

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ
СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»»**

Виконала: здобувач 2-го курсу, групи MBA-24м
спеціальності 073 «Менеджмент»

Ярмола О.С.



Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Пілявоз Т.М.



« 05 » _____ 2025 р.



Опонент: к.е.н., доцент каф. ММЕ

Вітюк А.В.



« 08 » _____ 2025 р.



Допущено до захисту

Завідувач кафедри ПЛМ

д.е.н., проф. Боковець В.В.

« 11 » _____ 2025 р.

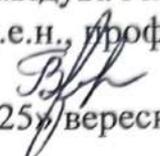


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти – II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 «Менеджмент та адміністрування»
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма – Менеджмент і бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри ПЛМ

д.е.н., професор

 Боковець В.В.

«25» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Ярмолі Олені Сергіївні

1. Тема роботи: Механізми реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій підвищення конкурентоспроможності логістичних підприємств (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Нова пошта»)

керівник роботи Пілявоз Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «24» вересня 2025 року № 313.

2. Строк подання роботи: 03.12.2025.

3. Вихідні дані до роботи: нормативні та законодавчі акти України, основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, оприлюднені у друкованій формі чи розміщені в мережі Internet у межах теми дослідження, офіційні матеріали Держкомстату України, звітна інформація підприємства ТОВ «Нова Пошта»

4. Зміст текстової частини:

1 Теоретичні основи формування та реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій підприємства

2 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта»

3 Напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» та оптимізація логістичних процесів

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Рисунки: механізм реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства, організаційна структура ТОВ «Нова Пошта», стратегічні напрями розвитку ТОВ «Нова пошта». Таблиці: методи діагностики конкурентоспроможності підприємства, аналіз основних показників діяльності ТОВ «Нова пошта», основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта», матриця SWOT-аналізу ТОВ «Нова пошта», аналіз Портера ТОВ «Нова пошта», аналіз вартостей ТОВ «Нова пошта».

6. Консультанти розділів роботи:

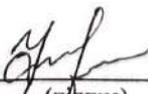
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Пілявоз Т.М., доцент кафедри ПЛМ		

7. Дата видачі завдання «25» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

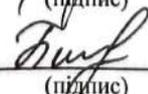
№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	24.09.2025 р.	<i>вик.</i>
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	17.10.2025 р.	<i>вик.</i>
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	07.11.2025 р.	<i>вик.</i>
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	28.11.2025 р.	<i>вик.</i>
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	03.12.2025 р.	<i>вик.</i>
6	Рецензування МКР	08.12.2025 р.	<i>вик.</i>
7	Захист МКР	22.12.2025 р.	<i>вик.</i>

Здобувач


(підпис)

Ярмола О. С.

Керівник роботи


(підпис)

Пілявоз Т. М.

АНОТАЦІЯ

УДК 338.486.2:658.7

Ярмола О. С. Механізми реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій підвищення конкурентоспроможності логістичних підприємств (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Нова пошта»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент. Вінниця: ВНТУ, 2025. 100 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 54 назви; 12 рис.; 11 табл.

В першому розділі розглянуті теоретичні основи застосування інноваційно-інвестиційних стратегій, які впливають на конкурентоспроможність підприємства та сучасні методи аналізу конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі проведено аналіз основних техніко-економічних показників та комплексна діагностика конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» із застосуванням сучасних методичних підходів.

Третій розділ присвячено розробці заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» та оптимізації її логістичних процесів.

Ключові слова: стратегія, конкурентоспроможність, логістична галузь, інновація, доставка, аналіз, механізм, інвестиція, діагностика, логістичний процес.

ABSTRACT

Yarmola O. S. Mechanisms for Implementing Innovation-Investment Strategies to Enhance the Competitiveness of a Logistics Enterprise (on the Example of the Limited Liability Company «Nova poshta») Master's qualification work in specialty 073 – Management. Vinnitsa: VNTU, 2025. –100 p.

In Ukrainian language. Bibliographer: 54 titles; 12 fig.; 11 tabl.

The first chapter examines the theoretical foundations of applying innovation-investment strategies that influence the competitiveness of an enterprise, as well as modern methods for analyzing enterprise competitiveness.

The second chapter presents an analysis of the main technical and economic indicators and a comprehensive assessment of the competitiveness of LLC «Nova poshta» using modern methodological approaches.

The third chapter is devoted to the development of measures to enhance the competitiveness of LLC «Nova poshta» and to optimize its logistics processes.

Keywords: strategy, competitiveness, logistics industry, innovation, delivery, analysis, mechanism, investment, diagnostics, logistics process.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та значення інноваційно-інвестиційних стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	8
1.2 Формування механізму реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	15
1.3 Сучасні методи аналізу конкурентоспроможності підприємства.....	24
2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	36
2.1 Сучасний стан логістичної галузі в Україні та організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»	36
2.2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта»	42
2.3 Комплексна діагностика конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» із застосуванням сучасних методичних підходів	50
3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ	64
3.1 Розробка інноваційних стратегій розвитку та вдосконалення логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта»	64
3.2 Фінансово-інвестиційні заходи для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта».....	72
3.3 Рекомендації щодо зміцнення конкурентних переваг підприємства ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг	82
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТОК А(обов’язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи.....	102
ДОДАТОК Б(довідковий) Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта»	103
ДОДАТОК В(обов’язковий) Ілюстративна частина.....	115

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічних трансформацій ринку логістичних послуг та посилення конкуренції як на національному, так і на глобальному рівнях, підвищення конкурентоспроможності підприємств стає ключовою передумовою їх довгострокового розвитку та економічної стійкості. Логістичні компанії функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем технологічних змін, цифровізацією бізнес-процесів, зростанням вимог споживачів до швидкості та якості сервісу, а також необхідністю оптимізації витрат. За таких умов особливого значення набуває формування та реалізація ефективних інноваційно-інвестиційних стратегій, здатних забезпечити підприємству стійкі конкурентні переваги.

Інновації у сфері логістики визначають можливості підвищення продуктивності, автоматизації операцій, оптимізації маршрутів і впровадження сучасних ІТ-рішень, що безпосередньо впливають на рівень сервісу та ефективність управління потоковими процесами. Інвестиційна діяльність, своєю чергою, формує ресурсну основу для стратегічного розвитку, дозволяючи підприємству впроваджувати передові технології, розширювати інфраструктуру та підвищувати операційну гнучкість. Поєднання інноваційного та інвестиційного потенціалів виступає визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності логістичних підприємств у середовищі підвищеної невизначеності.

Аналіз практики провідних логістичних компаній України свідчить про зростаючу потребу у використанні сучасних методів оцінювання конкурентних позицій та прийняття стратегічних рішень, заснованих на комплексній діагностиці внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку. Саме тому дослідження механізмів реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій на прикладі ТОВ «Нова Пошта» є своєчасним і науково значущим. Компанія демонструє активну динаміку розвитку та постійно впроваджує інноваційні рішення – від

автоматизованих терміналів до цифрових сервісів, що робить її показовим об'єктом для аналізу сучасних тенденцій та практик у галузі.

Теоретичну базу для вивчення питань магістерської кваліфікаційної роботи склали концепції та методи, розроблені вітчизняними та зарубіжними науковцями. Аспекти конкурентоспроможного статусу широко освітлені у зарубіжній науковій літературі такими вченими як М. Портер, Ф. Котлер, П. Друкер, Д. Шумпетер та інші. Українські вчені, такі як А. П. Наливайко, Ю. Б. Іванов, В. О. Шипуліна, В. Г. Шинкаренко, І. М. Кирчата, В. В. Матвеєв, І. Є. Лозинський та інші, також займаються дослідженням цих питань. Водночас аналіз наукової літератури засвідчує, що хоча проблематика інноваційного розвитку, інвестиційної діяльності та конкурентоспроможності підприємств досить широко висвітлена у працях українських та зарубіжних учених, комплексне дослідження впливу інноваційно-інвестиційних стратегій саме на підвищення конкурентоспроможності логістичних компаній, зокрема таких масштабних операторів, як ТОВ «Нова Пошта», залишається недостатньо опрацьованим. Це зумовлює актуальність обраної теми та визначає потребу у проведенні ґрунтовного наукового дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» на основі застосування інноваційно-інвестиційних стратегій розвитку.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішити наступні завдання:

- розкрити теоретичну сутність та значення інноваційно-інвестиційних стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- сформулювати механізми реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- узагальнити сучасні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств;

- проаналізувати стан розвитку логістичної галузі України та охарактеризувати організаційно-економічні особливості діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- провести аналіз основних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр.;
- виконати комплексну діагностику конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» із використанням сучасних методів оцінювання;
- розробити інноваційно-інвестиційні стратегії розвитку та вдосконалення логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта»;
- обґрунтувати фінансово-інвестиційні заходи для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- сформулювати рекомендації щодо зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг.

Об’єктом дослідження магістерської кваліфікаційної роботи є механізм реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Нова Пошта".

Предмет дослідження є інноваційно-інвестиційні стратегії та методичні підходи до їх застосування у системі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження:

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань дослідження було використано такі методи: *метод SWOT-аналізу* – застосовано для ідентифікації та структуризації внутрішніх сильних і слабких сторін ТОВ «Нова Пошта», а також зовнішніх можливостей і загроз; *метод аналізу конкурентного середовища за моделлю п’яти сил М. Портера* – використано для поглибленої оцінки інтенсивності конкуренції в галузі експрес-доставки, визначення сили впливу постачальників, покупців, загрози появи товарів-замінників та нових конкурентів; *метод аналізу життєвого циклу продукту (ЖЦП)* – застосовано для оцінки стадії розвитку ключових послуг компанії, зокрема експрес-доставки, міжнародної доставки, мережі поштоMATів та адресної доставки;

метод порівняльного аналізу – використано для співставлення стратегічних позицій різних видів послуг ТОВ «Нова Пошта» та їх конкурентного потенціалу у межах ринку логістики; *метод систематизації та узагальнення* – застосовано для інтеграції отриманих результатів аналізів (SWOT, моделі Портера та ЖЦП) і формування узгоджених висновків щодо стратегічних орієнтирів підприємства.

Новизна одержаних результатів:

удосконалено:

— підхід до формування конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» через впровадження автоматизованих сортувальних ліній, цифровізації процесів обробки вантажів та підвищення якості обслуговування клієнтів;

дістало подальший розвиток:

— система стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням цифрових технологій та автоматизації;

розроблено:

— рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій, розширення інвестиційного портфеля та оптимізації логістичної інфраструктури ТОВ «Нова Пошта», спрямовані на формування стійких конкурентних переваг в умовах зростання ринку та цифрової трансформації.

Практичне значення роботи – полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом ТОВ «Нова Пошта» для стратегічного планування, оптимізації логістичних операцій, підвищення ефективності інвестиційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках.

Особистий внесок магістранта полягає у самостійному проведенні аналізу техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта», формуванні комплексної оцінки конкурентоспроможності, розробці практичних рекомендацій та узагальненні теоретичних підходів, що становлять основу роботи.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати проведених досліджень апробовані автором на 3 конференціях:

— International conference on «Sustainable Growth of Society in the Digital Era: Innovation, Technology, Guidance and Management of Education» (Індія, 2025);

— Міжнародна науково-практична інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (Вінниця, 2025);

— LV Всеукраїнська науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки (Вінниця, 2025).

Публікації. За результатами магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано 3 наукові праці, зокрема, 3 тези доповідей на конференціях [1,2,3].

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення інноваційно-інвестиційних стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Сучасний розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності на всіх рівнях соціально-економічних відносин суттєво трансформує умови функціонування економічних систем, зумовлюючи їхню стійкість, ефективність та конкурентоспроможність. Упровадження інноваційно-інвестиційних стратегій розвитку стало об'єктивною необхідністю ще на початку трансформаційних процесів в Україні, коли виникла потреба у формуванні цілісної системи підтримки інновацій, здатної забезпечити якісні технологічні оновлення та залучення інвестицій для модернізації підприємств. У цих умовах стратегічні рішення щодо розвитку підприємств почали спиратися на інструменти, які поєднують інноваційні підходи з ефективним інвестиційним забезпеченням[1].

Головною категорією, що характеризує динаміку економічних процесів, є поняття «розвиток», оскільки він тривалий, незворотний і закономірний процес якісної трансформації матеріальних та нематеріальних систем. Розвиток неможливий без економічного зростання, проте останнє набуває стійкого характеру лише за умов системних якісних змін у структурі виробництва та управління. Оскільки розвиток визначається як процес, то він ґрунтується на зростанні ролі науки, знань і технологій у забезпеченні економічного прогресу. Тому інновації розглядаються як головний інструмент, який ініціює структурні зрушення, підвищує рівень продуктивності та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств[2].

Економічний розвиток можливий лише за умови діяльності новаторів, які створюють «нові комбінації» - продукти, технології, форми організації виробництва й виходи на нові ринки. Інновації є чинником структурних змін, здатним переводити економічні системи у новий якісний стан. Саме тому

інноваційно-інвестиційні стратегії підприємств спрямовані на впровадження технологічних нововведень, використання нових ресурсів, оптимізацію виробничих процесів та освоєння нових сегментів ринку.

Інноваційна діяльність відображає процес трансформації наукових ідей у ринковий продукт або технологію, що забезпечує підвищення технічного рівня виробництва та економічну ефективність. Акцент на енергоефективності, ресурсозбереженні, цифровізації та екологічній безпеці визначає сучасні напрями інноваційного розвитку підприємств і його стратегічне значення в умовах глобальної конкуренції. Інноваційно-інвестиційні стратегії стають основою формування точок зростання економічних систем, оскільки визначають пріоритетні напрями розподілу фінансових ресурсів, модернізацію виробничих потужностей і розвиток технологічного потенціалу. Усі ці концепції підкреслюють, що здатність підприємства до інноваційних змін безпосередньо визначає його економічну динаміку, стійкість та конкурентний статус[3].

Категорія «інновація» розглядається як створена або удосконалена конкурентоспроможна технологія, продукція, послуга або організаційно-технічне рішення, впровадження яких істотно підвищує техніко-економічні показники виробництва. Інновація визнається результатом практичної реалізації інтелектуальної діяльності, що забезпечує появу нової або якісно покращеної продукції, спроможної конкурувати на ринку.

Сукупний ефект інноваційного розвитку на рівні суспільства проявляється завдяки механізму ринкової дифузії інновацій, який забезпечує поширення нововведень між підприємствами та формує основу структурних змін у виробництві[4]. Дифузія інновацій підкреслює нерозривний зв'язок між інноваційною, виробничо-збутовою й інвестиційною діяльністю, що вимагає розглядати інновації не лише як результат, а як послідовний процес, сформований діями суб'єктів господарювання та елементами інноваційної інфраструктури. Досягнення стратегічного ефекту від інноваційної діяльності потребує розширення інвестиційних взаємозв'язків та збільшення обсягів

інвестицій, що суттєво відрізняє інноваційні вкладення від звичайного капіталовкладення.

Інновація може означати технологічні, організаційні або продуктові зміни, які впливають на продуктивність праці, використання виробничих ресурсів і характер господарювання. У соціально-економічних системах інновація розглядається як інструмент підвищення ефективності та якості використання ресурсів. Інвестиції в інноваційний розвиток виступають ресурсною основою оновлення виробничого потенціалу та передбачають отримання економічного, соціального й екологічного ефектів. Інвестування здійснюється на основі досягнень науково-технічного прогресу, які дають можливість знижувати витрати капіталу на виробництво та підвищувати результативність діяльності підприємств[5].

