4-Д – розширення мережі поштоматів для зменшення навантаження на відділення. 5-В – розвиток автоматизованих сортувальних центрів для обслуговування зростаючих обсягів доставки. 6-С – модернізація цифрової інфраструктури підприємства.	1-В,Д – скорочення операційних витрат в умовах інфляції та зростання цін на ресурси. 2-В – оптимізація транспортних витрат для зменшення впливу подорожчання пального. 5-С – створення резервних логістичних маршрутів в умовах воєнних ризиків. 6-Ф – посилення кібербезпеки та захисту цифрової інфраструктури. 7-Е – адаптація тарифної політики до змін платоспроможності клієнтів.

*Примітка. Складено автором

Отже, проведений SWOT-аналіз і наступна побудова матриці стратегічних дій TOWS для ТОВ «Нова Пошта» дозволив визначити ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також основні можливості й загрози зовнішнього середовища. Результати аналізу свідчать про те, що підприємство має значні конкурентні переваги, серед яких провідні позиції на ринку логістичних послуг, високий рівень цифровізації, розвинена логістична інфраструктура та високий рівень клієнтського сервісу. Водночас діяльність підприємства супроводжується впливом негативних внутрішніх (головним чином, це стосується зростання

собівартості послуг) та зовнішніх факторів – зокрема, змінами у податковому законодавстві, зменшенням платоспроможності споживачів, посиленням конкуренції, воєнними ризиками, ризиками кібербезпеки та інфляційними процесами. Отримані результати SWOT-аналізу підтверджують необхідність подальшого вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства, оптимізації ресурсного потенціалу та розвитку цифрових технологій для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг.

Важливим фактором зміцнення конкурентних позицій підприємства є активна інвестиційна діяльність. У 2024 році компанія інвестувала близько 1,8 млрд грн у розвиток мережі відділень і поштоматів, що на 35 % більше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на довгостроковий розвиток та зміцнення ринкових позицій.

Особливого значення для конкурентоспроможності компанії набуває міжнародний напрям діяльності. Nova Post Europe активно розширює мережу відділень у країнах Європи та розвиває міжнародні логістичні сервіси. Станом на 2025 рік компанія здійснювала діяльність уже у 16 країнах світу. Це дозволяє підприємству диверсифікувати діяльність, розширювати клієнтську базу та зміцнювати міжнародні конкурентні позиції [39].

Водночас конкуренти компанії ТОВ «Нова пошта» також активно розвивають власну інфраструктуру та міжнародні сервіси. Зокрема, компанія Meest Express інвестує значні кошти у створення логістичних хабів та розбудову міжнародної мережі. Це свідчить про поступове посилення конкуренції на ринку логістичних послуг, що потребує від ТОВ «Нова Пошта» постійного вдосконалення системи управління та підвищення ефективності діяльності [48].

Таким чином, проведений аналіз показує, що ТОВ «Нова Пошта» має значні конкурентні переваги на ринку логістичних послуг України. Найважливішими серед них є високий рівень цифровізації, швидкість доставки, розвинена логістична інфраструктура та високий рівень клієнтського сервісу, що забезпечує підприємству провідні позиції на ринку та сприяє подальшому

зміцненню конкурентоспроможності.

Узагальнення ключових конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» та опис їх впливу на конкурентоспроможність компанії наведено у табл. 2.8

Таблиця 2.8

Основні конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг

Конкурентна перевага	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність підприємства
1	2	3
Швидкість доставки	Оперативне виконання доставки по Україні та за кордон	Підвищує рівень задоволеності клієнтів та формує конкурентні переваги
Масштаби мережі	Значна кількість відділень, поштоматів і логістичних центрів	Забезпечує доступність послуг для населення та бізнесу
Рівень цифровізації	Використання мобільного застосунку, онлайн-відстеження, автоматизованих сервісів	Підвищує ефективність логістичних процесів та зручність користування послугами
Інноваційність	Впровадження сучасних технологій та автоматизації сортування	Сприяє підвищенню продуктивності та якості сервісу
Бренд	Високий рівень впізнаваності та довіри споживачів	Формує стійкі ринкові позиції підприємства
Клієнтський сервіс	Орієнтація на потреби клієнтів та високий рівень обслуговування	Підвищує лояльність клієнтів та конкурентоспроможність компанії
Міжнародна діяльність	Розвиток міжнародної доставки та діяльності Nova Post Europe	Сприяє диверсифікації ринків та розширенню діяльності підприємства
Логістична інфраструктура	Наявність сучасних сортувальних центрів та транспортної інфраструктури	Забезпечує стабільність і ефективність логістичних операцій

*Примітка. Складено автором на основі: [40]

Отже, проведена оцінка конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» свідчить про високий рівень конкурентоспроможності підприємства та його стійкі ринкові позиції. Компанія займає провідне місце на ринку логістичних послуг України, активно розвиває міжнародний напрям діяльності, має значний рівень впізнаваності бренду, розвинену логістичну інфраструктуру та високий

рівень цифровізації діяльності. Водночас збереження лідерських позицій потребує постійного вдосконалення системи управління, розвитку інноваційних технологій, оптимізації витрат та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 2

Дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта» показало, що компанія є одним із провідних операторів логістичного ринку України та характеризується високим рівнем розвитку логістичної інфраструктури, значними масштабами діяльності, активним впровадженням цифрових технологій і високим рівнем клієнтоорієнтованості. У ході проведення фінансового аналізу встановлено, що підприємство демонструє зростання чистого доходу, активів та власного капіталу підприємства. Водночас виявлено збільшення операційних витрат і певне зниження окремих показників рентабельності, що свідчить про необхідність подальшої оптимізації витрат та вдосконалення системи управління ресурсами підприємства.

Проведений аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності дозволив зробити висновок про достатній рівень фінансової стабільності ТОВ «Нова Пошта» та здатність підприємства забезпечувати ефективне функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Встановлено, що хоча підприємство має певну залежність від зовнішнього фінансування, в цілому воно зберігає позитивну динаміку фінансових результатів.

У процесі оцінки конкурентних позицій підприємства визначено, що основними конкурентними перевагами ТОВ «Нова Пошта» є швидкість доставки, розвинена мережа відділень і поштоматів, високий рівень цифровізації логістичних процесів, впізнаваність бренду, розвиток міжнародного напрямку діяльності та якість клієнтського сервісу. Проведений SWOT-аналіз дозволив встановити, що підприємство має значний потенціал для подальшого зміцненн

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах розвитку ринку логістичних послуг забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства потребує постійного вдосконалення системи управління, адаптації до змін зовнішнього середовища та впровадження інноваційних підходів до організації діяльності. Для ТОВ «Нова Пошта» питання формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності є особливо актуальним, оскільки компанія функціонує в умовах високого рівня конкуренції, цифрової трансформації логістичної сфери, зростання вимог клієнтів до швидкості та якості доставки, а також нестабільного економічного середовища [49, с. 133].

Проведений у попередньому підрозділі аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» дозволив визначити основні сильні сторони підприємства, серед яких: розвинена логістична інфраструктура, високий рівень цифровізації, швидкість доставки, впізнаваність бренду та значна частка ринку логістичних послуг України. Водночас аналіз фінансових показників та конкурентного середовища виявив і певні проблемні аспекти, зокрема високий рівень операційних витрат, зниження показників рентабельності, залежність від зовнішніх економічних факторів та необхідність подальшого вдосконалення системи управління ресурсами [49, с. 134].

У сучасній економічній літературі стратегічне управління конкурентоспроможністю розглядається як процес формування та реалізації довгострокових напрямів розвитку підприємства, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій. Для логістичних

компаній стратегічне управління повинно бути орієнтоване на підвищення ефективності логістичних процесів, розвиток цифрових технологій, оптимізацію витрат, підвищення якості сервісу та розширення міжнародної діяльності.

Важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» є подальший розвиток цифровізації бізнес-процесів. У сучасних умовах цифрові технології виступають одним із головних джерел формування конкурентних переваг у логістичній сфері. Компанія вже активно використовує мобільні застосунки, автоматизовані сортувальні лінії, електронний документообіг та системи онлайн-відстеження відправлень. Проте подальше вдосконалення цифрової інфраструктури дозволить підприємству підвищити ефективність операційної діяльності, скоротити витрати та покращити клієнтський сервіс.

Значні перспективи для підвищення конкурентоспроможності підприємства пов'язані з автоматизацією логістичних процесів. У світовій практиці логістичні компанії активно впроваджують роботизовані системи сортування, аналітику великих даних, штучний інтелект та автоматизовані системи управління перевезеннями. Використання таких технологій дозволяє оптимізувати маршрути доставки, скорочувати час обробки замовлень та підвищувати точність логістичних операцій.

Не менш важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є розвиток міжнародної діяльності підприємства. Станом на 2025 рік компанія Nova Post Europe здійснює діяльність у країнах Європи та продовжує активно розширювати міжнародну мережу [40].

Подальший розвиток міжнародної логістики дозволить підприємству диверсифікувати джерела доходів, зменшити залежність від внутрішнього ринку та зміцнити міжнародні конкурентні позиції.

Одним із ключових напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта» є вдосконалення клієнтського сервісу. У сучасних умовах споживачі оцінюють логістичну компанію не лише за швидкістю доставки, а й за рівнем комунікації, зручністю користування сервісами, доступністю цифрових послуг та якістю

обслуговування. Саме тому підприємство повинно продовжувати розвивати омніканальні сервіси, персоналізовані рішення для клієнтів та сучасні канали взаємодії зі споживачами.

Для систематизації стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно узагальнити їх у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Стратегічний напрям	Основний зміст заходів	Очікуваний результат
Розвиток цифрових технологій	Автоматизація логістичних процесів, розвиток мобільних сервісів, використання аналітики даних	Підвищення швидкості обробки замовлень та якості сервісу
Оптимізація логістичної інфраструктури	Модернізація сортувальних центрів, розширення мережі поштоматів	Скорочення часу доставки та операційних витрат
Розвиток міжнародної діяльності	Відкриття нових відділень у країнах Європи	Зміцнення міжнародних конкурентних позицій
Підвищення якості сервісу	Розвиток клієнтської підтримки, персоналізація послуг	Зростання рівня задоволеності клієнтів
Оптимізація витрат	Удосконалення управління ресурсами та маршрутами доставки	Підвищення рентабельності діяльності
Інноваційний розвиток	Впровадження нових технологій та автоматизованих рішень	Формування нових конкурентних переваг

*Примітка. Складено автором на основі: [36, 40]

Дані табл. 3.1 свідчать про те, що стратегічні напрями розвитку ТОВ «Нова Пошта» мають комплексний характер та охоплюють усі основні сфери діяльності підприємства. Особливе значення для підвищення конкурентоспроможності мають цифровізація логістичних процесів, розвиток міжнародної діяльності та оптимізація логістичної інфраструктури. Саме реалізація зазначених напрямів дозволить підприємству зміцнити ринкові позиції та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Важливим елементом стратегічного управління конкурентоспроможністю є формування альтернативних стратегій розвитку підприємства. Альтернативні стратегії дозволяють підприємству обирати найбільш ефективні напрями

діяльності залежно від змін ринкового середовища, економічної ситуації та внутрішніх можливостей підприємства [36].

Для ТОВ «Нова Пошта» можна виділити декілька альтернативних стратегій підвищення конкурентоспроможності. Першою є стратегія інтенсивного розвитку, яка передбачає подальше розширення мережі відділень і поштоматів, збільшення кількості логістичних центрів та активне освоєння нових сегментів ринку. Реалізація цієї стратегії дозволить підприємству зміцнити позиції на внутрішньому ринку та збільшити масштаби діяльності.

Другою альтернативною стратегією є стратегія цифрової трансформації, яка орієнтована на активне впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизацію логістичних процесів, використання штучного інтелекту та розвиток цифрових каналів комунікації з клієнтами. Саме цифровізація в сучасних умовах виступає одним із ключових факторів конкурентоспроможності логістичних компаній [36].

Третьою стратегією є стратегія міжнародної експансії, яка передбачає подальший розвиток Nova Post Europe, відкриття нових представництв у країнах Європи та розширення міжнародних логістичних сервісів. Реалізація цієї стратегії дозволить підприємству зменшити залежність від внутрішнього ринку та зміцнити міжнародні конкурентні позиції.

Ще одним важливим напрямом є стратегія оптимізації витрат, яка передбачає вдосконалення системи управління ресурсами, оптимізацію транспортних маршрутів, автоматизацію складських процесів та зниження операційних витрат. Реалізація цієї стратегії сприятиме підвищенню рівня рентабельності діяльності підприємства.

У сучасних умовах важливе значення має також екологічна складова конкурентоспроможності [50, 51]. Світові тенденції розвитку логістики свідчать про поступовий перехід до концепції «зеленої логістики», яка передбачає зменшення негативного впливу логістичної діяльності на навколишнє середовище. Як зазначено у звіті зі сталого розвитку за 2025 рік, наразі компанія «Нова Пошта» вже реалізує окремі екологічні ініціативи, зокрема:

- розвиток електротранспорту для кур'єрів та впровадження енергоефективних рішень (станом на 2025 рік запущено дві сонячних електростанції – на 1 МВт та 700 кВт та встановлено промислові установки для зберігання енергії, які здатні віддавати надлишки у мережу);
- створення спеціально виділених місць для збору батарейок і інших відходів, які не можна утилізувати разом із побутовим сміттям;
- запуск внутрішньої програми з утилізації старого офісного обладнання з метою зменшення кількості відходів;
- організація регулярних тренінгів та семінарів з питань екології для розвитку екологічної свідомості персоналу;
- перехід на циркулярну економіку та інновації у пакуванні (відмова від деревини на користь матеріалів, що підлягають багаторазовому використанню та повній переробці);
- масштабування проєкту «Безпаперовий офіс» для зменшення споживання паперу та скорочення витрат;
- підтримка екологічних ініціатив на ринках присутності - участь компанії Nova Post у національній програмі з висадки дерев (Молдова) [37, 40].

Спираючись на передовий досвід європейської зеленої логістики (наприклад, від компанії Geopost) та загальні принципи ESG, як додаткові напрями для вдосконалення екологічної складової з метою підвищення конкурентоспроможності компанії, можна запропонувати наступні:

- а) подальше масштабування енергоефективних рішень та розвиток електротранспорту для охоплення більшої кількості відділень; збільшення частки поштоматів та відділень, що живляться виключно від сонячних панелей;
- б) розвиток зворотної логістики пакування: впровадження системи бонусів для клієнтів за повернення назад цілого пакування;
- в) доставка «Зеленим кур'єром»: надання клієнтам опції «еко-доставка» у мобільному додатку для тих населених пунктів чи маршрутів, де кур'єр прибуде на електровелосипеді або електромобілі.

Подальший розвиток екологічних напрямів діяльності дозволить

підприємству зміцнити репутацію соціально відповідальної компанії та підвищити рівень довіри споживачів.