Класичні підходи до інвестиційного процесу трактують інноваційну діяльність як базову категорію, оскільки саме інновації здатні нейтралізувати дію закону спадної дохідності, зменшувати ресурсні обмеження й забезпечувати підприємству конкурентні переваги. Інновації дозволяють виходити за межі традиційної конкуренції, формувати нові ринки, оптимізувати структуру витрат і створювати умови для тривалого економічного зростання. Витрати на інновації та інвестиції є стратегічними, оскільки виступають джерелом підвищення продуктивності, модернізації виробництва та зростання доданої вартості.

Інвестиції можуть мати матеріальний (реальні інвестиції), фінансовий (інвестиції у цінні папери) або нематеріальний характер (фінансування інтелектуальної власності, технологій, патентів, ноу-хау), вони охоплюють всі види майнових та інтелектуальних цінностей, спрямованих у господарську діяльність для формування доходу або отримання суспільної вигоди. Таким чином, інвестиційний процес утворює основу реалізації інноваційної діяльності та формування потенціалу розвитку підприємства[6].

Інноваційний та інвестиційний розвиток формують єдину логічну систему. У межах цього взаємозв'язку відбувається генерування нових ідей,

розроблення та впровадження технологій, а також пошук, залучення та розподіл інвестиційних ресурсів. Саме тому у теорії та практиці управління підприємством доцільно говорити про єдиний інноваційно-інвестиційний розвиток, який передбачає створення і реалізацію комплексної інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства. Така стратегія охоплює фундаментальні та прикладні дослідження, технологічне оновлення, вибір інвестиційних проєктів і впровадження нових рішень у виробничу діяльність.

Інноваційно-інвестиційний тип економічного розвитку сьогодні розглядається як базовий фундамент, що визначає конкурентні позиції держав на світовому ринку та забезпечує стійкість розвитку галузей і окремих підприємств. Країни, які є інноваційно-інвестиційними лідерами, характеризуються високою концентрацією видів бізнесу з великою часткою доданої вартості, домінуванням високотехнологічних виробництв і перенесенням ресурсомістких та екологічно ризикових технологічних процесів за межі національної території, що формує підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності та сприяє структурним перетворенням економіки[7].

Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать економічні, організаційні, кадрові та технічні умови, що забезпечують можливість запровадження інновацій. Важливою складовою також є психологічна й інформаційна готовність персоналу та керівництва підтримувати нововведення, особливо у контексті цифровізації та інтеграції сучасних цифрових інструментів у бізнес-процеси. Зовнішні фактори визначаються особливостями ринкового середовища, фінансово-економічною стабільністю, можливістю залучення інвестицій, наявністю державної підтримки, інвестиційного клімату, галузевою специфікою та стадією життєвого циклу галузі. Розвинена інфраструктура, сприятливі регуляторні умови та ефективні інститути ринку сприяють посиленню інноваційно-інвестиційній стратегій підприємств[8].

Постіндустріальна економіка змінює традиційні підходи до інноваційно-інвестиційного розвитку, роблячи центральними ресурсами інформацію, знання та сучасні технології. Така трансформація передбачає узгодження зусиль держави, бізнесу та суспільства, спрямованих на формування ефективної інституційної бази інноваційно-інвестиційного розвитку. Сучасні глобальні тенденції, зокрема цифровізація та зростання частки високотехнологічного сектору, активно формують нові пріоритети економічного зростання.

Таким чином, рушійними силами сучасного етапу глобального розвитку є передові технології, високий рівень людського капіталу, масштаб інвестицій та торгівлі, ефективність інституційного середовища, ресурси та інноваційний характер попиту. Це визначає необхідність побудови інноваційно-інвестиційних стратегій на всіх рівнях економічної системи.

У структурі інноваційно-інвестиційного розвитку виділяють три рівні: макро-, мезо- та мікрорівень. На макрорівні визначаються стратегічні цілі, державна політика, пріоритети інноваційного розвитку та створюються механізми підтримки національних інноваційних проєктів. На мезорівні здійснюється координація державної й регіональної інноваційно-інвестиційної політики, а також міжрегіональне співробітництво. Мікрорівень охоплює діяльність підприємств, які безпосередньо розробляють та впроваджують інноваційну продукцію, формують інноваційно-інвестиційні стратегії, реалізують проєкти та узгоджують інтереси учасників виробничих і логістичних ланцюгів[8].

Пріоритетного значення у формуванні ефективного інноваційно-інвестиційного розвитку набуває макрорівень, тобто державна інноваційно-інвестиційна система. Саме на державу покладається ключова роль у створенні умов для розвитку науково-технічного потенціалу країни та окремих регіонів, формуванні стратегічних орієнтирів і підтримці реалізації проєктів, що мають національне значення. Водночас значна частина відповідальності за практичну імплементацію інноваційних змін належить регіонам, які повинні

забезпечувати адаптацію загальнодержавних стратегій до власних економічних і ресурсних можливостей[8].

Однією з визначальних характеристик інновацій є їх ринкова затребуваність. Інновація має бути не лише новою за своїм змістом на рівні підприємства чи суспільства, але й відповідати реальному ринковому попиту, демонструючи достатній ринковий потенціал. Саме ринкова спроможність інновації визначає ефективність реалізації інноваційного потенціалу підприємства та формує можливість отримання стійких конкурентних переваг.

У сучасних умовах держава володіє обмеженими можливостями для прямої фінансової підтримки інноваційної діяльності. Непрямі механізми стимулювання також застосовуються недостатньо ефективно, що ускладнює процес залучення інвестиційних ресурсів в інноваційну сферу. Науковці слушно наголошують, що в умовах фінансової нестабільності особливого значення набуває вирішення питань інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності, пошук нових інструментів і механізмів залучення інвестицій для розвитку високотехнологічного виробництва в ключових галузях економіки[9].

Одним із першочергових завдань для України є створення умов, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств через розвиток людського капіталу, підтримку фундаментальних досліджень та системне впровадження інновацій у виробничі процеси. Це передбачає обґрунтований вибір інноваційної стратегії розвитку, визначення інвестиційних пріоритетів та оптимізацію нормативно-правової бази. У країнах з розвинутою економікою одними з найефективніших інструментів державної підтримки є пільгова податкова та амортизаційна політика, що стимулюють підприємства до інноваційних вкладень[10].

Перед подальшим дослідженням доцільно детально розкрити економічну сутність зазначених категорій.

Інновації – це комплекс нових або суттєво вдосконалених продуктів, технологій, управлінських рішень, організаційних форм чи методів господарювання, застосування яких забезпечує якісні зміни у діяльності

підприємства та створює додану вартість. Інновації характеризуються новизною, практичною спрямованістю та здатністю підвищувати конкурентоспроможність суб'єктів господарювання[10].

Інвестиції – це сукупність майнових, інтелектуальних і фінансових ресурсів, що вкладаються у відтворення, модернізацію або створення активів з метою отримання економічного, соціального чи технологічного ефекту у майбутньому. Інвестиційна діяльність підприємства передбачає раціональний розподіл ресурсів для забезпечення його стійкого розвитку та розширення виробництва[10].

Інноваційно-інвестиційні стратегії – це довгострокові програми цілеспрямованих дій підприємства, спрямовані на узгоджений розвиток інноваційної та інвестиційної діяльності, що забезпечує формування необхідних ресурсів для упровадження інновацій, підвищення ефективності виробництва та зміцнення ринкових позицій. Такі стратегії інтегрують інноваційні цілі з інвестиційними можливостями, визначаючи оптимальні підходи до фінансування, розробки та впровадження інноваційних проєктів[11].

Інноваційно-інвестиційна стратегія підприємства повинна визначати пріоритети розвитку нових секторів економіки та забезпечувати поступовий вихід із застарілих технологічних укладів. Така стратегія ґрунтується на визнанні цінності людського капіталу, передбачає гуманістичний підхід до формування інноваційних процесів і ставить особистість у центр трансформаційних змін. Реалізація цих принципів створює умови для формування економіки, що здатна забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Таким чином, сучасний етап інноваційно-інвестиційного розвитку характеризується глибокою трансформацією економічних систем на макро-, мезо- та мікрорівнях, що зумовлює необхідність системного підходу до формування стратегій оновлення виробництва. Інновації виступають ключовим драйвером якісних структурних змін, забезпечуючи підвищення продуктивності, освоєння нових ринків і довгострокову

конкурентоспроможність підприємств, тоді як інвестиції формують ресурсну основу для реалізації технологічних рішень і масштабування інноваційних процесів.

Держава, визначаючи стратегічні орієнтири та створюючи інституційні й правові умови, відіграє провідну роль у розвитку національного науково-технічного потенціалу, проте ефективність інноваційно-інвестиційних перетворень значною мірою залежить від активності регіонів і підприємств. У цих умовах ринкова затребуваність інновацій, інтеграція цифрових технологій, розвиток людського капіталу, а також здатність підприємств до стратегічного планування стають визначальними чинниками стабільного економічного зростання. Таким чином, інноваційно-інвестиційні стратегії перетворюються на ключовий інструмент формування конкурентоспроможної, технологічно прогресивної та стійкої економіки.

1.2 Формування механізму реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства

Комплекс дій суб'єкта господарювання щодо вибору найбільш ефективних способів та методів вкладення інвестиційних ресурсів у науково-технічні розробки з метою підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, а також освоєння нових ринків збуту в довгостроковій перспективі реалізується через інноваційно-інвестиційну стратегію розвитку. Реалізація такої стратегії забезпечує не лише отримання додаткового прибутку, а й оптимізацію наявних ресурсів та завоювання нових ринкових ніш з мінімізацією ризиків часткової або повної втрати ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Проте сучасний розвиток підприємств характеризується наявністю низки чинників, що стримують інноваційно-інвестиційні процеси. До них належать:

- недостатній обсяг державного фінансування інноваційних проектів та продуктів;

- обмеженість власних ресурсів;
- низька інвестиційна активність вітчизняних та зарубіжних інвесторів;
- прогалини у податковому законодавстві;
- відсутність мотивації до впровадження та реалізації науково-дослідних ноу-хау;
- слабкі взаємозв'язки науки та сфери виробництва.

З огляду на зазначені стримуючі чинники інноваційно-інвестиційна стратегія повинна характеризуватися комплексністю, цільовою спрямованістю, безперервністю та наявністю чіткого напрямку розвитку на довгострокову перспективу.

Процес формування інноваційно-інвестиційної стратегії передбачає комплекс процедур – від визначення цілей та завдань інноваційно-інвестиційної діяльності до розробки основної концепції стратегії інноваційного розвитку підприємства. Складність цього процесу полягає у наявності великої кількості альтернативних варіантів інвестиційних стратегічних орієнтирів, які повинні відповідати інноваційним цілям розвитку підприємства.

Важливо розглянути інноваційно-інвестиційну стратегію забезпечення стійкого розвитку підприємства через призму двох взаємопов'язаних і взаємозалежних блоків: інвестиційного та інноваційного, об'єднаних єдиною системою принципів, методів і механізмів реалізації та критеріями прийняття управлінських рішень [11].

Базисом для розробки інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку підприємства визначено:

1. Обґрунтовані стратегічні управлінські рішення, орієнтовані на адаптацію до змін економічного середовища;
2. Оптимальний обсяг виробничих ресурсів та інтелектуального потенціалу;
3. Гнучкість та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Виділяють три блоки взаємозв'язків між інноваційною та інвестиційною діяльністю: організаційно-управлінський, фінансово-економічний та нормативно-правовий (рис. 1.1).

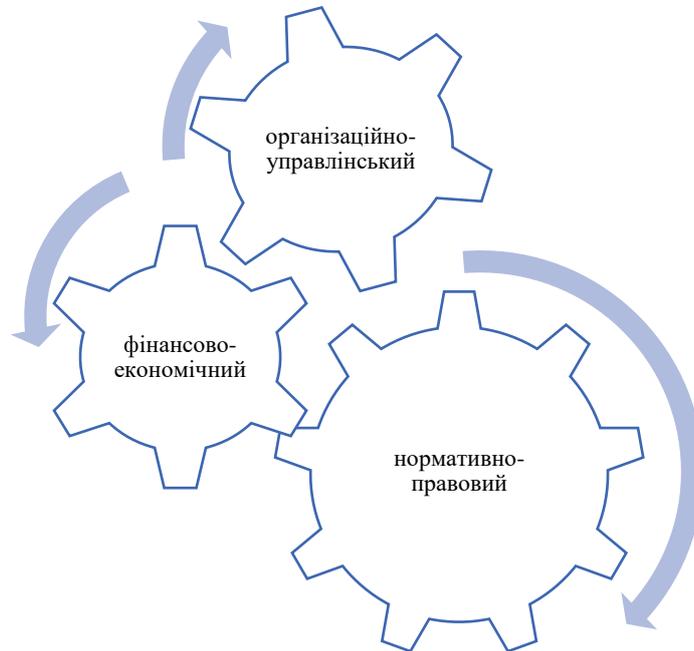


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок між інноваційною та інвестиційною діяльністю

Організаційно-управлінський блок визначає критерії прийняття управлінських рішень та організаційні механізми інноваційної діяльності відповідно до обсягів інвестування. Фінансово-економічний блок забезпечує ефективне вкладення інвестиційних ресурсів у процес розробки та впровадження пріоритетних інноваційних проектів. Нормативно-правовий блок охоплює застосування стимулів та механізмів підтримки науково-технічної діяльності, вдосконалення нормативної та законодавчої бази в сфері інноваційно-інвестиційної діяльності. Реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства представлено на рис. 1.2.

Інвестиційні та інноваційні процеси слід розглядати як взаємопов'язані етапи розвитку єдиної виробничо-економічної системи. У рамках спільної інноваційно-інвестиційної стратегії здійснюються фундаментальні та прикладні дослідження, розробляються нові технології, функціонує система

акумулювання та пошуку інноваційних ідей, а також відбувається пошук капіталу, відбір інвестиційних проектів і їх впровадження у виробництво [12].

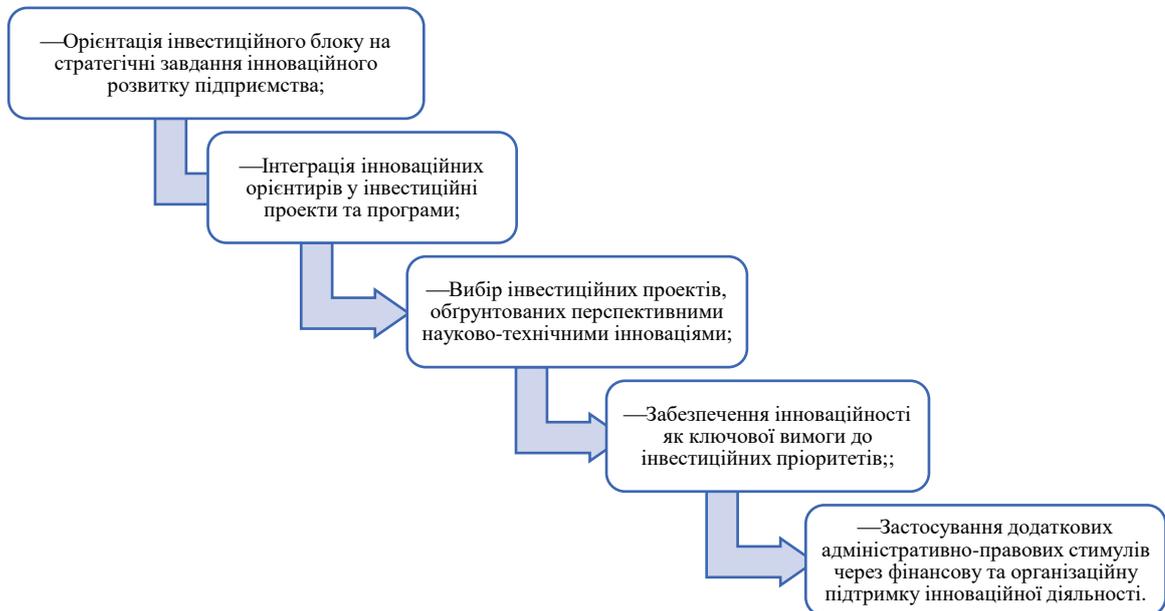


Рисунок 1.2 – Алгоритм реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства

Таким чином, інноваційно-інвестиційна стратегія є довгостроковою програмою формування та реалізації інноваційних переваг, які проявляються у позитивних якісних змінах інвестиційного процесу.

Формування та реалізація інноваційно-інвестиційної стратегії передбачає такі етапи[13]:

1. Початковий етап формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства передбачає проведення діагностики його внутрішнього та зовнішнього середовища, а також аналіз і оцінку факторів, що впливають на стратегічний розвиток. На цьому етапі здійснюється загальна характеристика підприємства, визначаються його сильні та слабкі сторони, оцінюються можливості та потенційні загрози.

2. Наступним етапом є визначення місії підприємства, постановка стратегічних цілей та завдань інноваційно-інвестиційного розвитку. Головною

метою такої стратегії є забезпечення стійкого економічного зростання в умовах змінного внутрішнього та зовнішнього середовища, з урахуванням інноваційного потенціалу діяльності підприємства. Досягнення зазначеної мети здійснюється шляхом формулювання завдань стимулюючого характеру, що спрямовані на створення передумов для впровадження інновацій через ефективне використання інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства.

3. Етап ресурсного забезпечення. Інноваційно-інвестиційний потенціал виступає інтегральною характеристикою ресурсного забезпечення підприємства та включає такі ключові складові: виробничий, технічний, фінансовий та кадровий потенціал.

4. На етапі розробки та оцінки інноваційно-інвестиційних проектів відповідно до стратегічних цілей особливу увагу приділяють аналізу потенційних джерел інвестиційних ресурсів, критеріям їх оцінки та вибору. Не менш важливим є процес оптимального визначення джерел фінансування для впровадження нововведень, оскільки від цього залежить ефективність реалізації стратегії інноваційного розвитку[14].

Серед основних джерел фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств виділяють:

- власні кошти: статутний капітал, нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування;
- залучені кошти: емісія акцій, благодійні внески, кошти від розміщення цінних паперів на вторинному ринку, додаткові внески до статутного фонду;
- позикові кошти: кредити, позики, венчурні інвестиції, облігації, інвестиційний лізинг, франчайзинг, форфейтинг [15].

Власні кошти зазвичай використовуються для фінансування невеликих програм, таких як модернізація обладнання чи модифікація продукції. Амортизаційні відрахування є основною складовою амортизаційного фонду, що виконує відтворювальну функцію, хоча в сучасних умовах часто використовується для покриття поточних потреб підприємства.

Позикові кошти, зокрема банківські кредити та нетрадиційні банківські продукти, дозволяють залучати значний обсяг фінансових ресурсів, забезпечуючи жорсткий зовнішній контроль за їх використанням. До недоліків належать складність залучення, потреба в ліквідній заставі, висока вартість ресурсів та виплата відсотків. Нетрадиційними джерелами позикових коштів є лізинг і факторинг, які сприяють технічному переоснащенню виробництва, оперативності та використанню сучасних технологій [16].

Іноземні прямі інвестиції застосовуються для реалізації масштабних проектів з технічним переоснащенням виробництва. Залучені кошти включають емісію акцій та добродійні внески спонсорів, тоді як венчурне фінансування передбачає як придбання акцій, так і кредитування підприємств із активною участю інвесторів у стратегічному управлінні виробництвом.

Реалізація стратегії включає прийняття та виконання розроблених заходів із постійним моніторингом і контролем виконання інноваційно-інвестиційних проектів, а також внесення необхідних змін і доповнень. Аналіз ефективності стратегії дозволяє визначити, чи досягнуто стратегічних цілей. У разі успішної реалізації здійснюється подальше впровадження стратегічних заходів, у разі невдачі – переглядаються причини та розробляється нова стратегія [17].

Успішність реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії забезпечується:

- узгодженістю обсягів інвестицій із потребами інновацій та можливостями їх залучення;
- визначеністю термінів виконання завдань;
- оптимальним поєднанням очікуваного рівня прибутковості та потенційних ризиків;
- гармонізацією інвестицій інноваційної спрямованості із загальноекономічними умовами та реальними часовими рамками впровадження нововведень, що дозволяє залучати зацікавлених інвесторів.

Для забезпечення сталого інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств необхідно подолати низку бар'єрів, що уповільнюють реалізацію стратегічних трансформацій. Значна частина цих обмежень має внутрішній

характер, оскільки їхні джерела зосереджені у внутрішньому середовищі підприємства – у системі управління, кадровому потенціалі, організаційній культурі, інвестиційних можливостях та рівні готовності до змін. У цьому контексті виокремлюють три основні групи бар'єрів інноваційно-інвестиційного розвитку[18]:

1. Фінансові та організаційні бар'єри. Реалізація інноваційно-інвестиційних рішень потребує значних фінансових ресурсів, що створює додаткові труднощі для підприємств. Обмежений доступ до джерел інвестування, висока вартість залучення капіталу, недостатня ефективність внутрішніх фінансових механізмів та недосконалість організаційної структури ускладнюють реалізацію стратегічних ініціатив. Також суттєве значення має низька гнучкість системи управління та відсутність налагоджених механізмів координації інноваційно-інвестиційних процесів.

2. Кадрові обмеження та дефіцит компетентностей. Успішна реалізація інноваційно-інвестиційних проєктів потребує висококваліфікованого персоналу, здатного працювати із сучасними технологіями, оцінювати проєктні ризики та приймати управлінські рішення. Проте кадровий дефіцит, низький рівень професійної підготовки та недостатній розвиток інноваційно-інвестиційної культури на підприємствах обмежують їх потенціал. Це зумовлює необхідність системних інвестицій у навчання, підвищення кваліфікації та розвиток людського капіталу.

3. Ризики та невизначеність інноваційно-інвестиційної діяльності. Інноваційно-інвестиційні проєкти характеризуються високим рівнем ризику, пов'язаним із непередбачуваністю ринкової реакції, можливими технологічними збоями, змінами регуляторного середовища або споживчих потреб. Це потребує впровадження комплексних систем управління ризиками, ґрунтовної оцінки доцільності інвестицій та розробки стратегічних сценаріїв розвитку[19].

Ефективне подолання зазначених бар'єрів передбачає зміцнення інституційного, кадрового та фінансового потенціалу підприємств, а також

формування гнучких механізмів адаптації до зовнішніх змін. У сучасних умовах особливо важливо переходити від тактичного реагування на окремі виклики до довгострокового стратегічного планування, орієнтованого на розвиток інтелектуального капіталу, технологічне оновлення та цифрову трансформацію.

Стратегічні орієнтири інноваційно-інвестиційного розвитку мають визначатися з урахуванням рівня сформованості інтелектуального, інноваційного та інвестиційного потенціалу підприємства, що створює основу для реалізації нових можливостей у таких напрямках[20]:

- технічна та технологічна модернізація виробничої бази;
- впровадження автоматизації, роботизації та цифрових інструментів управління;
- інтеграція передових технологій (нано-, біо-, когнітивних, інформаційно-комунікаційних);
- пошук альтернативних ресурсів та впровадження ресурсоефективних технологій;
- цифровізація ключових функцій підприємства;
- оновлення технічних засобів виробництва;
- запровадження сучасних управлінських практик і моделей розвитку персоналу;
- диверсифікація економічної діяльності;
- орієнтація на потреби споживачів та розвиток продуктів із високою доданою вартістю.

Упровадження зазначених напрямів є інструментом формування стійких конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі. Інноваційно-інвестиційний розвиток ґрунтується на проактивній адаптації, відкритості до нових технологій та здатності інтегрувати сучасні знання у бізнес-модель підприємства.

Особливої ролі набуває застосування комплексних управлінських інструментів, здатних забезпечити результативність трансформаційних

процесів. Стратегічне планування визначає довгострокові цілі інноваційно-інвестиційного розвитку, прогнозує ризики та формує моделі їх мінімізації. Ефективне управління інноваційно-інвестиційними проектами передбачає використання сучасних методик організації, реалізації та контролю, що підвищує узгодженість дій та результативність проектів.

Не менш важливою є фінансово-економічна оцінка інноваційно-інвестиційних рішень, яка включає аналіз рентабельності інвестицій, оцінку економічної ефективності та визначення доцільності впровадження нововведень з урахуванням ризиків. Важливою передумовою успішної реалізації стратегій є формування ефективної організаційної структури, яка забезпечує координацію між підрозділами та підтримує інтеграцію інноваційно-інвестиційних процесів у корпоративну культуру.

Таким чином, впровадження цифрових технологій та систем управління інформацією оптимізує процеси, прискорює прийняття рішень та підвищує гнучкість управління. Ефективна система мотивації персоналу сприяє активній участі співробітників у реалізації інноваційно-інвестиційних проектів, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули.

Інтеграція цих інструментів забезпечує формування адаптивної моделі управління, здатної ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та підтримувати стабільний інноваційно-інвестиційний розвиток.

Отже, для логістичних підприємств така стратегія набуває особливої актуальності. Оптимізація управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, цифровізація процесів, зниження операційних витрат та підвищення рівня клієнтського сервісу є ключовими напрямками інноваційно-інвестиційних трансформацій. Отже, стратегічні засади інноваційно-інвестиційного розвитку набувають практичного втілення на підприємствах, визначаючи напрями вдосконалення бізнес-процесів, забезпечення стійкості та формування конкурентних переваг.

1.3 Сучасні методи аналізу конкурентоспроможності підприємства

В умовах безперервного конкурентного протистояння здатність підприємства зберігати стійкі позиції на ринку визначається рівнем його конкурентоспроможності. Саме вона відображає фактичний стан суб'єкта господарювання, формує уявлення про його перспективи, потенціал досягнення стратегічних цілей і реагування на виклики зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємства зазвичай визначають за низкою ключових критеріїв, серед яких: здатність відповідати вимогам ринку, рівень задоволення споживчого попиту та наявність достатнього ресурсного потенціалу. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває поглиблене дослідження методів оцінювання конкурентоспроможності, що є основою обґрунтування стратегічних рішень розвитку[21].

У процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства необхідно вирішити такі завдання: визначити рівень його конкурентоспроможності за певний період; простежити динаміку змін; ідентифікувати «вузькі» місця та окреслити можливості підвищення ефективності функціонування. Узагальнення наукових досліджень дозволяє здійснити класифікацію основних методик діагностики конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.1).

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності ґрунтуються на обчисленні системи індексів і коефіцієнтів, які відображають рівень ключових показників окремих сфер діяльності підприємства [22]. Об'єднання цих показників у групові та інтегральні індекси дозволяє комплексно оцінити можливості підприємства в конкурентному середовищі та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення. Проте використання експертно встановлених вагових коефіцієнтів може зумовлювати певний рівень суб'єктивізму.

Якісні методи мають нижчий рівень математичної формалізації й переважно базуються на експертних оцінках. Вони характеризуються певною умовністю та суб'єктивністю, однак вирізняються гнучкістю, що дозволяє

враховувати не тільки цифрові показники, а й реальні ситуаційні чинники за умови наявності достовірної інформації.

Матричні методи передбачають застосування двовимірних матриць, побудованих за принципом системи координат, для маркетингової оцінки позицій підприємства на ринку. За умови наявності достатньої інформації вони дають змогу формувати достовірні висновки щодо рівня конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1 – Основні методики діагностики конкурентоспроможності підприємства[22]

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод рейтингових балів, диференційований підхід, метод абсолютних та відносних різниць, інтегральний метод оцінювання.
	Якісні	Евристичні підходи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок та експертного судження.
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця McKinsey, матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ), матриця Ансоффа, стратегічна матриця Shell/DPM, модель PIMS.
	Індексні (аналітичні)	Метод визначення конкурентних переваг, моделі оцінювання конкурентоспроможності продукції, інтегральні аналітичні підходи, концепція ефективної конкуренції.
	Графічні	Метод побудови профілю конкурентоспроможності, конкурентний багатокутник, радіальна (полярна) діаграма оцінювання.
За показниками та змінними, використаними в аналізі	Методи, що характеризують ринкові позиції підприємства	Модель БКГ, модель Shell/DPM, підхід PIMS, модель конкурентних сил Портера, інструментарій McKinsey щодо оцінювання позиції підприємства на ринку.
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, методи експертної оцінки управлінських рішень, ситуаційний аналіз, побудова карт стратегічних груп.
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансової стійкості, інструменти фінансово-економічного аналізу, аналіз ділової активності та фінансових результатів.
За ступенем охоплення аспектів діяльності підприємства	Спеціальні	Оцінювання конкурентоспроможності окремих видів продукції, застосування окремих матричних моделей.
	Комплексні	Метод бальної оцінки, індексні підходи, інтегральні методики системної оцінки конкурентоспроможності.
За рівнем ухвалення рішень	Стратегічні	Модель БКГ, Shell/DPM, концепція PIMS, модель McKinsey та інші методи стратегічного вибору.
	Тактичні	Інтегральні методики, теорія ефективної конкуренції, підхід самооцінювання, моделі оцінювання конкурентоспроможності продукції, аналіз конкурентних переваг у короткостроковому періоді.

Перевагами цих методів є простота та зручність застосування, проте їхніми недоліками є обмеженість кількості характеристик, відсутність аналізу причинно-наслідкових зв'язків і складність врахування темпів зростання ринку[23].

Індексні методи є різновидом кількісного підходу й передбачають розрахунок окремих індексів за найважливішими показниками діяльності підприємства з подальшою їх інтеграцією в узагальнений критерій. Залежно від складності методики вони можуть включати як прості математичні дії, так і детальні системні розрахунки.

Графічні методи застосовуються під час побудови багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Основними їхніми перевагами є наочність та простота інтерпретації результатів. Однак ці методи не враховують різну вагомість факторів та не дають змоги кількісно визначити інтегральну оцінку конкурентоспроможності, а надмірна кількість показників може ускладнювати сприйняття.

Спеціальні методи дозволяють здійснювати оцінку конкурентоспроможності за окремими напрямками діяльності — виробничими, фінансовими, маркетинговими тощо. Комплексні методи забезпечують найточніший рівень оцінювання, оскільки базуються на широкому спектрі параметрів внутрішнього й зовнішнього середовища, поєднуючи багатоканальну інформацію для формування інтегральної оцінки. Стратегічні методи визначають конкурентне положення підприємства на ринку в довгостроковій перспективі, тоді як тактичні спрямовані на оцінювання результативності окремих планів діяльності у короткостроковому періоді[23].

Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності свідчить, що один метод може належати до різних груп залежно від підходу до класифікації. Наприклад, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) формально належить до матричних методів, але за характером даних та рівнем ухвалення рішень є також стратегічним інструментом. Це підтверджує

взаємозалежність різних методичних підходів і практичну доцільність їх комбінування.