Для конкретизації стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» доцільно побудувати дорожню карту їх впровадження. Основні запропоновані заходи та очікувані результати їх здійснення наведено нижче (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Дорожня карта реалізації стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Стратегічний напрям	Основні заходи	Очікуваний результат
1	2	3
Цифровізація діяльності	Розвиток мобільного застосунку, автоматизація логістичних процесів, впровадження цифрових сервісів	Підвищення швидкості обробки замовлень та якості обслуговування клієнтів
Оптимізація логістичної інфраструктури	Модернізація сортувальних центрів, розширення мережі поштоматів та логістичних хабів	Підвищення ефективності логістичних операцій та скорочення часу доставки
Міжнародна експансія	Розширення діяльності Nova Post Europe та вихід на нові міжнародні ринки	Збільшення обсягів міжнародних перевезень та диверсифікація доходів
Інноваційний розвиток	Впровадження сучасних технологій автоматизації та аналітики даних	Підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства
Підвищення якості сервісу	Удосконалення клієнтського сервісу, скорочення термінів доставки, покращення комунікації з клієнтами	Зростання рівня лояльності клієнтів та зміцнення бренду
Оптимізація витрат	Оптимізація транспортних маршрутів, впровадження енергоефективних технологій	Скорочення операційних витрат та підвищення рентабельності діяльності
Екологічний розвиток	Розвиток електротранспорту та зворотної логістики пакування, масштабування енергоефективних рішень, доставка «зеленим кур'єром»,	Зміцнення репутації як соціально відповідальної компанії, підвищення рівню довіри споживачів.

*Примітка. Складено автором.

Дані табл. 3.2 свідчать про те, що підвищення конкурентоспроможності

ТОВ «Нова Пошта» потребує реалізації комплексної системи стратегічних заходів. Найбільше значення для підприємства мають цифровізація логістичних процесів, модернізація інфраструктури, розвиток міжнародної діяльності та підвищення якості клієнтського сервісу, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку логістичних послуг.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта». Основними стратегічними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні стати розвиток цифрових технологій, оптимізація логістичної інфраструктури, міжнародна експансія, підвищення якості сервісу, впровадження інновацій, удосконалення системи управління витратами та реалізація екологічних ініціатив. Поступове планомірне втілення зазначених заходів дозволить підприємству зміцнити ринкові позиції, підвищити ефективність діяльності та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2 Удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства

У сучасних умовах розвитку ринку логістичних послуг одним із ключових факторів забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства є ефективне управління ресурсним потенціалом. Для ТОВ «Нова Пошта» питання раціонального використання ресурсів має стратегічне значення, оскільки діяльність підприємства пов'язана зі значними обсягами транспортних перевезень, функціонуванням масштабної логістичної інфраструктури, високими операційними витратами та необхідністю забезпечення швидкої й безперебійної доставки відправлень.

У науковій літературі ресурсний потенціал підприємства розглядається як сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та технологічних ресурсів, які забезпечують можливість досягнення стратегічних цілей підприємства та формування конкурентних переваг [47].

Для логістичних компаній ефективність управління ресурсним потенціалом безпосередньо впливає на оптимальне використання активів (таких як транспорт, складські приміщення, персонал та технології), що у наслідку призводить до збільшення швидкості доставки, підвищення якості сервісу, зниження рівня витрат та покращення фінансових результатів діяльності.

Проте, як зазначають Гривківська О.В. та Тепловський О. А. [52, с.31], наявність сукупності різноманітних ресурсів сама по собі не гарантує високу ефективність та конкурентоспроможність підприємства - вирішальну роль відіграє процес їх залучення, оптимізації та координації. Таким чином, система підвищення ефективності має триступеневу структуру:

- формування ресурсного потенціалу;
- механізм використання ресурсів;
- генерація фінансового чи операційного результату / економічна ефективність (рис. 3.1).

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» має значний ресурсний потенціал, основними елементами якого є:

- сучасна логістична інфраструктура;
- автоматизовані сортувальні термінали;
- розвинена мережа відділень і поштоматів;
- транспортний парк;
- персонал;
- цифрові технології.

Проте для підприємства є актуальними проблеми зростання операційних витрат, збільшення транспортних витрат та зниження показників рентабельності. Саме тому важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства вважаємо вдосконалення управління ресурсним потенціалом.

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення ресурсного потенціалу є автоматизація логістичних процесів. У світовій практиці автоматизація логістики розглядається як один із головних факторів підвищення ефективності діяльності логістичних операторів. Використання автоматизованих

сортувальних ліній дозволяє скоротити час обробки відправлень, підвищити продуктивність праці та зменшити кількість помилок у процесі сортування [8, с. 154].

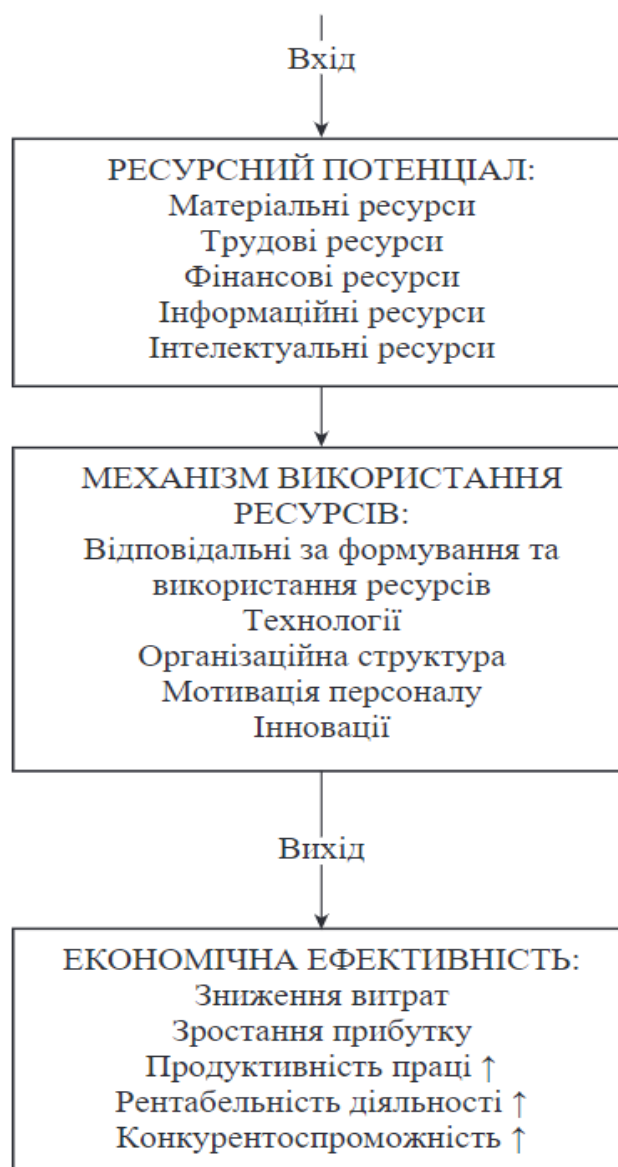


Рис. 3.1 Схематичне зображення взаємозв'язку ресурсного потенціалу з ефективністю підприємства [52, с.31]

Для ТОВ «Нова Пошта» доцільним є подальше розширення автоматизації сортувальних центрів, впровадження систем цифрового моніторингу транспортних маршрутів та використання аналітики даних для оптимізації

логістичних процесів. Такі заходи дозволять підвищити ефективність використання ресурсів підприємства та скоротити операційні витрати.

Важливим напрямом удосконалення системи управління ресурсним потенціалом є також оптимізація транспортної логістики. Значна частина витрат підприємства пов'язана саме з транспортним забезпеченням, зокрема витратами на паливо, обслуговування транспорту та організацію перевезень. У зв'язку з цим підприємству доцільно впроваджувати автоматизовані системи планування маршрутів та GPS-моніторинг транспорту, що дозволить скоротити витрати пального та підвищити ефективність використання транспортного парку.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення системи управління персоналом. Для логістичних компаній кадровий потенціал безпосередньо впливає на швидкість обробки замовлень, якість сервісу та продуктивність діяльності. Згідно звіту про сталий розвиток компанії [8, 37], ключовими критеріями лідерства групи Nova у сфері управління персоналом є:

- а) сучасна політика мотивації та винагороди;
- б) поліпшення добробуту працівників;
- в) інвестиції у корпоративну освіту;
- г) реінтеграція ветеранів;
- д) підтримка мобілізованих співробітників та їх родин.