Сучасна економічна наука пропонує широкий спектр методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які можуть бути згруповані в п'ять–дев'ять основних категорій. До найпоширеніших належать методики, що базуються на концепції життєвого циклу товару, частці ринку, теорії ефективної конкуренції, конкурентних перевагах, а також оцінці конкурентоспроможності продукції. Переваги та недоліки найбільш уживаних дев'яти груп методів наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки дев'яти груп методів[23]

Метод	Переваги	Недоліки
1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Відзначаються широким застосуванням у практиці та простотою виконання розрахунків.	Отримані результати мають здебільшого статистичний характер, що ускладнює повноцінне визначення фактичної конкурентної позиції підприємства; метод практично не враховує взаємодію виробника з ринковим середовищем.
2. Методи, базовані на теорії рівноваги підприємства та галузі	Забезпечують можливість якісного порівняння особливостей функціонування галузей у різних країнах.	Основна увага зосереджена на зовнішніх умовах діяльності, тоді як здатність підприємства до адаптації враховується недостатньо.
3. Методи, побудовані на теорії ефективної конкуренції	Дозволяють здійснити глибоке вивчення внутрішнього стану підприємства та порівняти отримані дані із середньогалузевими показниками.	Процес узагальнення результатів є складним, потребує значного обсягу розрахунків; метод не дає змоги оцінити динаміку та зміну факторів, що формують рівень конкурентоспроможності.
4. Методи, засновані на теорії якості товару	Орієнтовані на оцінювання якості продукції та акцентують увагу на потребах споживачів.	Не охоплюють ефективність виробничо-збутових процесів; часто ототожнюють конкурентоспроможність товару з конкурентоспроможністю підприємства; придатні переважно для виробників однотипної продукції.
5. Матричні методи	Дають можливість аналізувати розвиток конкурентної ситуації у динаміці та визначати стратегічні напрями розвитку.	Обмежуються одним стратегічним вектором; кількість характеристик, що враховуються, є невеликою, що знижує комплексність оцінювання конкурентоспроможності.
6. Інтегральний метод	Дозволяє отримати чіткі й однозначні оцінки конкурентних позицій, відзначається простотою застосування та високою наочністю.	Не забезпечує глибокий аналіз чинників та не дає змоги визначити резерви підвищення конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; має обмеження щодо підприємств з широким асортиментом продукції.

Продовження таблиці 1.2

Метод	Переваги	Недоліки
7. Методи, засновані на теорії мультиплікаторів	Надають можливість оцінювати значну кількість показників діяльності підприємства, формуючи комплексне уявлення про його стан.	Метод відзначається високою трудомісткістю; результати зберігають об'єктивність лише протягом короткого проміжку часу.
8. Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства	Забезпечують аналіз окремих складових стратегічного потенціалу підприємства та їх впливу на конкурентоспроможність.	Потребують значного інформаційного забезпечення, мають складний і трудомісткий алгоритм; враховують переважно внутрішні чинники без комплексного врахування впливу зовнішнього середовища.
9. Методи, засновані на порівнянні з еталонним показником	Відзначаються високою наочністю та комплексністю порівняння параметрів підприємства з еталонними значеннями.	До переліку факторів, що аналізуються, не включаються показники, які відображають силу та напрям впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Важливе значення для підприємств мають аналітичні методи дослідження конкурентоспроможності, які, як правило, є кількісними, комплексними та тактичними за своєю природою. Вони використовують типовий набір показників, що відображають ключові аспекти діяльності підприємства й дозволяють здійснити об'єктивну оцінку його ринкових позицій[24].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємство повинно застосовувати метод бенчмаркінгу – систематичне порівняння власної продукції, цінової політики, каналів збуту та інструментів стимулювання з тими, що використовують основні конкуренти. Такий підхід забезпечує можливість виявити невикористані конкурентні переваги та напрями вдосконалення діяльності.

Інтегрування традиційних підходів до оцінки конкурентоспроможності з урахуванням сучасних викликів та умов функціонування ринку робить його більш адаптивним до реалій сьогодення та актуальним для аналізу підприємств. Під економічними перевагами розуміють здатність підприємства отримувати вищий прибуток порівняно з конкурентами завдяки ефективному використанню інтелектуального капіталу. У свою чергу, брендові переваги характеризуються формуванням лояльності споживачів, які віддають перевагу продукції конкретного підприємства над пропозиціями конкурентів, що досягається через правильно розроблену маркетингову стратегію та системний бренд-менеджмент, навіть у умовах економічної кризи або під час активізації

соціально відповідальної діяльності, наприклад, під час військового вторгнення[24].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства є багатогранним і методологічно складним процесом, що передбачає застосування різноманітних моделей та інструментів, узагальнених у таблиці 1.1. Вибір конкретних методів і моделей оцінювання визначає глибину, повноту та достовірність отриманої інформації, а також впливає на обґрунтованість подальших стратегічних управлінських рішень. З огляду на представлену класифікацію методологічних підходів, доцільним є детальніше зупинитися на найбільш поширених і практично значущих моделях та методах аналізу конкурентоспроможності підприємства:

1. SWOT-аналіз (SWOT-матриця), допомагає ідентифікувати внутрішні сильні і слабкі сторони підприємства (Strengths і Weaknesses) та зовнішні можливості та загрози (Opportunities і Threats) (рис 1.3).

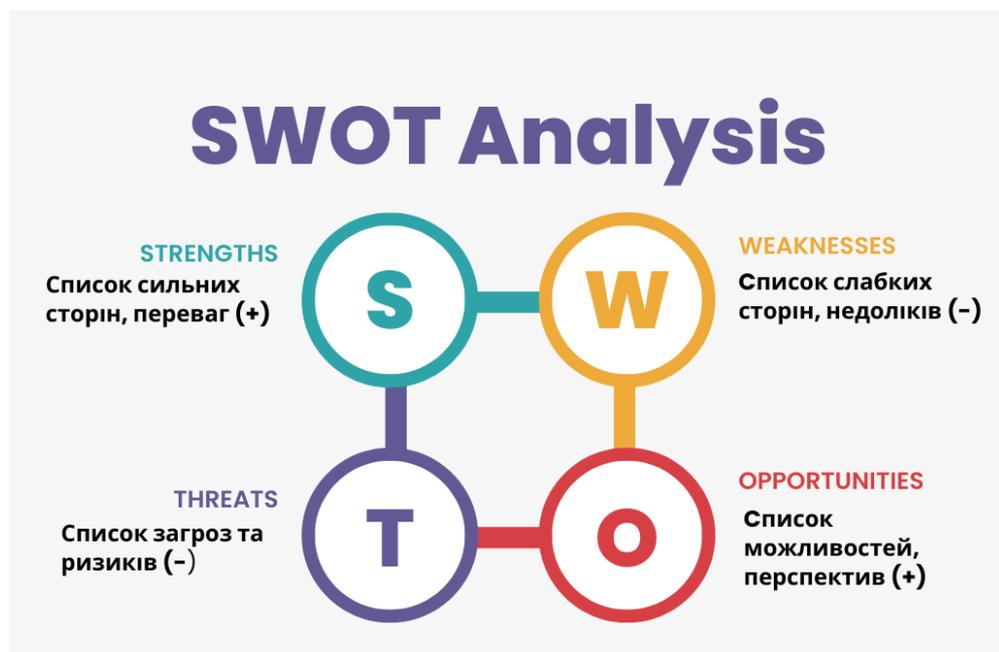


Рисунок 1.3 – Матриця SWOT-аналізу

SWOT-аналіз допомагає підприємству визначити, як внутрішні фактори можуть бути використані для використання зовнішніх можливостей та подолання загроз [25].

2. Модель М. Портера п'яти сил (конкурентних переваг), допомагає визначити рівень конкуренції в галузі, ідентифікувати сили, що впливають на конкурентну боротьбу, такі як потенційні конкуренти, постачальники, покупці, продукти-замінники та існуючі конкуренти (рис 1.4).

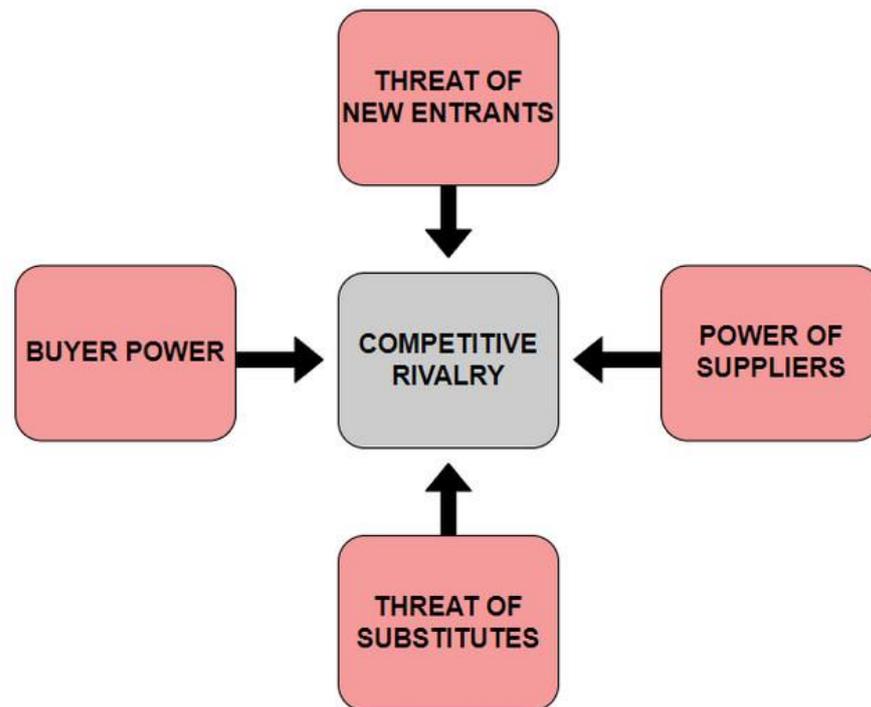


Рисунок 1.4 – Модель М. Портера п'яти сил

Модель конкурентних переваг Портера, визначає стратегічні конкурентні переваги підприємства, які можуть бути досягнуті завдяки ресурсам та компетенціям[26].

3. Метод аналіз життєвого циклу продукту (послуги) (ЖЦП). Даний метод допомагає розуміти, на якому етапі життєвого циклу знаходиться продукція (послуга) підприємства, і розробляти відповідні стратегії для кожного етапу (рис 1.5).

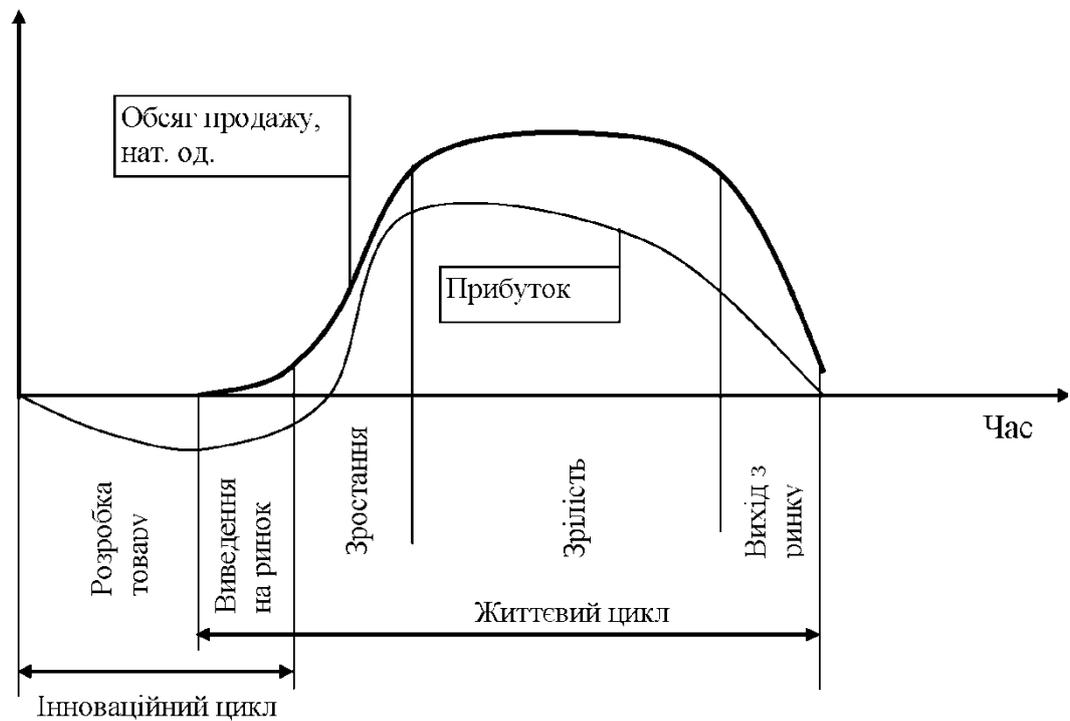


Рисунок 1.5 – Життєвий цикл продукту

4. Метод аналізу "вартостей" (Value Chain Analysis), включає вивчення всього ланцюга створення вартості в компанії, починаючи від постачання сировини і закінчуючи доставкою готової продукції. Він допомагає визначити, де саме додається вартість та як підприємство може оптимізувати цей процес [27]. (рис 1.6).

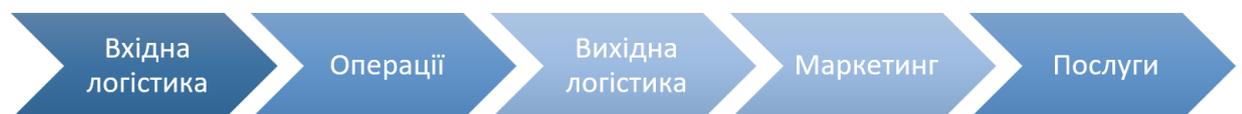


Рисунок 1.6 – Метод аналізу "вартостей" (Value Chain Analysis)

5. Метод бенчмаркінг полягає в порівнянні діяльності своєї компанії з іншими компаніями, які вже досягли високого рівня конкурентоспроможності

[28]. Це допомагає ідентифікувати, де саме підприємство може вдосконалити свою діяльність (рис 1.7).

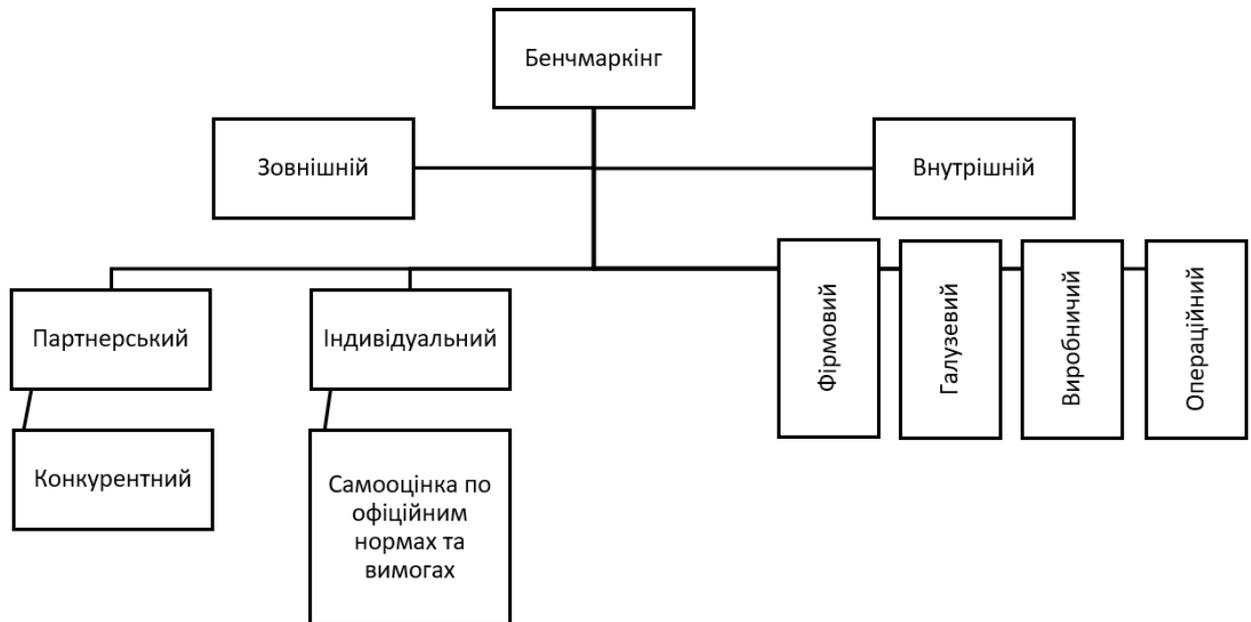


Рисунок 1.7 – Метод бенчмаркінгу

6. Аналіз "системи цінностей", цей метод допомагає визначити, як цінності підприємства впливають на його конкурентоспроможність і які саме цінності важливі для клієнтів [29]. (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 – Система цінностей підприємства

7. Радіальна діаграма конкурентоспроможності – це графічний метод оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, який відображає результати порівняння за кількома критеріями одночасно у вигляді багатокутника (часто схожого на «павутину»)(рис. 1.9).

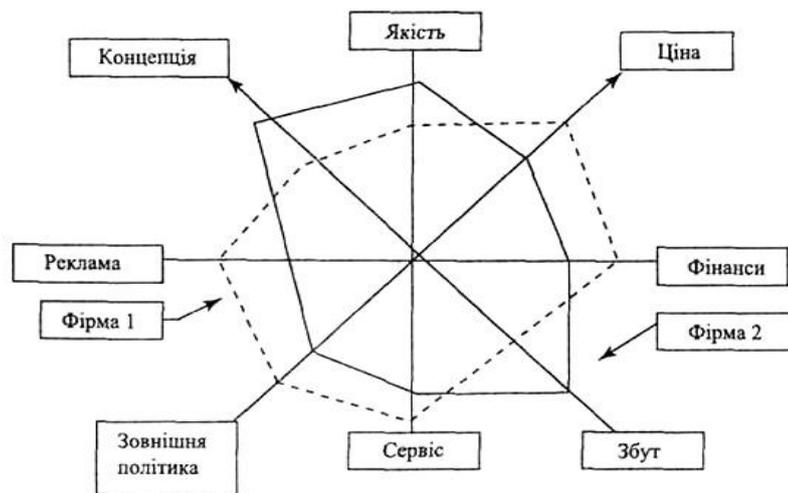


Рисунок 1.9 – Радіальна діаграма конкурентоспроможності

Радіальна діаграма є зручним інструментом стратегічного аналізу, оскільки забезпечує візуалізацію багатофакторної інформації, дозволяє інтегрувати кількісні та якісні показники та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Її використання у процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємств дає можливість комплексно охарактеризувати рівень їхнього розвитку, проаналізувати динаміку змін та визначити перспективні напрями інноваційно-інвестиційного удосконалення [30].

Таким чином, вивчення різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності дозволяє систематизувати їх та з'ясувати переваги та недоліки, сприяючи розробці більш точних та ефективних стратегій управління підприємством.

Кожен з цих методів та моделей має свої переваги та обмеження, і їх вибір залежить від конкретних цілей та умов дослідження. Теоретичний аналіз

конкурентоспроможності включає в себе вивчення цих методів, їхніх концепцій і підходів, а також їх застосування для аналізу конкретного підприємства.

Проведений аналіз показав, що формування та реалізація інноваційно-інвестиційної стратегії є ключовим механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його стійкого розвитку у довгостроковій перспективі. Комплекс дій суб'єкта господарювання щодо вибору ефективних способів вкладення інвестиційних ресурсів у науково-технічні розробки дозволяє підвищити якість продукції, оптимізувати використання наявних ресурсів, освоїти нові ринки збуту та мінімізувати ризики втрат.

Водночас на ефективність інноваційно-інвестиційних процесів значно впливають стримуючі чинники, серед яких недостатній обсяг державного фінансування, обмеженість власних ресурсів, низька активність інвесторів, прогалини у законодавчій базі та слабкі зв'язки науки і виробництва. В умовах цих обмежень інноваційно-інвестиційна стратегія повинна мати комплексний, цільовий та безперервний характер, орієнтований на довгострокові результати.

Процес розробки та реалізації стратегії передбачає поетапне визначення цілей і завдань, ресурсне забезпечення, оцінку та вибір інноваційно-інвестиційних проектів, моніторинг їх виконання та оцінку ефективності. Важливе значення має інтеграція організаційно-управлінського, фінансово-економічного та нормативно-правового блоків, що забезпечує узгодженість управлінських рішень, ефективне вкладення ресурсів та застосування стимулів підтримки інновацій.

Реалізація стратегії потребує поєднання власних, залучених та позикових джерел фінансування, включаючи венчурні інвестиції, іноземний капітал, лізинг та факторинг. Цей підхід дозволяє підприємству оптимізувати фінансові потоки, забезпечувати технологічне оновлення виробництва та підвищувати рівень клієнтського сервісу.

Особлива увага приділяється аналізу конкурентоспроможності підприємства як системи оцінки його позицій на ринку та ефективності

інноваційно-інвестиційних заходів. Застосування сучасних методів – таких як SWOT-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, аналіз життєвого циклу продукту, Value Chain Analysis, бенчмаркінг, аналіз системи цінностей та радіальна діаграма конкурентоспроможності – дозволяє всебічно оцінити потенціал підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, визначити можливості та загрози, а також сформувані стратегії підвищення конкурентних переваг.

Таким чином, інноваційно-інвестиційна стратегія виступає ефективним інструментом забезпечення стабільного розвитку підприємства, сприяє інтеграції інтелектуального, фінансового та технологічного потенціалу, формує стійкі конкурентні переваги та дозволяє адаптуватися до викликів сучасного економічного середовища. Для підприємств її впровадження особливо актуальне, оскільки оптимізація матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, цифровізація управлінських процесів і підвищення якості сервісу безпосередньо впливають на ефективність функціонування та конкурентоспроможність на ринку.

2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Сучасний стан логістичної галузі в Україні та організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Логістична галузь України відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування національної економіки, оскільки саме вона формує основу товароруху, транспортних потоків та інфраструктурної взаємодії між підприємствами різних секторів. У 2022 році частка транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності у структурі ВВП України становила 3,94%, що свідчить про стратегічне значення логістичного комплексу для економічної стабільності держави. Разом із тим повномасштабне вторгнення росії завдало значних збитків логістичній інфраструктурі, спричинивши руйнування об'єктів у низці областей, порушення ланцюгів постачань і різке скорочення обсягів перевезень. У таких умовах виникла об'єктивна необхідність оперативної оцінки завданих втрат та перебудови логістичної системи відповідно до нових безпекових і економічних реалій[31].

Уже з перших тижнів війни спостерігалася різка переорієнтація транспортних потоків: логістика, яка традиційно спиралася на морські порти південного регіону, була змушена переміститися на західний напрямок. Значну частину вантажопотоків, що раніше транспортувалися морем, перевели на залізничний та автомобільний транспорт. Пізніше відновлення роботи портів Дунайського регіону дозволило частково стабілізувати логістичні маршрути й сформувати альтернативні коридори експорту продукції. Проте, незважаючи на ці адаптаційні зрушення, криза у транспортно-логістичній сфері продовжувалася, оскільки низка проблем залишалася невирішеною [32].

Ще до початку повномасштабної агресії українська логістика характеризувалася низкою системних дисбалансів. У 2021 році доходи логістичного та транспортного секторів перевищували 65 млрд грн (6,4% ВВП), а загальні обсяги вантажоперевезень становили 621 млн. тонн. Основними

видами транспорту були залізничний (62,3%), трубопровідний (20,3%), автомобільний (16,2%), водний (1,0%) та авіаційний (0,1%). Проте Україна суттєво поступалася своїм сусідам за Індексом ефективності логістики (LPI), посідаючи 66 місце у 2018 році.

Серед основних проблем розвитку логістичної галузі, які сформувалися протягом останніх років, науковці виділяють такі:[33].

- зниження частки логістики у ВВП (з 12% у 2000-х до 6,6% у 2020-х, при потенціалі не менше 10%);
- відсутність розвинених логістичних хабів у прикордонних областях;
- незадовільний стан автомобільних доріг та залізничного рухомого складу;
- невідповідність ширини колії стандартам ЄС, що знижує пропускну здатність кордонів;
- низький рівень інвестицій та недостатня державна підтримка;
- повільне впровадження сучасних цифрових технологій (IoT, blockchain, хмарні рішення тощо).

Період пандемії COVID-19 спричинив додаткове навантаження на сектор, а початок повномасштабної війни призвів до різкого обвалу логістичних показників. У 2022 році загальні вантажні перевезення скоротилися майже на 50%, зокрема залізничні – на 52,1%, автомобільні – на 22%, морські – на 61%, авіаційні – на 85%. До кінця 2023 року частка логістики у ВВП знизилася до 4,4%, а позиція України у рейтингу LPI погіршилася до 79 місця.

Водночас у 2023 році спостерігалися і позитивні структурні зрушення, пов'язані з адаптацією ринку до умов воєнного часу. Серед ключових факторів стабілізації виділяють [34]:

- підписання міжнародної угоди «Транспортний безвіз» із ЄС;
- спрощення регулювання для логістичних компаній;
- переорієнтацію вантажоперевезень на західні маршрути;
- активну співпрацю з логістичними операторами сусідніх країн;

- відкриття нових пунктів пропуску та підготовку проєктів будівництва колій європейського стандарту.
- впровадження сучасних інформаційних технологій, спрямованих на спрощення та інтенсифікацію процедур перетину міжнародних контрольних пунктів.

Таким чином, сучасний стан логістичної галузі України характеризується одночасним поєднанням глибокої структурної кризи, спричиненої війною, та поступових адаптаційних процесів, що створюють підґрунтя для її подальшої трансформації. Ці тенденції є ключовими для розуміння умов функціонування провідних компаній ринку, зокрема ТОВ «Нова Пошта», діяльність якої безпосередньо залежить від стабільності логістичної інфраструктури та ефективності національної системи перевезень [35].

Узагальнюючи тенденції та трансформації, що відбуваються в українській логістичній сфері, варто зазначити, що на цьому тлі особливої актуальності набуває діяльність провідних національних операторів, здатних забезпечувати стійкість логістичних ланцюгів в умовах високої нестабільності. Одним із таких підприємств є ТОВ «Нова Пошта», розвиток якого є показовим прикладом успішної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Історія компанії демонструє вражаючий шлях від локального стартапу до одного з ключових учасників ринку експрес-доставки в Україні. Її становлення розпочалося у 2001 році зі створення перших поштових відділень, після чого підприємство системно розширювало свою мережу та інфраструктуру, охоплюючи дедалі більше міст і регіонів країни [35].

Розвиток ТОВ «Нова Пошта» супроводжувався активним упровадженням сучасних технологій у сферу логістики та експрес-доставки, що включало автоматизовані системи сортування, комплексні інформаційні рішення та розширений спектр онлайн-сервісів для клієнтів. Така масштабна технологічна модернізація вимагала відповідного вдосконалення механізмів управління компанією. У зв'язку з цим важливим аспектом подальшого аналізу є розгляд організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта», яка забезпечує

координацію бізнес-процесів, оперативне прийняття управлінських рішень та ефективне функціонування розгалуженої логістичної мережі підприємства (рис. 2.1).

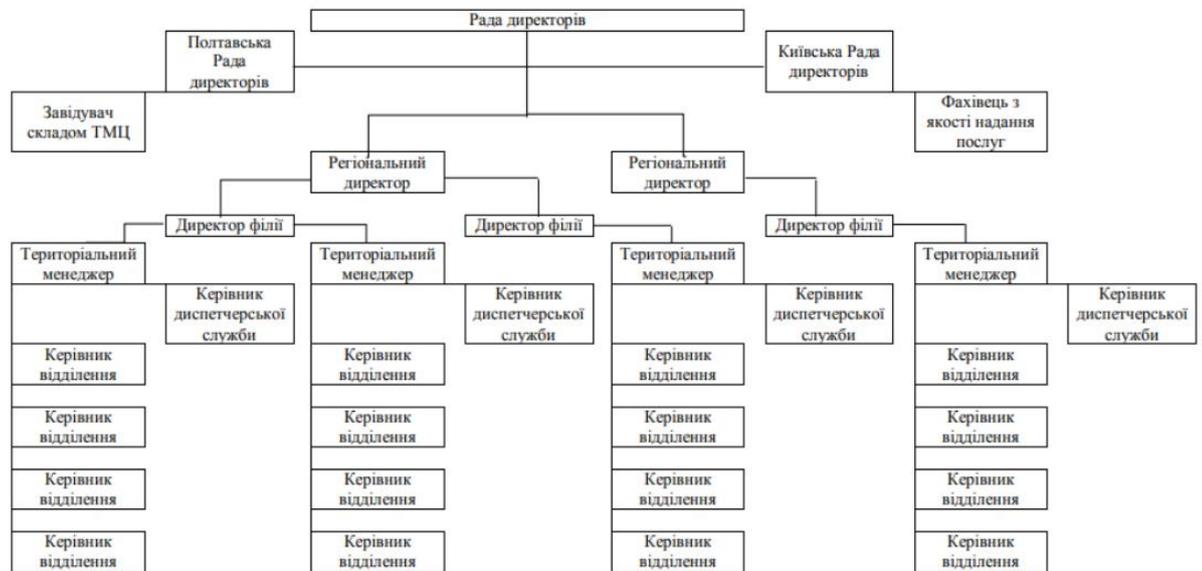


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Існуюча організаційна структура управління характеризується великою складністю та тривалим процесом передачі інформації до вищих органів управління компанії. Для того, щоб звичайний працівник (наприклад, оператор відділення) міг висловити свої пропозиції щодо удосконалення роботи компанії або повідомити керівництво про існуючі проблеми, такі як недоліки у програмному забезпеченні чи певні недоліки у вантажних перевезеннях, йому потрібно подолати довгий та не зовсім зручний шлях за зазначеною вище схемою. Керівництво та контроль за корпоративними питаннями здійснюється через Наглядову Раду. Учасниками цієї ради є як співвласники компанії, так і особи, призначені ними. Вони можуть бути постійними членами ради або призначатися на певний термін [36].

Управлінням поточною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» керує Директор компанії, який призначається та звільняється з посади шляхом прийняття відповідного рішення Наглядовою Радою.

Директор виконує свої обов'язки на підставі Статуту компанії та виступає від імені підприємства у взаємовідносинах з іншими організаціями. Він має підпорядкованих директорів, кожен із яких відповідає за конкретний напрямок діяльності в компанії. Структура компанії передбачає розділення на Офіс підтримки, що розташований у Києві та Полтаві, функціональні департаменти, мережу відділень, мережу термінальної логістики та кур'єрську службу [37].

Протягом десятків років підприємство ТОВ «Нова Пошта» зуміло стати визнаною з високою якістю обслуговування клієнтів та широким спектром послуг, включаючи доставку пошти, товарів, та багато інших. Її мережа охоплює сотні тисяч клієнтів і багато тисяч відділень у всіх куточках України.

Протягом своєї діяльності підприємство ТОВ «Нова Пошта» активно реагувало на зміни в ринковому середовищі та вимоги споживачів. ТОВ «Нова Пошта» розширювала свої послуги, покращувала та модернізувала існуючу інфраструктуру, а також активно конкурувала з іншими гравцями на ринку експрес-доставки.

Історія ТОВ "Нова Пошта" також включає в себе виклики та перешкоди, з якими компанія зіштовхувалася в процесі свого розвитку. Наприклад, конкуренція на ринку експрес-доставки посилилася, а вимоги до технологічних інновацій стали вищими. Крім того, ТОВ «Нова Пошта» стикалася з різними законодавчими і регуляторними викликами в Україні [38].

Але завдяки своєму досвіду, ресурсам, та стратегічному баченню, ТОВ «Нова Пошта» зуміла пройти ці випробування та зберегти свою конкурентоспроможність.