Турбуючись про персонал, компанія інвестує значні кошти у безпекові заходи (встановлення систем оповіщення та захисних споруд, облаштування систем протипожежного захисту, приведення електрогосподарства підрозділів у відповідність до вимог чинного законодавства), комплексне медичне страхування та страхування життя співробітників.

Систему навчання та розвитку кадрів реалізовано через Практичний та Корпоративний університети, процес навчання у яких здійснюється на базі внутрішніх стандартів роботи та найкращих практик та включає наступні напрями:

- первинне навчання;
- навчання стандартам;

- програми професійного розвитку;
- навчання управлінців.

Навчання персоналу здійснюється у таких формах, як:

- а) дистанційне навчання на навчальному порталі;
- б) тренінгове навчання;
- в) навчання на робочому місці;
- г) наставництво [37].

Напрямами покращення системи навчання персоналу можуть бути:

- впровадження гейміфікації та інтерактивних форматів у навчання (наприклад, проведення VR-тренінгів для деяких категорій персоналу, таких як сортувальники та оператори: використання віртуальної реальності дозволяє у цікаво та безпечно відпрацьовувати навички швидкого сортування, пакування та оптимізації складського простору);

- організація «мікронавчання»: викладання певного навчального матеріалу (наприклад, алгоритм роботи з новими послугами) у вигляді невеликих модулів тривалістю 3-5 хвилин, що буде корисно для лінійного персоналу, оскільки дозволить перед початком робочої зміни опанувати нову інформацію через смартфон;

- подальший розвиток "soft skills" та інклюзивності. В цей напрям доцільно включити два елементи:

- 1) по-перше, це навчання безбар'єрній комунікації. Оскільки ТОВ «Нова пошта» активно розвиває безбар'єрні відділення, для операторів вкрай важливо запровадити регулярне навчання та тренінги з правил побудови коректної взаємодії з людьми з інвалідністю та різними маломобільними групами;

- 2) по-друге, це розвиток стресостійкості персоналу та навчання деескалації конфліктів: навчальну програму управління конфліктами, яка наразі пропонується працівникам компанії, можна покращити за рахунок впровадження реальних практичних кейсів для роботи з вимогливими та «складними» клієнтами та вирішення нестандартних ситуацій у форматі рольових ігор;

- покращення дистанційних інструментів навчання та розвитку. По-перше,

це стосується системи тестування – чим більше помилок припускає робітник під час вирішення тестів, тим більш складні завдання автоматично йому пропонуються. Це, в кінцевому підсумку, дозволить підвищити рівень обізнаності персоналу та забезпечить дотримання стандартів якості операційних процесів, прийнятих в компанії. По-друге, це створення інтуїтивно зрозумілої пошукової системи для операторів та касирів відділень, яка дозволить систематизувати різноманітні інструкції щодо здійснення окремих операцій (наприклад, щодо правил оформлення міжнародних відправлень або заборонених до перевезення речей) та швидко знаходити їх за запитом у разі необхідності.

Для узагальнення основних заходів та очікуваних ефектів від вдосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства доцільно звести їх у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Заходи щодо вдосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ
«Нова Пошта»**

Напрямок удосконалення	Основний зміст заходу	Очікуваний результат
Матеріальний, управлінський та інформаційний потенціал		
Автоматизація сортування	Впровадження нових автоматизованих сортувальних ліній	Скорочення часу обробки відправлень
Модернізація інфраструктури	Розширення мережі поштоматів і логістичних центрів	Підвищення швидкості доставки
Розвиток цифрових технологій	Вдосконалення ІТ-систем та цифрових сервісів	Підвищення ефективності управління
Оптимізація транспортної логістики	Використання GPS-моніторингу та автоматизованого планування маршрутів	Зменшення транспортних витрат
Енергоефективність	Використання енергоощадних технологій та електротранспорту	Скорочення енергетичних витрат
Кадровий потенціал		
Підвищення кваліфікації персоналу	Проведення навчальних програм та тренінгів	Зростання продуктивності праці

* Складено автором на основі [40]

Дані табл. 3.2 свідчать про те, що вдосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Нова Пошта» повинно мати комплексний характер та охоплювати всі основні напрями діяльності підприємства. Найбільший ефект для підприємства можуть забезпечити автоматизація логістичних процесів, оптимізація транспортної системи та розвиток цифрових технологій.

Таким чином, удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Нова Пошта» є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основними напрямками вдосконалення повинні стати автоматизація логістичних процесів, оптимізація транспортної системи, розвиток цифрових технологій, модернізація інфраструктури та підвищення ефективності управління персоналом. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству скоротити витрати, підвищити продуктивність діяльності та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

У сучасних умовах функціонування логістичних підприємств забезпечення високого рівня конкурентоспроможності потребує не лише формування стратегічних напрямів розвитку, а й економічного обґрунтування запропонованих заходів. Для ТОВ «Нова Пошта» економічна ефективність заходів щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю має особливе значення, оскільки реалізація інноваційних та організаційних рішень потребує значних фінансових ресурсів. Саме тому оцінка економічного ефекту дозволяє визначити доцільність впровадження запропонованих заходів та оцінити їх вплив на фінансові результати діяльності підприємства [53, с. 159].

У попередніх підрозділах було обґрунтовано необхідність автоматизації логістичних процесів, оптимізації транспортної логістики, розвитку цифрових технологій, модернізації логістичної інфраструктури та підвищення

ефективності управління персоналом. Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству скоротити операційні витрати, підвищити продуктивність логістичних процесів, покращити якість сервісу та зміцнити конкурентні позиції на ринку логістичних послуг [54, с. 99].

У сучасній економічній літературі економічна ефективність управлінських рішень визначається через співвідношення отриманого результату та витрат, необхідних для реалізації відповідних заходів. Для логістичних підприємств основними показниками економічної ефективності можна визначити:

- скорочення витрат;
- збільшення доходу;
- зростання прибутку;
- підвищення рентабельності діяльності;
- термін окупності інвестицій.

Для економічного обґрунтування запропонованих заходів доцільно визначити прогнозовані витрати на їх реалізацію та очікувані результати від впровадження (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Витрати на реалізацію заходів щодо підвищення конкурентоспроможності
ТОВ «Нова Пошта»**

Заходи	Орієнтовні витрати, тис. грн
Автоматизація сортувальних процесів	950 000
Впровадження GPS-моніторингу та оптимізації маршрутів	320 000
Розвиток цифрових сервісів та ІТ-інфраструктури	540 000
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	85 000
Модернізація логістичної інфраструктури	720 000
Впровадження енергоефективних технологій	285 000
Разом	2 900 000

*Примітка. Складено автором на основі: [40]

Дані табл. 3.3 свідчать про те, що найбільших інвестицій потребують автоматизація сортувальних процесів та модернізація логістичної інфраструктури підприємства. Водночас саме ці заходи здатні забезпечити

найбільший економічний ефект у довгостроковій перспективі. Значна частина витрат пов'язана з придбанням автоматизованого обладнання, модернізацією логістичних центрів та розвитком цифрової інфраструктури підприємства.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів доцільно визначити прогнозоване скорочення витрат та зростання фінансових результатів підприємства після їх реалізації.

У 2024 році собівартість реалізованих послуг ТОВ «Нова Пошта» становила 35 284 709 тис. грн. У результаті автоматизації логістичних процесів та оптимізації транспортної логістики прогнозується скорочення витрат на 8 % [40].

Розрахунок очікуваної економії витрат здійснюється за формулою (3.1):

$$E_v = B \times P / 100 \quad (3.1)$$

де: E_v – економія витрат;

B – загальна сума витрат;

P – прогнозований відсоток скорочення витрат.

Підставивши відповідні значення, отримаємо:

$$E_v = 35\,284\,709 \times 8 / 100 = 2\,822\,776,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству скоротити витрати приблизно на 2,8 млрд грн.