Підприємство ТОВ «Нова Пошта» є провідним поштовим оператором, який надає послуги обслуговування як юридичних, так і фізичних осіб, забезпечуючи надійну доставку відправлень до відділень, поштоматів та за вказаною адресою. Діяльність компанії охоплює не лише територію України, але й розширюється за кордон країни. Її мережа у 2024 році налічувала 13 208 відділень по всій Україні, включаючи франчайзингові пункти, та 24 002 поштоматів[39].

Компанія є ключовим компонентом холдингової структури під назвою «Група Компаній ТОВ «Нова Пошта». В цей холдинг входять як українські, так і зарубіжні компанії [40].

Серед компаній, що входять до складу групи, можна виділити такі: ТОВ «Нова Пошта», «Nova Pay», «Нова Пошта Global».

Щоб краще зрозуміти напрям діяльності та філософії товариства розроблено профіль компанії, який наведено у табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Профіль діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Класифікація	Визначення
Асортимент продукції та послуг	Доставка різних видів вантажів, посилок та документів. Ця послуга поділяється на локальну, що забезпечує доставку протягом годин, міжміську з доставкою за дні, і міжнародну, де вантажі доставляються протягом тижня.
Цільова аудиторія	Компанія надає свої послуги як бізнес-сегменту, так і фізичним особам.
Мережа збуту	Компанія використовує розгалужений канал продажів, спроектований для максимальної зручності клієнтів. Цей канал включає в себе мережу відділень, поштоMATів, можливість адресної доставки та прямі продажі.
Інвестиції	Головний акцент робиться на інвестуванні в технології, що сприяє підвищенню продуктивності завдяки механізації процесів, діджиталізації та автоматизації виробництва.
Конкурентні переваги	Ключовою конкурентною перевагою є надійність сервісу. Компанія завжди поруч там, де її потребують клієнти.
Статус для клієнта	Для бізнесу, ТОВ «Нова Пошта» є надійним логістичним партнером, який допомагає підприємствам заробляти більше. Для фізичних осіб, компанія є інноваційним лідером на ринку експрес-доставки, гарантуючи якість та надійність у кожній послuzі.

Місія Товариства визначається як забезпечення легкості доставки для життя та бізнесу, покладаючи перед собою завдання здійснення господарської діяльності з метою одержання прибутку через надання послуг поштового зв'язку.

Ключові цінності компанії включають в себе клієнтів, працівників, технології та ефективність. Спільна взаємодія цих трьох цінностей – Клієнти, Працівники, Технології – формує Ефективність, яка в свою чергу стимулює інвестиції та подальший ріст компанії. ТОВ «Нова Пошта» завжди налаштована на пошук найбільш ефективних шляхів досягнення максимальних результатів, удосконалення процесів та мінімізацію витрат, при цьому забезпечуючи високу якість наданих послуг [40].

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» та стратегічні орієнтири компанії формують підґрунтя для ефективної реалізації її операційної діяльності. Чіткий розподіл функціональних напрямів, орієнтація на технологічний розвиток, а також системний підхід до забезпечення якості сервісу дозволяють підприємству підтримувати стабільну динаміку зростання та адаптуватися до змін ринкового середовища.

2.2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Ефективність функціонування підприємства та його конкурентні позиції на ринку логістичних послуг значною мірою визначаються рівнем основних техніко-економічних показників, які відображають масштаби діяльності, фінансову стійкість, продуктивність та якість використання ресурсів. Для ТОВ «Нова Пошта», яке є одним із ключових операторів експрес-доставки в Україні, аналіз цих показників має особливе значення, оскільки компанія працює в умовах високої конкуренції, необхідності оперативного технологічного оновлення та стрімкої зміни споживчих потреб [41].

Оцінювання техніко-економічних параметрів дає можливість виявити сильні та слабкі сторони операційної діяльності, визначити тенденції розвитку,

оцінити результативність інвестицій та інновацій, а також встановити резерви підвищення ефективності. Розгляд динаміки доходів, витрат, прибутковості, обсягів наданих послуг, інвестицій у логістичну інфраструктуру та продуктивності праці дозволяє отримати комплексне уявлення про реальний стан підприємства та його потенціал подальшого зростання.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» є ключовим етапом у вивченні його конкурентоспроможності та функціонування на ринку експрес-доставки в Україні. Підприємство ТОВ «Нова Пошта» - це визнаний лідер у сфері кур'єрських послуг та експрес-доставки, який надавав свої послуги як бізнесовим клієнтам, так і фізичним особам.

Зважаючи на кількість відділень та поштоматів, це густа та розгалужена мережа, яка дозволяє покривати практично всю територію України.

Фінансово-економічна діяльність підприємства ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільні та вражаючі фінансові показники. Висока якість послуг та широкий спектр послуг призвели до високої впізнаваності бренду та широкого клієнтського спектру. Важливим аспектом є позиція підприємства в рейтингах ефективності та якості, включаючи неущкоджені відправлення, вчасну доставку та індекс лояльності клієнтів (NPS).

Стратегія та сталий розвиток у компанії ТОВ «Нова Пошта» визначає свою місію як "легкість доставки для життя та бізнесу". Метою її діяльності є отримання прибутку через надання послуг поштового зв'язку. Однією з ключових цінностей є ефективність, що досягається через синергію клієнтів, працівників та технологій. Компанія реалізує стандарти сталого розвитку та прагне спрощувати процеси, використовувати інновації та поліпшувати існуючі послуги.

Загальна аналітична оцінка підприємства ТОВ «Нова Пошта» вказує на його сильні сторони в галузі кур'єрських послуг та поштового зв'язку. Компанія досягла високого рівня довіри клієнтів, що свідчить про її успішну діяльність та лідерство на ринку експрес-доставки.

З огляду на те, що ТОВ «Нова Пошта» здійснює масштабну трансформацію логістичної інфраструктури, активно розвиває міжнародні операції та впроваджує цифрові технології, дослідження техніко-економічних показників за останні роки є важливим для розуміння ефективності цих процесів. Особливої уваги потребує період 2022–2024 рр., який характеризується змінами ринкового середовища та зростанням потреби у гнучких логістичних рішеннях [42, 43, 44].

У таблиці 2.2 узагальнено ключові економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр., що дозволяє простежити динаміку результатів та сформуванню базу для подальшого аналітичного висновку щодо стану підприємства та перспектив його розвитку.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2022 – 2024 рр., тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
	2022	2023	2024	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Валюта балансу, тис.грн. з них:	15754920	23101706	31585793	7346786	8484087	53,85	36,72
2. необоротні активи, тис. грн.	12319191	18769254	24548276	6450063	5779022	52,36	30,79
3. в т.ч. основні засоби (первісна вартість), тис. грн.	10178235	13852844	20300793	3674609	6447949	36,10	46,55
4. оборотні активи, тис. грн.	3435729	4332452	7037517	896723	2705065	26,10	62,44
5. Знос основних засобів. тис. грн.	3337493	4525606	6031694	1188113	1506088	35,60	33,28
6. Чисельність, осіб	31486	32944	52000	1458	19056	4,63	57,84

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
7. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	23687034	36468879	44779857	12781845	8310978	53,96	22,79
8. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	19276532	28625037	35284709	9348505	6659672	48,50	23,27
9. Прибуток від реалізації, тис. грн.	4410502	7843842	9495148	3433340	1651306	77,84	21,05
10. Чистий фінансовий результат, тис.грн.	2135960	3967156	2500331	1831196	-1466825	85,73	-36,97
11. Фондоозброєність	323,26	420,50	390,40	97,23	-30,10	-	-
12. Фондовіддача основних фондів	2,33	2,63	2,21	0,31	-0,43	-	-
13. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,33	0,33	0,30	0,00	-0,03	-	-
14. Коефіцієнт оновлення основних засобів	82,79	73,47	68,24	-9,32	-5,24	-	-
15. Коефіцієнт оборотності активів	1,50	1,58	1,42	0,08	-0,16	-	-
16. Коефіцієнт оборотності обігових коштів	6,89	8,42	6,36	1,52	-2,05	-	-
17. Період одного обороту обігових коштів, дні	52,22	42,77	56,58	-9,45	13,81	-	-
18. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	18,62	21,51	21,20	2,89	-0,30	-	-
19. Рентабельність витрат	22,88	27,40	26,91	4,52	-0,49	-	-

Динаміка техніко-економічних показників підприємства ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 рр. демонструє суттєві структурні зміни в діяльності компанії, що зумовлені як внутрішніми процесами розвитку, так і трансформаційними змінами ринку логістичних послуг. Аналіз ключових фінансових та операційних індикаторів дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами, інтенсивність інвестиційної діяльності, здатність

підприємства забезпечувати операційну стійкість та формувати конкурентні переваги.

Протягом 2022–2024 рр. спостерігається стабільне зростання валюти балансу, що підвищилася на 53,85 % у 2023 р. та ще на 36,72 % у 2024 р. Це свідчить про активне масштабування діяльності компанії, збільшення обсягів активів та інтенсифікацію інвестицій у матеріально-технічну базу. Оборотні активи також демонструють позитивну динаміку, зокрема приріст у 2023 р. становив 79,93 %, а у 2024 р. – 29,52 %, що підтверджує розширення операційної діяльності та збільшення обсягів оборотного капіталу.

Незначне, але стабільне зростання необоротних активів (на 52,36 % у 2023 р. та 30,79 % у 2024 р.) відображає довгострокові інвестиції в інфраструктуру, обладнання та технологічні рішення. Показник оновлення основних засобів також суттєво зріс (82,79 % у 2023 р., 73,47 % у 2024 р.), що свідчить про масштабну модернізацію технічної бази.

Протягом аналізованого періоду підприємство демонструє зростання обсягів реалізації. Чистий дохід зріс на 35,96 % у 2023 р. та на 22,79 % у 2024 р., що є ознакою стійкого розширення комерційної діяльності та збільшення попиту на логістичні послуги. Одночасно зростає і собівартість реалізованої продукції, що збільшилася на 47,42 % у 2023 р. та на 27,23 % у 2024 р. Це може бути наслідком розширення масштабів діяльності, інфляційного тиску, збільшення витрат на паливо, зарплати та міжнародну логістику.

Позитивним є приріст прибутку від реалізації (на 32,04 % у 2024 р.), однак дані за 2023 р. демонструють від’ємний фінансовий результат. Така різниця може свідчити про значні разові інвестиційні витрати, додаткове навантаження, пов’язане з військовими умовами в Україні, та розширення логістичної мережі.

Фондовіддача у 2023 р. зросла майже у два рази (на 97,23 %), однак у 2024 р. знизилася на 30,10 %, що може бути наслідком активного збільшення вартості основних засобів, що тимчасово випереджає зростання доходу. Аналогічні тенденції спостерігаються в динаміці фондомісткості.

Коефіцієнт зносу основних засобів залишається стабільним (0,33), що вказує на ефективність політики оновлення фондів. Водночас коливання коефіцієнта оновлення у 2023–2024 рр. підтверджують активні інвестиційні процеси.

Коефіцієнт оборотності активів у 2024 р. підвищився до 1,42, що свідчить про прискорення обертання капіталу та підвищення продуктивності використання активів. Оборотність оборотних коштів зросла до 8,49 разів, демонструючи ефективне управління запасами, грошовими потоками та дебіторською заборгованістю.

Скорочення періоду одного обороту оборотних коштів до 42,77 днів також підтверджує покращення оперативної діяльності та прискорення логістичних процесів.

Динаміка рентабельності реалізованої продукції свідчить про тенденцію до відновлення прибутковості. Показник виріс із 13,62 % у 2022 р. до 21,50 % у 2024 р. Рентабельність витрат також демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 22,88 % до 27,40 %. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і оптимізацію витрат попри складні макроекономічні умови.

Структура доходів ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. зазнала трансформацій у відповідь на зміну попиту на логістичні послуги. Основними джерелами доходу залишаються експрес-доставка, вантажоперевезення, обслуговування поштоматів та міжнародні перевезення. Частка експрес-доставки у загальному доході становила 45–50 %, вантажоперевезень – 25–30 %, поштоматів – 15–20 %, а міжнародних перевезень – 5–10 % [45].

Динаміка частки доходів по типах послуг свідчить про поступове збільшення ролі експрес-доставки та поштоматів, що обумовлено впровадженням нових технологій та розширенням мережі пунктів самообслуговування. Найбільш прибутковим напрямом залишається експрес-доставка, яка формує стабільну основу фінансових результатів та забезпечує позитивну динаміку операційного прибутку.

Основними статтями витрат підприємства є заробітна плата співробітників, витрати на паливо та транспорт, амортизація основних засобів, оренда приміщень та утримання ІТ-інфраструктури. Співвідношення постійних та змінних витрат демонструє переважання постійних витрат, що потребує ефективного управління ресурсами для підтримки рентабельності. Змінні витрати, пов'язані з логістичними операціями, зростають пропорційно збільшенню обсягів перевезень[42, 43, 44].

Показники ефективності використання робочої сили позитивно змінюються: доход на одного співробітника зріс завдяки автоматизації процесів, оптимізації маршрутів доставки та збільшенню обсягів оброблених відправлень, що свідчить про підвищення продуктивності персоналу та ефективності ресурсного забезпечення операційної діяльності.

Обсяги оброблених відправлень (посилок та вантажів) за період 2022–2024 рр. зросли на 35–40 %, що демонструє активну експансію компанії та підвищення попиту на логістичні послуги. Розподіл обсягів за регіонами України показує домінування великих міст і промислових центрів, водночас збільшується кількість відправлень у регіони з меншими обсягами.

За типами відправлень переважають стандартні посилки та дрібні вантажі, міжнародні перевезення зберігають стабільну частку. Середня вартість відправлення демонструє позитивну динаміку, що відображає не лише інфляційні процеси, але й підвищення вартості послуг через впровадження додаткових сервісів та технологічних рішень, спрямованих на покращення клієнтського досвіду.

ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує технологічні рішення, спрямовані на підвищення ефективності логістичних процесів та покращення якості обслуговування клієнтів. Однією з ключових інновацій є розширення мережі поштоматів, що дозволяє клієнтам здійснювати самостійне отримання та відправлення посилок у зручний для них час.

Крім того, автоматизація процесів сортування та сканування відправлень забезпечує прискорення обробки вантажів та зниження ймовірності помилок.

Використання систем відстеження посилок у реальному часі сприяє підвищенню прозорості та контролю логістичних операцій.

Впровадження нових сервісів, таких як доставка «до дверей», мобільний додаток для відстеження відправлень, а також інтеграція з електронними торговельними платформами, значно впливає на операційні показники. Ці рішення дозволяють збільшити обсяги оброблених відправлень, скоротити час циклу доставки та підвищити задоволеність клієнтів, що позитивно позначається на прибутковості підприємства.

Аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» у контексті середньоринкових стандартів демонструє, що підприємство перевищує показники конкурентів у таких аспектах: швидкість доставки, обсяги оброблених відправлень, рівень автоматизації та прибутковість. Зокрема, завдяки розгалуженій мережі поштоматів та ефективній системі сортування компанія забезпечує коротші терміни доставки порівняно із середнім ринковим показником.

Водночас, порівняння з конкурентами виявляє певні слабкі місця, зокрема високі витрати на паливо та логістичну інфраструктуру, а також часткову залежність від зовнішніх постачальників ІТ-послуг. Ці фактори можуть тимчасово обмежувати рентабельність окремих напрямів діяльності та створювати потребу у подальшій оптимізації витрат та покращенні технологічних процесів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що в період 2022–2024 рр. ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало стійкі тенденції до розвитку та зміцнення своєї ринкової позиції. Підприємство активно нарощує фінансово-економічний потенціал, збільшує обсяги операційної діяльності, модернізує матеріально-технічну базу та покращує показники рентабельності. Водночас наявні ризики, пов'язані зі значними витратами та коливаннями окремих індикаторів, свідчать про необхідність подальшої оптимізації витрат, підвищення ефективності логістичних процесів та посилення стратегічного управління інвестиційною діяльністю.

2.3 Комплексна діагностика конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» із застосуванням сучасних методичних підходів

З урахуванням актуальності та важливості проблеми конкурентоспроможності для транспортних компаній, існує необхідність у подальших дослідженнях з метою визначення конкурентних переваг та розробки конкурентних стратегій для таких підприємств в Україні. Упродовж 2024 року мережа відділень і поштоматів ТОВ «Нова Пошта» продемонструвала суттєве зростання, збільшившись більш ніж на 10 тис. об'єктів. Станом на початок 2025 року загальна кількість точок сервісної інфраструктури компанії досягла 37 210 одиниць (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Кількість відділень і поштоматів ТОВ «Нова Пошта» станом на 2024 рік

Згідно з офіційною інформацією компанії, оприлюдненою у 2024 році, протягом звітного періоду на території України було відкрито 1 747 нових відділень та встановлено 8 410 поштоматів. У результаті мережа включає 13 208 відділень та 24 002 поштомати, причому близько половини з них розміщено всередині адміністративних будівель і житлових комплексів, інша частина – на відкритих вуличних локаціях[39].

Географія присутності компанії охоплює понад 10 тис. населених пунктів. Попри складні безпекові умови, зумовлені регулярними ракетними та артилерійськими обстрілами, ТОВ «Нова Пошта» продовжувало реалізацію стратегії розширення інфраструктури, зокрема й на прифронтових територіях. У 2024 році в цих регіонах було відкрито 1 214 нових сервісних точок, серед яких найбільше – у Харківській, Дніпропетровській та Запорізькій областях [39].

Інвестиції у розвиток мережі у 2024 році становили 1,8 млрд грн, що на 35 % перевищує аналогічний показник 2023 року. Частина коштів, а саме 32 млн грн, була спрямована на створення першого в Україні безбар'єрного відділення, відкритого у м. Києві. У цьому відділенні впроваджено інклюзивні рішення для забезпечення комфортного та доступного обслуговування осіб з інвалідністю, зокрема встановлено цифрового помічника, спеціально адаптовані меблі, широкий вхід без порогу та автоматичні двері, обладнані звуковим індикатором.

Для подальшого дослідження конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» необхідно виокремити сильні та слабкі сторони шляхом проведення SWOT-аналізу (табл. 2.3).

Згідно з результатами SWOT-аналізу, ключовими слабкими сторонами та загрозами, з якими стикається ТОВ «Нова Пошта», є послаблення конкурентних переваг, неефективна комунікаційна політика, недостатній рівень управління та з'явлення нових конкурентів. Збереження такої ситуації може призвести до втрати позицій "лідера в сфері експрес-доставки" в Україні.

У внутрішньому середовищі ТОВ «Нова Пошта» має сильні сторони, такі як висока впізнаваність бренду, стабільне фінансове становище, кваліфікований персонал та інновації.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Нова Пошта»

	Можливості	Загрози
Зовнішні фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вміння використовувати навички та технології для збільшення частки на ринку. 2. Великі виробничі потужності, що дозволяють надавати на 50% більше послуг, ніж попередньо передбачалося. 3. Тісні стосунки зі споживачами. 4. Потенціал для освоєння нових секторів ринку. 5. Можливість розширення асортименту послуг. 6. Використання великих баз даних, накопичених протягом багатьох років, для подальшої реклами подій. 7. Поліпшення роботи підприємства. 8. Сприятлива регуляторна політика. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рентабельність може зменшитися в будь-який момент через політичні зміни. 2. Введення на українському ринку високотехнологічних телекомунікаційних послуг, які конкурують з послугами пошти. 3. Поява на ринку нових конкурентів з передовими технологіями. 4. Суворі умови фінансування. 5. Постійне скорочення обсягу наданих традиційних послуг. 6. Стабільне існування на ринку перевезень. 7. Зменшення кількості замовлень. 8. Наявність довгострокових договорів з замовниками.
Внутрішні фактори	<p>Переваги</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Річна зростаюча номінальна вартість послуг завдяки впровадженню нових послуг. 2. Значний охопленість оператора, що важливо для інших конкурентів, які не можуть представити аналогічні послуги. 3. Завдяки ефективній мотивації, компанія забезпечує задоволеність працівників. 4. Розробка інформаційної системи та організація потоку документів. 5. Індивідуальний та гнучкий підхід до кожного клієнта. 6. Великий обсяг послуг. 7. Висока якість послуг. 8. Ефективна система надання послуг. 9. Оператор має великий досвід роботи на національному ринку 	<p>Недоліки</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неповна асортиментна політика. 2. Недостатньо кваліфікований персонал. 3. Низький рівень управління. 4. Недостатня маркетингова діяльність компанії. 5. Недостатня технічна та комп'ютерна підтримка. 6. Великі виробничі потужності використовуються лише на 25%.

Однак високі ціни на послуги та низька кваліфікація обслуговуючого персоналу є загрозою для внутрішнього середовища. Серед можливостей зовнішнього середовища виділяються поява нових партнерів та розвиток Інтернет-торгівлі.

Проведений SWOT-аналіз дозволив узагальнити ключові внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що формують стратегічне поле його розвитку. Водночас результати цього аналізу потребують глибшої інтерпретації у контексті конкурентного середовища, у якому функціонує компанія. Оскільки рівень конкурентного тиску та структура галузі суттєво впливають на реалізацію виявлених можливостей і нейтралізацію загроз, виникає необхідність комплексно оцінити саме ті сили ринку, які формують умови діяльності підприємства.

З цією метою доцільно застосувати модель п'яти сил М. Портера, що забезпечує системний аналіз конкурентного середовища та дозволяє визначити ступінь інтенсивності конкуренції, загрозу з боку нових гравців і товарів-замінників, а також оцінити силу впливу постачальників і споживачів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта» за моделлю М. Портера

Сила конкуренції	Характеристика впливу	Оцінка рівня впливу
1. Конкурентна боротьба в галузі	Ринок експрес-доставки в Україні характеризується високим рівнем конкуренції. Основними конкурентами є “Укрпошта”, “Meest”, “Justin” та низка регіональних операторів. Високі темпи розвитку електронної комерції стимулюють компанії до розширення мережі, впровадження цифрових рішень та підвищення якості сервісу. ТОВ “Нова Пошта” утримує лідерські позиції, однак змушена постійно інвестувати в інновації та інфраструктуру.	Високий

Продовження таблиці 2.4

Сила конкуренції	Характеристика впливу	Оцінка рівня впливу
2. Загроза появи нових конкурентів	Вхід на ринок потребує значних інвестицій у логістичну інфраструктуру, IT-рішення, персонал та формування мережі відділень. Це створює високі бар'єри входу. Однак розвиток цифрових сервісів та можливість нішевих рішень (локальні кур'єри, доставка останньої милі) частково знижує бар'єри.	Низький–середній
3. Загроза товарів-замінників	Основними замінниками є: кур'єрські служби, перевізники, доставка службами таксі, а також особисте передавання товару при купівлі через онлайн-платформи. Зростання популярності С2С-сервісів створює додатковий тиск, але рівень надійності та швидкості цих рішень значно нижчий, ніж у ТОВ “Нова Пошта”.	Середній
4. Сила впливу постачальників	Постачальниками є: компанії з виробництва пакувальних матеріалів, транспортні підрядники, орендодавці, IT-провайдери. ТОВ “Нова Пошта” має можливість диверсифікувати постачальників, що зменшує ризики. Проте залежність від вартості пального та транспортних ресурсів підвищує вразливість.	Середній
5. Сила впливу покупців	Споживачі (бізнес і фізичні особи) висувають високі вимоги до швидкості доставки, вартості та рівня сервісу. Через наявність альтернатив клієнти легко можуть змінити оператора. Водночас сильний бренд та висока якість послуг утримують лояльність значної частини клієнтів.	Високий

Проведений аналіз за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера засвідчує, що діяльність ТОВ «Нова Пошта» формується в умовах високої інтенсивності конкурентної боротьби, що є визначальною силою галузі. Компанія стикається з потужним ринковим тиском з боку існуючих операторів, а також зі зростанням вимог споживачів щодо швидкості, вартості та сервісної якості. Разом із тим високі бар'єри входу на ринок та обмежена загроза появи

нових масштабних гравців створюють відносну стабільність конкурентного середовища.

Загроза товарів-замінників та середній рівень впливу постачальників формують додаткові, але контрольовані ризики для компанії, які частково нівелюються завдяки диверсифікації ресурсів та інвестиціям у технології. Отримані результати свідчать, що ТОВ «Нова Пошта» зберігає лідерські позиції на ринку завдяки масштабній інфраструктурі, цифровим інноваціям, високим стандартам сервісу та системним вкладенням у розвиток логістичних процесів.

У цілому, модель Портера підтверджує високу конкурентоспроможність компанії, однак одночасно демонструє необхідність підтримувати темп модернізації та диверсифікації послуг, аби утримувати стратегічні переваги в умовах динамічного ринкового середовища.

Для поглибленої оцінки стратегічної позиції ТОВ «Нова Пошта» доцільним є подальший аналіз на основі моделі «Життєвого циклу продукту» наведений у таблиці 2.5, що дозволить визначити етап розвитку ключових послуг компанії, оцінити їх перспективність та стратегічні можливості для подальшого зростання. Застосування цього підходу забезпечить комплексне розуміння поточного стану продуктового портфеля підприємства та стане важливим етапом у формуванні узгоджених управлінських рішень.

Таблиця 2.5 – Стадії ЖЦП ключових послуг ТОВ «Нова Пошта»

Продукт / Послуга	Стадія ЖЦП	Характеристика стану	Стратегічні рекомендації
Експрес-доставка по Україні	Зрілість	стабільний попит, висока конкуренція	удосконалення сервісу, автоматизація
Міжнародна доставка	Зростання	швидке розширення ринків	масштабування, оптимізація логістики
Поштомати	Зростання / перехід до зрілості	розширення мережі, популярність серед клієнтів	технологічний розвиток, збільшення кількості
Адресна доставка	Зрілість → повторне зростання	підвищення попиту у B2B/B2C	оптимізація маршрутів, розвиток кур'єрського сервісу

1. Експрес-доставка по Україні (основний продукт)

Стадія ЖЦП: зрілість (maturity).

Основна послуга експрес-доставки по Україні перебуває на етапі зрілості життєвого циклу. Це підтверджується високою насиченістю ринку, наявністю сталих конкурентів (Meest, Укрпошта, Justin), а також стабільним, але не вибуховим зростанням обсягів відправлень. Попит на послугу залишається стабільним завдяки розвитку e-commerce, однак ринок демонструє тенденцію до поступового уповільнення темпів приросту.

Характерні ознаки етапу:

- високий рівень конкуренції;
- боротьба за якість і швидкість доставки;
- необхідність оптимізації витрат;
- максимальна автоматизація операцій (термінали, сортувальні центри).

Стратегічні імплікації: підтримання лідерства через технологічні інновації, розвиток поштомотів, підвищення рівня сервісу.

2. Міжнародна доставка (новий стратегічний напрям).

Стадія ЖЦП: зростання (growth).

Активний вихід ТОВ «Нова Пошта» на міжнародні ринки (2022–2024 рр. відкриття відділень у Польщі, Німеччині, Чехії, Естонії, Литві, Латвії, Молдові, Румунії тощо) свідчить про знаходження цього продукту на стадії активного зростання. Попит на міжнародні відправлення збільшується завдяки трудовій міграції українців та інтеграції українського бізнесу у європейський ринок.

Ознаки етапу:

- швидке розширення мережі;
- значні інвестиції у маркетинг, брендинг і логістику;
- формування довіри клієнтів;
- підвищення обсягів відправлень щорічно.

Стратегічні імплікації: масштабування, стандартизація сервісу, оптимізація транскордонної логістики, розвиток партнерських мереж.

3. Поштомати (автоматизовані пункти видачі)

Стадія ЖЦП: зростання (growth), ближче до зрілості.

Мережа поштоматів активно збільшується з 2020 року, а пік розвитку припав на 2022–2024 рр. Поштомати демонструють високу популярність завдяки безконтактним способам отримання та зростанню e-commerce. Попит продовжує зростати, хоча конкуренти також активно розвивають цей напрям.

Ознаки етапу:

- активна експансія мережі (тисячі нових точок щороку);
- зростання частки відправлень через поштомати;
- масштабування на міжнародних ринках.

Стратегічні імплікації: підвищення місткості, індивідуалізація сервісу, удосконалення ІТ-інфраструктури.

4. Адресна доставка (door-to-door)

Стадія ЖЦП: зрілість → оновлене зростання (re-growth).

Хоча адресна доставка існує давно, останні роки спостерігається її другий етап зростання, спричинений високим попитом з боку бізнесу, маркетплейсів та сегмента B2B/B2C. Цифровізація та кур'єрські мобільні додатки дали змогу скоротити час обробки замовлень і підвищити швидкість доставки.

Ознаки етапу:

- зростання навантаження на кур'єрську службу;
- підвищення цінності персоналізованих сервісів;
- впровадження маршрутної оптимізації через ІТ-системи.

Стратегічні імплікації: підвищення ефективності маршрутів, інвестиції в автопарк, посилення стандартизації кур'єрських операцій.

Проведений аналіз життєвого циклу основних послуг ТОВ «Нова Пошта» демонструє, що компанія має диверсифікований продуктово-послуговий портфель, у якому одночасно присутні зрілі та такі, що активно зростають, напрямки діяльності. Це створює стійкі умови для формування довгострокової конкурентоспроможності та дозволяє підприємству підтримувати стабільний розвиток навіть в умовах волатильності ринку.

Для подальшої комплексної оцінки конкурентоспроможності доцільно застосувати «аналіз вартостей (Value Chain Analysis)» наведений у таблиці 2.6, що дозволить виявити ключові бізнес-процеси, які генерують найбільшу цінність для клієнтів та формують конкурентні переваги підприємства.

Таблиця 2.6 – Аналіз вартостей (Value Chain Analysis) ТОВ «Нова Пошта»

Компонент Value Chain	Основні джерела цінності	Вплив на конкурентоспроможність
Вхідна логістика	автоматизація приймання, поштомати, адресний забір	скорочення часу і витрат
Операції	роботизація, IT-системи, сортувальні лінії	підвищення продуктивності
Вихідна логістика	автопарк, маршрутизація, міжнародні перевезення	швидкість і масштабованість
Маркетинг і продаж	бренд, тарифна гнучкість	залучення і утримання клієнтів
Сервіс	мобільний додаток, підтримка	формування лояльності
Інфраструктура	управління, контроль якості	стабільність процесів
HRM	навчання, стандарти сервісу	якість взаємодії з клієнтом
Технології	автоматизація, інновації	стратегічні переваги
Закупівлі	стандартизація та ефективність витрат	зниження собівартості

Проведений аналіз вартості показує, що ключовими драйверами створення цінності для ТОВ «Нова Пошта» є цифровізація операцій, автоматизація логістичних процесів, розгалужена інфраструктура та високий рівень клієнтського сервісу. Завдяки цьому підприємство формує стійкі конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Для завершення комплексної діагностики конкурентоспроможності доцільним є застосування «бенчмаркінгу» наведений у таблиці 2.7, який дозволить порівняти ключові показники компанії з конкурентами та оцінити її

позицію в галузі. Для ТОВ «Нова Пошта» застосування цього методу є особливо актуальним з огляду на високий рівень конкуренції у сфері експрес-доставки, логістичного сервісу та поштових операторів. Мета цього методу (табл. 2.7) визначити позицію ТОВ «Нова Пошта» відносно ключових конкурентів та виявити стратегічні розриви, які можуть вплинути на рівень конкурентоспроможності.