Водночас за рахунок підвищення швидкості обробки відправлень, розвитку цифрових сервісів та покращення якості обслуговування прогнозується збільшення обсягів надання логістичних послуг та зростання чистого доходу підприємства на 10 %.

У 2024 році чистий дохід ТОВ «Нова Пошта» становив 44 779 857 тис. грн. Прогнозований дохід після впровадження запропонованих заходів становитиме:

$$Дпр = 44\,779\,857 \times 1,10 = 49\,257\,842,7 \text{ тис. грн.}$$

Приріст доходу підприємства становитиме:

$$\Delta Д = 49\,257\,842,7 - 44\,779\,857 = 4\,477\,985,7 \text{ тис. грн.}$$

Отримані результати свідчать про значний позитивний вплив запропонованих заходів на масштаби діяльності підприємства та його фінансові результати.

Для оцінки прогнозованого рівня прибутковості підприємства доцільно визначити очікуваний чистий прибуток після реалізації запропонованих заходів.

У 2024 році чистий прибуток ТОВ «Нова Пошта» становив 2 500 331 тис. грн. За рахунок скорочення витрат та зростання доходу прогнозується збільшення чистого прибутку до 3 800 000 тис. грн.

Приріст чистого прибутку становитиме:

$$\Delta П = 3\,800\,000 - 2\,500\,331 = 1\,299\,669 \text{ тис. грн.}$$

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству збільшити чистий прибуток майже на 1,3 млрд грн.

Важливим показником економічної ефективності є рівень рентабельності продажів.

Рентабельність продажів визначається за формулою (3.2):

$$Рп = ЧП / ЧД \times 100 \quad (3.2)$$

де: Рп – рентабельність продажів;

ЧП – чистий прибуток;

ЧД – чистий дохід.

Прогнозований рівень рентабельності продажів після реалізації заходів становитиме:

$$Рп = 3\,800\,000 / 49\,257\,842,7 \times 100 = 7,7 \%$$

Для порівняння, у 2024 році рівень рентабельності продажів підприємства становив 5,6 %. Отже, прогнозується підвищення рентабельності продажів на 2,1 відсоткового пункти.

Одним із найважливіших показників економічної ефективності інвестиційних заходів є строк (термін) окупності проєкту.

Строк окупності визначається за формулою (3.3):

$$\text{Ток} = I / \Delta\P \quad (3.3)$$

де: Ток – строк окупності;

I – обсяг інвестицій;

$\Delta\P$ – приріст чистого прибутку.

Підставивши відповідні значення, отримаємо:

$$\text{Ток} = 2\,900\,000 / 1\,299\,669 = 2,23 \text{ роки.}$$

Отже, строк окупності запропонованих заходів становитиме приблизно 2,2 роки, що свідчить про високу економічну ефективність проєкту.

Для узагальнення результатів проведених розрахунків доцільно подати прогнозовані результати впровадження заходів у табл. 3.4.

Дані табл. 3.4 свідчать про високу економічну ефективність запропонованих заходів. Найбільший позитивний ефект для підприємства забезпечать автоматизація логістичних процесів, оптимізація транспортної логістики та розвиток цифрової інфраструктури. Саме ці заходи дозволять підприємству скоротити витрати, підвищити прибутковість діяльності та зміцнити конкурентні позиції на ринку логістичних послуг.

Таблиця 3.4

**Прогнозовані результати реалізації заходів щодо підвищення
конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»**

Показники	2024 рік	Прогноз після реалізації заходів	Відхилення
Чистий дохід, тис. грн	44 779 857	49 257 843	+4 477 986
Собівартість послуг, тис. грн	35 284 709	32 461 932	-2 822 777
Чистий прибуток, тис. грн	2 500 331	3 800 000	+1 299 669
Рентабельність продажів, %	5,6	7,7	+2,1
Строк окупності, років	—	2,2	—

*Примітка. Складено автором

Таким чином, проведене економічне обґрунтування підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта». Реалізація заходів дозволить підприємству скоротити витрати, збільшити доходи, підвищити рівень прибутковості діяльності та забезпечити зміцнення конкурентних позицій на ринку логістичних послуг. Основними джерелами економічного ефекту виступатимуть автоматизація логістичних процесів, оптимізація транспортної логістики, розвиток цифрових технологій та модернізація логістичної інфраструктури підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було розроблено напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» та здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів. У процесі дослідження встановлено, що в сучасних умовах розвитку ринку логістичних послуг забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного підходу до управління ресурсами, логістичними процесами, цифровими технологіями та якістю сервісу.

У ході дослідження було обґрунтовано стратегічні напрями підвищення

конкурентоспроможності підприємства, серед яких основне значення мають автоматизація логістичних процесів, розвиток цифрової інфраструктури, оптимізація транспортної логістики, модернізація логістичних центрів, підвищення ефективності управління персоналом та розвиток міжнародної діяльності підприємства. Встановлено, що реалізація зазначених заходів дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції на ринку логістичних послуг та підвищити ефективність діяльності.

У процесі дослідження також було запропоновано заходи щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Нова Пошта». Визначено, що ефективність управління ресурсним потенціалом впливає на конкурентоспроможність через покращення використання активів, наслідком чого стає прискорення доставки, підвищення якості сервісу, зниження рівня витрат, тощо. Система підвищення ефективності діяльності завдяки ресурсному потенціалу включає його формування, механізм використання ресурсів та економічну ефективність. Визначено, що покращення системи навчання та розвитку персоналу, автоматизація сортувальних процесів, використання цифрових систем управління логістикою, оптимізація транспортних маршрутів та розвиток енергоефективних технологій сприятимуть скороченню операційних витрат і підвищенню продуктивності логістичних процесів.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованих заходів. У результаті впровадження запропонованих рішень прогнозується скорочення витрат підприємства, збільшення чистого доходу та чистого прибутку, а також підвищення рівня рентабельності діяльності підприємства. Встановлено, що строк окупності інвестиційних витрат становитиме близько 2,2 роки.

Отже, реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» дозволить підприємству підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу, зміцнити конкурентні переваги, забезпечити стабільне зростання фінансових результатів та посилити ринкові позиції на ринку логістичних послуг України.

ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження теоретичних засад управління конкурентоспроможністю логістичної компанії встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною економічною категорією, яка характеризує здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Визначено, що для логістичних компаній основними складовими конкурентоспроможності є швидкість доставки, якість логістичного сервісу, рівень розвитку логістичної інфраструктури, цифровізація бізнес-процесів, інноваційність, фінансова стійкість та клієнтоорієнтованість.

2. Дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємства дозволило встановити, що ефективне управління конкурентними перевагами повинно мати комплексний характер та охоплювати всі напрями діяльності підприємства. Обґрунтовано, що ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності логістичної компанії відіграють стратегічне управління, фінансове забезпечення, управління персоналом, розвиток цифрових технологій, інноваційна діяльність та ефективне управління логістичними процесами. Визначено, що управління конкурентоспроможністю повинно мати системний та стратегічний характер. Це означає, що підприємство повинно формувати систему управління конкурентоспроможністю, яка реагує не лише на поточні зміни ринку, а й спирається на прогнози майбутніх тенденцій розвитку галузі, зміни споживчих потреб та технологічні трансформації.

3. У роботі досліджено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства та встановлено, що найбільш ефективним для логістичних підприємств є комплексний підхід, який передбачає поєднання фінансово-економічного аналізу, SWOT-аналізу, аналізу конкурентних переваг, оцінки ринкових позицій та якісних показників логістичного сервісу.

Визначено, що оцінювання конкурентоспроможності повинно здійснюватися систематично та враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.

4. У результаті надання організаційно-економічної характеристики ТОВ «Нова Пошта» встановлено, що підприємство є одним із лідерів ринку логістичних послуг України та характеризується високим рівнем розвитку логістичної інфраструктури, масштабною мережею відділень і поштоматів, активним впровадженням цифрових технологій та високим рівнем клієнтоорієнтованості. Визначено, що основними конкурентними перевагами підприємства є швидкість доставки, інноваційність, широка мережа сервісних точок, розвиток міжнародного напрямку діяльності та високий рівень цифровізації бізнес-процесів.

5. Проведений аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки показав позитивну динаміку основних показників діяльності підприємства. Встановлено зростання чистого доходу, активів та власного капіталу підприємства. Водночас виявлено збільшення операційних витрат та зниження окремих показників рентабельності, що свідчить про необхідність подальшої оптимізації витрат і вдосконалення системи управління ресурсами підприємства. Аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності підтвердив достатній рівень фінансової стабільності підприємства та його здатність забезпечувати ефективне функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

6. У процесі оцінки конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» встановлено, що підприємство займає провідні позиції на ринку логістичних послуг України та має значні конкурентні переваги порівняно з іншими операторами ринку. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також основні можливості й загрози зовнішнього середовища. Встановлено, що підприємство має значний потенціал для подальшого зміцнення конкурентних позицій, проте функціонує в умовах високого рівня конкуренції, економічної нестабільності та зростання операційних витрат.

7. У роботі обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта», серед яких основне значення мають автоматизація логістичних процесів, розвиток цифрової інфраструктури, оптимізація транспортної логістики, модернізація логістичних центрів, розвиток міжнародної діяльності та підвищення якості клієнтського сервісу. Визначено, що реалізація зазначених заходів дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції, підвищити ефективність діяльності та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Для визначення порядку впровадження стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» запропоновано Дорожню карту їх реалізації.

8. У процесі дослідження було запропоновано заходи щодо вдосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Нова Пошта». Встановлено, що автоматизація сортувальних процесів, використання цифрових систем управління логістикою, оптимізація транспортних маршрутів, розвиток енергоефективних технологій та покращення системи розвитку та навчання персоналу сприятимуть скороченню операційних витрат, підвищенню продуктивності логістичних процесів та поліпшенню якості обслуговування клієнтів.

9. Проведене економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх ефективність та доцільність реалізації. У результаті впровадження запропонованих рішень прогнозується скорочення витрат підприємства на 8 %, збільшення чистого доходу приблизно на 10 %, зростання чистого прибутку на 1 299 669 тис. грн та підвищення рівня рентабельності продажів з 5,6 % до 7,7 %. Встановлено, що строк окупності інвестиційних витрат становитиме близько 2,2 роки, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
2. Porter M. E. The Value Chain. Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School. URL: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-value-chain.aspx> (date of access: 22.04.2026).
3. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія. Рівне: НУВГП, 2017. 121 с.
4. Рибницький, Д. О., Городня Т.А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.9. С. 227–230
5. Швиданенко О. Виробнича і споживча конкурентоспроможність країн: сутність, взаємозв'язок та система оцінювання. *Ринок цінних паперів України. Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку*. 2012. № 7. С. 9–15.
6. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2004. 264 с.
7. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 368 с.
8. Стратегічне управління: навч. посібник / В. Л. Дикань та ін. Київ: Центр уч. літератури, 2013. 272 с.
9. Кутідзе Л.С. Сучасні концепції управління розвитком компанії. *Тиждень науки-2023*. Факультет економіки та управління : тези доповідей науково-технічної конференції, м. Запоріжжя, 24–28 квітня 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 122–124.

10. Нечаєва І.А. Методи та інструменти оцінювання аналізу інформації (даних) як складові професіоналізації процесу прийняття управлінських рішень. *Тиждень науки-2022 : тези доповідей науково-технічної конференції*, м. Запоріжжя, 18–22 квітня 2022 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 927–929
11. Гудзь М.В. Аналіз підсистеми управління персоналом підприємства. *Тиждень науки-2023. Факультет міжнародного туризму та економіки : тези доповідей науково-технічної конференції*, м. Запоріжжя, 24–28 квітня 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 218–220.
12. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Globalisation and Competitiveness. Paris: OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/en/publications/globalisation-and-competitiveness_885511061376.html (date of access: 22.04.2026).
13. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <https://surl.li/tzybnq> (дата звернення: 22.04.2026).
14. Mugo P. Porter's five forces influence on competitive advantage in telecommunication industry in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*. 2020. 5(2). P. 30-49. <https://doi.org/10.47604/ejbsm.1140>
15. Ni G, Xu H, Cui Q, Qiao Y, Zhang Z, Li H, Hickey PJ. Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: the mediating role of organizational innovation. *Sustainability*. 2021. 13(1):176. URL: <https://doi.org/10.3390/su13010176>.
16. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 1 (1). С. 116–118.
17. Булах І. В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Нац. ун-ту водного господарства та природокористування: зб. наук. праць*. 2007. Вип. 3 (39). С. 24–31.
18. Шитікова Л., Ахінко Я. Моделювання логістичної діяльності

підприємства з метою підвищення інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності. *Управління змінами та інновації*. 2024. №10. С. 38-41. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-10-7>

19. Шитікова, Л.В., Пуліна Т.В., Ярошенко О.Ю. Оцінка ефективності адаптованих бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. Запорізький національний університет. 2025. Випуск 4(34). С. 142-150. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-4/34-12>

20. Вінніченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2012. Вип. 8. С. 3–6.

21. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. С. 35–38.

22. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 82–85.

23. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / за заг. ред. А. Е. Воронкової. Харків: ІНЖЕК, 2006. 448 с.

24. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2008. № 1–2. С. 97–101.

25. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня і напрями підвищення: монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

26. Корінько М. Д. Диверсифікація в історії економічної думки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 1. С. 2–5.

27. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки: монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми: СумДУ, 2018. 330 с.

28. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 49–53.

29. Galtsova O., Pulina T., Holovko O. The use of swot analysis methodology for complex evaluation of enterprises' cluster association development under

globalization. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Volume 6 Number 5. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”. P 163-170.

30. Farag, M. I. H. The Role of SWOT Analysis in Enhancing Business Growth and Long-Term Management Sustainability. *Management Science Advances*. 2025. №2(1). P. 304-329. DOI: <https://doi.org/10.31181/msa21202528>

31. Borocki, Jelena & Radisic, Mladen & Stefanic, Ivan. SPACE Analysis as a Tool for Internal Development Factors Measurement within Companies. *Tehnicki vjesnik - Technical Gazette*. 2018. №25. P. 404-410

32. Leifert MF, Leifert MM, Efstratiadis SS, Cangialosi TJ. Comparison of space analysis evaluations with digital models and plaster dental casts. *Am J Orthod Dentofacial Orthop*. 2009. Jul;136(1):16.e1-4; discussion 16. DOI: 10.1016/j.ajodo.2008.11.019. PMID: 19577140.

33. Кузнєцова К. О. Конкуєнтоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. *Економічний вісник Нац. тех. ун-ту України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 219–223.

34. Кузьмін О. Є. Конкуєнтоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

35. Миленький Д. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. *Вісник Донецького нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. 2008. № 4. С. 9–17.

36. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2009. 122 с.

37. Нова пошта. Офіційний сайт компанії. Нова пошта сьогодні. URL: <https://novapost.com/uk-ua/more/novapost-today/> (дата звернення: 22.04.2026).

38. Clarity Project. Інформація про контрагента та участь у публічних закупівлях. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/31316718> (дата звернення: 22.04.2026).

39. Нова пошта. Офіційний сайт компанії. Мережа відділень та поштоматів. URL: <https://novaposhta.ua/network-service-points/> (дата звернення: 22.04.2026).

40. Нова пошта. Офіційний сайт компанії. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 22.04.2026).

41. Нова пошта. Офіційний сайт компанії. 480 мільйонів відправлень у 2024 році. URL: <https://novaposhta.ua/480-million-parcels-2024/> (дата звернення: 22.04.2026).

42. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта». Звіт незалежного аудитора та окрема фінансова звітність за 2024 рік. Київ, 2025. 64 с.

43. Горбачевський М. Т., Процак К. В. Шляхи і тенденції формування лояльності споживачів до українських поштових операторів. *Менеджмент*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14511081>.

44. Нова пошта. Офіційний сайт компанії. Фінансова звітність підприємства. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/> (дата звернення: 22.05.2026).

45. Скляренко Н. Ринок поштових послуг в Україні. Що буде з тарифами Нової Пошти, Укрпошти та Meest Пошти. Інформаційне агентство РБК-Україна. 2024. URL: <https://daily.rbc.ua/rus/show/rinok-poshtovih-poslug-ukrayini-shcho-bude-1729148300.html>

46. Скляренко Н. Ринок поштових послуг в Україні. Що буде з тарифами Нової Пошти, Укрпошти та Meest Пошти. Інформаційне агентство РБК-Україна. 2024. URL: <https://daily.rbc.ua/rus/show/rinok-poshtovih-poslug-ukrayini-shcho-bude-1729148300.html> (дата звернення: 22.04.2026).

47. Pro-Consulting. Аналіз ринку послуг доставки в Україні. 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-uslug-dostavki-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 22.04.2026).

48. Forbes Ukraine. Понад 1 млн посилок на добу: Meest інвестує \$30 млн у будівництво логістичного хаба на заході України. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/ponad-1-mln-posilok-na-dobu-meest-investue-30-mln-u-budivnitstvo-logistichnogo-khaba-na-zakhodi-ukraini-30092025-32997> (дата звернення: 22.05.2026).

49. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства:

змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126–137.

50. Scheyvens R., Banks G., Hughes E. The private sector and the SDGs: The need to move beyond ‘business as usual’. *Sustainable Development*. 2016. № 24(6). P. 371-382.

51. Kryukova I., Zamlinskyi V., Pavlova H., Volchanska L., Nahorniak H. Corporate Architecture of Sustainable Development Reporting as a Tool Market Capitalization of Agrarian Business of Ukrainian Companies. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. № 1. P. 393-404.

52. Гривківська О.В., Тепловський О. А. Ресурсний потенціал у формуванні ефективності діяльності підприємства. *Науковий журнал «Розвиток міста»*. 2025. №2(06). С. 29-34. DOI 10.32782/city-development.2025.2-4

53. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.

54. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.

ДОДАТКИ

Додаток А

Річна фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Підприємство "НОВА ПОШТА" _____ Дата (рік, місяць, число)
(найменування) _____ за ЄДРПОУ

Коди		
2025	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2024 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	44 779 857	36 468 879
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(35 284 709)	(28 625 037)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	9 495 148	7 843 842
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	785 654	581 274
у тому числі:				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(4 209 338)	(2 985 829)
Витрати на збут	9	2150	(908 227)	(856 282)
Інші операційні витрати	10	2180	(755 247)	(774 662)
у тому числі:				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	4 407 990	3 808 343

Продовження додатка А



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 953 039	2 706 514
Інші доходи		2240	-	29 003
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(2 034 444)	(1 248 217)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(2 489 948)	(857 468)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 836 637	4 438 175
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(336 306)	(471 019)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 500 331	3 967 156
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 500 331	3 967 156



III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 647 314	3 522 561
Витрати на оплату праці		2505	10 085 098	8 491 614
Відрахування на соціальні заходи		2510	2 036 899	1 724 662
Амортизація		2515	2 983 431	2 317 382
Інші операційні витрати		2520	23 404 779	17 185 591
Разом		2550	41 157 521	33 241 810

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Бульба Олександр Миколайович
Директор



Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер



Додаток Б

Річна фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік



Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)		Коди		
		2024	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718		
Територія: Київська	за КОАТУУ	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності: Інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД	52.29		

Середня кількість працівників: 26 327

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

V

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	76 808	63 849
первісна вартість		1001	222 084	235 471
накопичена амортизація		1002	(145 276)	(171 622)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 660 949	2 765 733
Основні засоби	15	1010	6 840 742	9 327 238
первісна вартість		1011	10 178 235	13 852 844
знос		1012	(3 337 493)	(4 525 606)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
Інші фінансові інвестиції	18	1035	3 564 861	6 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	128 083	157 041
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	47 748	157 949
Усього за розділом I		1095	12 319 191	18 769 254

Продовження додатка Б



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	422 156	413 811
Виробничі запаси		1101	417 390	391 015
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	4 766	22 796
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	968 844	1 138 305
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	146 103	160 436
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	48 136	53 902
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	588 549	1 302 772
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	502 922	155 631
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	73 263	3 784
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	673 522	1 079 267
Готівка		1166	34	-
Рахунки в банках		1167	461 620	714 068
Витрати майбутніх періодів	23	1170	11 952	24 544
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:		1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1183	-	-
резервах незароблених премій		1184	-	-
інших страхових резервах		1190	282	-
Інші оборотні активи		1195	3 435 729	4 332 452
Усього за розділом II		1200	-	-
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1300	15 754 920	23 101 706
Баланс				

Продовження додатка Б

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	6 484 117	9 476 353
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	6 516 072	9 508 308
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 454 745	1 912 643
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 332 885	3 424 357
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	3 787 630	5 337 000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	76 000	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 368 731	3 393 971
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 259 484	1 857 488
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	570 842	655 332
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	92 053	113 522
розрахунками зі страхування		1625	77 644	85 122
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	419 219	595 758
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	49 736	64 885
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	6 500	883 928

Закінчення додатка Б



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	435 264	695 705
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	187 798	24 209
Усього за розділом III		1695	5 451 218	8 256 398
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	15 754 920	23 101 706

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 22 березня 2024 року.

Ташічук Євген Олександрович
Директор операційний

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

Додаток В

Річна фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік



Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1

"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2023	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	31316718		
Територія: Київська	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	240		
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	52.29		

Середня кількість працівників: 27819

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

v

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	104 440	76 808
первісна вартість		1001	223 320	222 084
накопичена амортизація		1002	(118 880)	(145 276)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 544 921	1 660 949
Основні засоби	15	1010	6 171 683	6 840 742
первісна вартість		1011	8 426 565	10 178 235
знос		1012	(2 254 882)	(3 337 493)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	314 176	3 564 861
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	142 680	128 083
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервах фондів		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	27 591	47 748
Усього за розділом I		1095	8 305 491	12 319 191

Продовження додатка В



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	236 988	422 156
Виробничі запаси		1101	224 395	417 390
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	12 593	4 766
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	704 235	968 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	100 979	146 103
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	24 360	48 136
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	809 390	588 549
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	-	73 263
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	827 839	673 522
Готівка		1166	72	34
Рахунки в банках		1167	666 911	461 620
Витрати майбутніх періодів	23	1170	15 526	11 952
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	282
Усього за розділом II		1195	5 192 636	3 435 729
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	13 498 127	15 754 920

Продовження додатка В



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	4 459 269	6 484 117
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	4 491 224	6 516 072
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 456 288	1 454 745
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 441 012	2 332 885
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:		1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1533	-	-
резерв незароблених премій		1534	-	-
інші страхові резерви		1535	-	-
Інвестиційні контракти		1540	-	-
Призовий фонд		1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	3 897 300	3 787 630
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	76 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 554 797	2 368 731
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 037 757	1 259 484
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	484 647	570 842
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	61 519	92 053
розрахунками зі страхування		1625	77 886	77 644
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	380 300	419 219
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	46 774	49 736
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	10 000	6 500

Продовження додатка В



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	390 237	435 264
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	127 205	187 798
Усього за розділом III		1695	5 109 603	5 451 218
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	13 498 127	15 754 920

Підписано і затверджено до друку від імені ТОВ Нова Пошта 20 березня 2023 року.

Бульба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Алла Іванівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

Продовження додатка В



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Підприємство "НОВА ПОШТА" Дата (рік, місяць, число)
(найменування) за ЄДРПОУ

Коди		
2023	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2022 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	23 687 034	20 843 502
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестрахування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(19 276 532)	(16 441 004)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	4 410 502	4 402 498
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	696 168	202 834
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 673 172)	(1 923 703)
Витрати на збут	9	2150	(439 130)	(561 844)
Інші операційні витрати	10	2180	(463 951)	(508 590)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	2 530 417	1 611 195

Продовження додатка В



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	1 138 698	1 814 806
Інші доходи		2240		
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(887 690)	(630 813)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(391 073)	(255)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 390 352	2 794 933
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(254 392)	(194 613)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 135 960	2 600 320
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 135 960	2 600 320

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 790 551	2 133 966
Витрати на оплату праці		2505	5 345 909	5 742 731
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 131 262	1 213 180

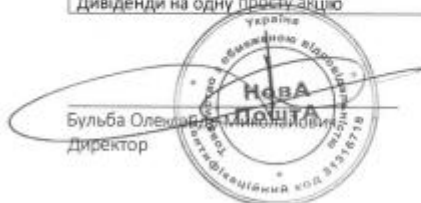
Закінчення додатка В



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	1 769 538	1 406 127
Інші операційні витрати		2520	9 815 525	8 939 137
Разом		2550	21 852 785	19 435 141

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-



Булба Олександр
Директор

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Додаток Г

Таблиця Г.1

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерій	Показники оцінки	Значення для логістичної компанії
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії, фінансової залежності, співвідношення позикового і власного капіталу	Визначає здатність компанії фінансувати розвиток і витримувати ризики
Ліквідність	Поточна, швидка, абсолютна ліквідність	Характеризує здатність виконувати поточні зобов'язання
Рентабельність	Рентабельність продажів, активів, власного капіталу	Відображає ефективність використання ресурсів
Якість сервісу	Швидкість доставки, збереження вантажу, рівень скарг	Безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів
Інфраструктура	Кількість відділень, поштоматів, сортувальних центрів	Визначає доступність і швидкість логістичних послуг
Цифровізація	Мобільний застосунок, онлайн-відстеження, електронні накладні	Підвищує зручність сервісу та ефективність управління
Ринкова позиція	Частка ринку, кількість відправлень, впізнаваність бренду	Показує конкурентну силу компанії
Інноваційність	Автоматизація, роботизація, нові формати доставки	Формує довгострокові конкурентні переваги

*Примітка. Складено автором на основі: [29]

Додаток Д

Таблиця Д.1

**Основні підприємства, що надають послуги поштових перевезень і
доставки товарів в Україні**

Підприємство	Основна спеціалізація	Стан/особливості діяльності
ТОВ «Нова Пошта»	Експрес-доставка посилок, вантажів, документів, міжнародна доставка	Лідер ринку, 37 210 точок сервісу та 480 млн відправлень у 2024 році
АТ «Укрпошта»	Поштова доставка, міжнародна пошта, фінансові послуги	Національний поштовий оператор, має 4 273 стаціонарних і 1 867 пересувних відділень
ТОВ «Міст Експрес» / Meest	Міжнародна доставка, доставка посилок по Україні, доставка онлайн-покупок	Акцент на міжнародній доставці та e-commerce
ТОВ «Делівері»	Вантажні перевезення по Україні	Доставка вантажів від коробки до палети, адресна доставка, онлайн-розрахунок і відстеження
ТОВ «САТ»	Вантажоперевезення, експрес-доставка документів і посилок	Спеціалізується на доставці вантажів і посилок по Україні
ТОВ «Автолюкс Експрес Пошта»	Експрес-доставка документів, посилок, негабаритних вантажів	Позиціонується як сервіс доставки по Україні
ТОВ «Нічний Експрес»	Експрес-доставка та вантажні перевезення	Інформація про активність потребує додаткової перевірки перед використанням у фінальному списку конкурентів
ТОВ «Justin»	Доставка посилок через мережу супермаркетів і ТРЦ	Сервіс припинив роботу навесні 2022 року

*Примітка. Складено автором на основі: [39]

Додаток Е

Таблиця Е.1

**Оцінка впливу факторів макросередовища на функціонування ТОВ
«Нова Пошта»**

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Оцінка впливу
Політико-правові	Воєнний стан, регулювання поштових і логістичних послуг	Ускладнює роботу інфраструктури, підвищує ризики безпеки	Негативний
Економічні	Інфляція, зростання витрат на паливо, енергію та персонал	Підвищує собівартість логістичних послуг	Негативний
Соціальні	Зростання попиту на швидку доставку та онлайн-покупки	Збільшує попит на послуги експрес-доставки	Позитивний
Технологічні	Автоматизація, цифровізація, аналітика даних	Підвищує продуктивність і якість сервісу	Позитивний
Ринкові	Посилення конкуренції між логістичними операторами	Потребує постійного покращення сервісу	Нейтрально-негативний
Міжнародні	Розширення міжнародної доставки та вихід на ринки Європи	Відкриває нові джерела доходів	Позитивний
Екологічні	Потреба в енергоефективності та екологічній логістиці	Створює потребу в інвестиціях, але покращує імідж	Позитивний у довгостроковій перспективі

*Примітка. Складено автором на основі: [38]

Додаток Є

Таблиця Є.1

Аналіз можливостей ТОВ «Нова Пошта»

Можливість	Обґрунтування	Очікуваний результат
Розвиток електронної комерції	Зростання онлайн-покупок збільшує попит на доставку	Зростання кількості відправлень
Розширення міжнародної діяльності	Nova Post Europe дозволяє виходити на нові ринки	Диверсифікація доходів
Розвиток поштоматів	Поштомати підвищують доступність і зручність доставки	Скорочення навантаження на відділення
Автоматизація сортування	Зменшує час обробки та кількість помилок	Підвищення операційної ефективності
Оптимізація маршрутів	Дозволяє зменшити транспортні витрати	Підвищення рентабельності
Розвиток цифрових сервісів	Мобільний застосунок, онлайн-оплата, трекінг підвищують зручність	Зростання клієнтської лояльності
Енергоефективність	Зменшує витрати на енергоресурси	Довгострокове скорочення витрат
Партнерство з бізнесом	B2B та e-commerce формують стабільний потік відправлень	Зміцнення ринкової позиції

*Примітка. Складено автором на основі: [20]

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Аналіз загроз ТОВ «Нова Пошта»

Загроза	Прояв загрози	Потенційні наслідки	Напрямок реагування
Воєнні ризики	Пошкодження інфраструктури, обмеження роботи окремих територій	Перебої в доставці, додаткові витрати	Резервні маршрути, страхування, диверсифікація мережі
Інфляція	Зростання цін на паливо, енергію, оренду, оплату праці	Збільшення собівартості послуг	Оптимізація витрат і маршрутів
Посилення конкуренції	Активність Укрпошти, Meest, Delivery, SAT	Тиск на тарифи та сервіс	Підвищення якості обслуговування
Зростання очікувань клієнтів	Вимоги до швидкої, дешевої та зручної доставки	Ризик втрати лояльності	Розвиток цифрових сервісів
Технологічні ризики	Кібератаки, збої ІТ-систем	Порушення операційної діяльності	Кібербезпека, резервування даних
Паливно-енергетичні ризики	Подорожчання пального та електроенергії	Зростання транспортних витрат	Енергоефективність, електротранспорт
Регуляторні зміни	Зміна вимог до поштових, фінансових чи митних послуг	Додаткові адміністративні витрати	Моніторинг законодавства
Міжнародні ризики	Валютні коливання, митні бар'єри, різні правила ринків	Ускладнення міжнародної експансії	Локальні партнерства та адаптація сервісів

*Примітка. Складено автором на основі: [40]