Конкуренти, обрані для порівняння:

Meest Express – національний конкурент із сильною міжнародною складовою.

Укрпошта – найбільший оператор з високою мережею покриття.

Global delivery leaders (DHL, DPD) – міжнародні еталонні компанії, які використовуються як «золотий стандарт» у логістичному сервісі.

Таблиця 2.7 – Метод Бенчмаркінгу ТОВ «Нова Пошта»

Критерій оцінювання	ТОВ «Нова Пошта»	«Meest Express»	«Укрпошта»	DHL/DPD (еталон)	Коментар	Критерій оцінювання
Швидкість доставки	Висока (1–2 дні)	Середня/висока	Низька/середня	Дуже висока	ТОВ «Нова Пошта» значно випереджає нац. конкурентів, наближається до міжнародних	Швидкість доставки
Географія охоплення	Україна + Польща, Литва, Чехія, Румунія, Німеччина	Україна + деякі країни	Україна + 230 країн (міжнар. пошта)	Глобальна	ТОВ «Нова Пошта» активно розширює закордонну мережу	Географія охоплення
Якість сервісу	Висока	Середня	Середня	Дуже висока	Компанія є лідером за рівнем клієнтського сервісу в Україні	Якість сервісу
Цінова політика	Середня	Дещо нижча	Низька	Висока	ТОВ «Нова Пошта» займає середньоціновий сегмент»	Цінова політика

Продовження таблиці 2.7

Критерій оцінювання	ТОВ «Нова Пошта»	«Meest Express»	«Укрпошта»	DHL/DPD (еталон)	Коментар	Критерій оцінювання
Технологічний рівень (діджиталізація, трекінг)	Високий	Середній	Середній	Дуже високий	Компанія демонструє високий рівень автоматизації	Технологічний рівень (діджиталізація, трекінг)
Ширина продуктової лінійки	Доставка, вантажі, міжнародна доставка, Fulfillment	Доставка, міжнародна доставка	Повний спектр поштових послуг	Логістика, B2B, fulfillment	Fulfillment – сильна конкурентна перевага	Ширина продуктової лінійки
Інновації	Високі (поштомати, автоматизація складів)	Помірні	Низькі/середні	Високі	ТОВ «Нова Пошта» показує одні з найвищих темпів інновацій в Україні	Інновації
Пізнаваність бренду	Дуже висока	Середня	Дуже висока	Глобальна	Лідер у приватному сегменті України	Пізнаваність бренду
Надійність та безпека перевезень	Висока	Середня	Середня	Дуже висока	ТОВ «Нова Пошта» демонструє достатній рівень операційної надійності	Надійність та безпека перевезень

Проведений аналіз по методу бенчмаркінгу показує, що ТОВ «Нова Пошта» займає позицію одного з ключових лідерів на українському ринку логістичних послуг, значно випереджаючи внутрішніх конкурентів за рівнем сервісу, технологічності та швидкістю доставки. Компанія активно наближається до стандартів провідних світових логістичних операторів, але поки поступається їм у глобальності мережі та рівні операційної автоматизації.

Основними сильними сторонами компанії у порівнянні є:

- високий рівень клієнтського сервісу;
- значна швидкість доставки;
- сильний бренд;
- активна експансія на міжнародні ринки;

- інноваційність та технологічність.

Слабкі місця, які потребують доопрацювання:

- масштабованість операцій за міжнародними стандартами,
- вартість доставки у деяких сегментах,
- менший рівень інфраструктурної глобальності порівняно з міжнародними компаніями.

Загалом ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу конкурентоспроможність та стратегічний потенціал до подальшого інноваційного розвитку, особливо у сфері міжнародної доставки та fulfillment-логістики.

Отже, проведений комплексний аналіз фінансового стану та конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» показав, що підприємство є одним із провідних гравців на українському ринку логістики, має високий потенціал для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних переваг, особливо за рахунок інновацій та міжнародної експансії. Вивчення сучасного стану галузі та організаційно-економічної характеристики компанії показало, що ринок активно трансформується під впливом зростаючого попиту на експрес-доставку, розвиток електронної комерції та впровадження сучасних технологій, а ТОВ «Нова Пошта» успішно адаптується до цих змін.

Техніко-економічний аналіз підтвердив позитивну динаміку фінансових та операційних показників підприємства. Зростання валюти балансу, оборотних та необоротних активів свідчить про масштабування діяльності та інтенсивні інвестиції у матеріально-технічну базу. Підвищення обсягів чистого доходу та прибутку від реалізації демонструє ефективність комерційної діяльності, а контроль витрат та оптимізація ресурсів дозволяють підвищувати продуктивність персоналу та доход на одного співробітника.

Аналіз конкурентоспроможності з використанням різних методичних підходів (SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, аналіз життєвого циклу продукту, аналіз вартостей, бенчмаркінг) дозволив отримати всебічне уявлення про поточний стан підприємства, його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози на ринку логістичних послуг.

SWOT-аналіз виявив ключові сильні сторони компанії, такі як високий рівень технологічності, якість сервісу, широка мережа відділень, а також слабкі сторони – обмеження масштабності міжнародних операцій та високі витрати на логістику. Аналіз також окреслив зовнішні можливості для розвитку на нових ринках та загрози з боку конкурентів і ринкових коливань.

Модель п'яти сил Портера дозволила оцінити конкурентний тиск на компанію з боку постачальників, клієнтів, потенційних нових гравців та замінників, а також визначити рівень внутрішньогалузевої конкуренції. Результати показали, що ТОВ «Нова Пошта» утримує сильні позиції завдяки високому рівню сервісу та технологічному лідерству, але потребує уваги до потенційної загрози з боку нових гравців на ринку.

Аналіз життєвого циклу продукту засвідчив, що більшість ключових послуг компанії перебуває на етапі зрілості, що свідчить про стабільність бізнесу та значну впізнаваність бренду, водночас підкреслюючи потребу у впровадженні нових інноваційних продуктів для підтримки зростання.

Аналіз системи вартостей виявив, що стратегічними пріоритетами підприємства є клієнтоорієнтованість, технологічний розвиток та ефективність внутрішніх процесів, що створює міцну основу для підтримки високого рівня конкурентоспроможності.

Бенчмаркінг показав, що ТОВ «Нова Пошта» займає лідируючі позиції серед українських логістичних операторів за швидкістю доставки, технологічністю та якістю обслуговування, наближаючись до стандартів міжнародних компаній, хоча певні аспекти глобальної мережі та масштабованості операцій потребують подальшого вдосконалення.

Важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграють інновації та технології. Використання поштоматів, автоматизації процесів сортування, сканування та систем відстеження відправлень у реальному часі забезпечує підвищення оперативної ефективності та зниження ймовірності помилок. Впровадження нових сервісів і продуктів дозволяє збільшувати

обсяги оброблених відправлень, скорочувати час доставки та підвищувати задоволеність клієнтів.

Порівняння діяльності підприємства із середньоринковими показниками підтверджує лідерські позиції ТОВ «Нова Пошта» за швидкістю доставки, обсягами та прибутковістю. Найбільш ефективними залишаються напрямки експрес-доставки та обслуговування поштоматів. Разом із тим, існують потенційні сфери для вдосконалення, такі як оптимізація витрат на паливо та підвищення незалежності від зовнішніх ІТ-послуг.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки продемонструвало високу конкурентоспроможність, активне нарощування фінансово-економічного потенціалу, модернізацію технологічної бази та впровадження інноваційних сервісів. Для подальшого зміцнення ринкових позицій компанії доцільно продовжувати інвестиції в технології, підвищувати ефективність витрат та посилювати стратегічне управління діяльністю.

3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

3.1 Розробка інноваційних стратегій розвитку та вдосконалення логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта»

Сучасний ринок логістичних послуг характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами зовнішнього середовища, що обумовлено розвитком електронної комерції, зміною очікувань клієнтів та глобалізаційними процесами. Ефективність логістичного підприємства безпосередньо залежить від його здатності адаптуватися до нових викликів та впроваджувати сучасні технологічні рішення. В умовах зростання обсягів вантажоперевезень та інтенсифікації бізнес-процесів логістичні компанії мають формувати інноваційні стратегії розвитку, спрямовані на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності [46].

Інноваційний підхід у логістиці охоплює три основні напрями: технологічну модернізацію, оптимізацію операційної діяльності та управлінську трансформацію. Впровадження цифрових рішень, автоматизованих систем управління та сучасних методів аналізу дозволяє логістичним підприємствам скорочувати витрати, підвищувати швидкість обробки вантажів та покращувати рівень обслуговування клієнтів.

Застосування автоматизованих систем сортування, електронних платформ обліку та аналітики, а також сучасних ІТ-інструментів дозволяє зменшити час обробки вантажів, скоротити кількість помилок та підвищити прозорість процесів.

На основі аналізу сучасних наукових публікацій можна виділити такі ключові напрями інноваційної діяльності в логістиці:

1. Цифровізація та ІТ-інфраструктура – використання сучасних інформаційних технологій для управління логістикою дозволяє оптимізувати процеси обробки замовлень, контролювати переміщення вантажів,

забезпечувати трекінг та прогнозування часу доставки. Застосування хмарних сервісів та мобільних додатків для клієнтів підвищує зручність користування логістичними послугами та покращує комунікацію між усіма учасниками ланцюга постачання.

2. Автоматизація складських і транспортних процесів – впровадження роботизованих систем сортування та навантаження, автоматизованих систем управління складом (WMS) дозволяє підвищити точність обробки вантажів, скоротити час виконання замовлень і зменшити вплив людського фактору. Високий рівень автоматизації сприяє підвищенню продуктивності підприємства та зменшенню операційних витрат.

3. Інновації на рівні міжнародних перевезень – використання блокчейн-технологій, IoT, систем Big Data дозволяє оптимізувати маршрути доставки, контролювати стан вантажів та забезпечувати прозорість міжнародних логістичних операцій. Це особливо важливо для підприємств, що здійснюють експрес-доставку як в межах країни, так і за кордон, забезпечуючи своєчасну доставку та підвищення рівня клієнтського сервісу.

4. Сталий розвиток і екологічна відповідальність. Інноваційні стратегії враховують екологічні аспекти, включаючи використання енергоефективних транспортних засобів, оптимізацію маршрутів для зменшення викидів CO₂ та впровадження «зеленої» логістики. Застосування таких підходів дозволяє не лише зменшити вплив на навколишнє середовище, а й підвищити репутаційну привабливість компанії серед клієнтів і партнерів.

5. Моделювання та оптимізація логістичних процесів – використання сучасних методів управління бізнес-процесами, математичного моделювання та аналітики дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки та підвищувати загальну ефективність діяльності підприємства [47].

Алгоритм реалізації інноваційної стратегії для логістичного підприємства включає в себе розробку та впровадження інноваційної стратегії і передбачає наступні етапи:

- аудит поточних процесів – виявлення «вузьких місць» у транспортних та складських операціях, оцінка ефективності інформаційних систем, визначення ключових показників продуктивності;

- планування інновацій – визначення пріоритетних напрямів модернізації, розрахунок економічної доцільності інвестицій та очікуваного економічного ефекту.

- впровадження технологій – реалізація проектів автоматизації, впровадження сучасних ІТ-систем, інтеграція «зеленої» логістики та цифрових платформ.

- моніторинг та оптимізація – встановлення КРІ, контроль ефективності процесів, адаптація до змін зовнішнього середовища та коригування стратегії.

- масштабування та диверсифікація – розширення мережі послуг, вихід на міжнародні ринки, створення додаткових сервісів для клієнтів.

Очікувані результати впровадження інноваційної стратегії включають комплексний ефект на всі ключові аспекти діяльності підприємства. По-перше, передбачається зменшення операційних витрат за рахунок автоматизації та цифровізації процесів, що сприятиме більш ефективному використанню ресурсів. По-друге, очікується підвищення продуктивності обробки вантажів та швидкості доставки, що дозволить забезпечити своєчасне обслуговування клієнтів і оптимізувати логістичні потоки. Крім того, інноваційні заходи сприятимуть покращенню якості обслуговування та підвищенню задоволеності клієнтів, що безпосередньо впливає на формування довіри та лояльності до бренду. У результаті впровадження стратегії передбачається зростання рентабельності діяльності та зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку. Нарешті, стратегія передбачає підвищення екологічної відповідності операцій і впровадження сталих практик, що відповідає сучасним тенденціям корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Розглянемо інноваційні рішення, які використовує ТОВ «Нова Пошта» та визначимо їх вплив на ефективність діяльності підприємства.

У 2023–2025 роках ТОВ «Нова Пошта» провела масштабну модернізацію своєї операційної інфраструктури, що включало відкриття значної кількості нових відділень, поштоматів (PUDO), а також впровадження автоматизованих сортувальних ліній і власної платіжної інфраструктури [48].

Станом на кінець 2024 року інфраструктура ТОВ «Нова Пошта» демонструвала стабільну динаміку розширення: мережа налічувала 13 208 відділень і 24 002 поштомати. Уже до середини 2025 року кількість відділень зростає майже до 14 000, а мережа поштоматів перевищила 28 000 одиниць [49]. Така тенденція свідчить про інтенсивне масштабування логістичної інфраструктури та системне інвестування у підвищення доступності послуг для споживачів. Значне зростання кількості відділень і поштоматів упродовж півріччя 2025 року вказує на підвищення операційної потужності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій на ринку та здатність ефективно реагувати на зростаючий попит на швидкі й зручні логістичні сервіси.

Водночас, у 2025 році компанія повідомила, що понад 7 500 POS-терміналів для прийому платежів через платіжну систему NovaPay працюють у відділеннях ТОВ «Нова Пошта», що прискорило оплату, зменшило залежність від зовнішніх провайдерів та підвищило зручність для клієнтів [50].

Отже, це свідчить на користь комбінованого розширення фізичної та цифрової інфраструктури, що забезпечило зростання клієнтської бази, підвищення пропускної спроможності, скорочення часу обробки замовлень та підвищення рівня обслуговування. Це закріплює конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта», зменшує операційні витрати на одиницю відправлення та підвищує лояльність клієнтів.

Частиною стратегії модернізації стало впровадження автоматизованих терміналів сортування. У корпоративному звіті 2022–2023 рр. відзначено, що ТОВ «Нова Пошта» відновлює та створює нові автоматизовані сортувальні термінали, в яких пакунки автоматично зважуються, маркуються та сортуються за допомогою сканерів та систем керування [51].

Такі технологічні рішення дають змогу:

- скоротити час сортування та навантаження вантажів;
- зменшити людський фактор та ризик помилок;
- підвищити пропускну здатність терміналів;
- забезпечити більш точне та ефективне ведення обліку вантажів.

Отже, автоматизація формує внутрішню цінність через підвищення продуктивності праці, зменшення витрат на оплату праці, підвищення швидкості виконання замовлень, що сприяє кращій рентабельності і конкурентоспроможності на ринку.

ТОВ «Нова Пошта» активно інвестує у цифрові рішення: впровадження власних ІТ-систем, мобільних та веб-застосунків для оформлення, відстеження та оплати доставки; інтеграцію систем ідентифікації клієнтів – через застосунок Дія, push-сповіщення та інформаційні сервіси у точках обслуговування [52].

Серед нових продуктів – цифрові канали комунікації з клієнтами, що покращують їх досвід, зменшують навантаження на операторів, спрощують логістику «останньої милі» та підвищують прозорість взаємодії.

Такі рішення підвищують швидкість обробки замовлень, зменшують помилки та затримки, підвищують задоволеність клієнтів, зменшують операційні витрати, сприяють збереженню конкурентних переваг компанії.

За повідомленнями у 2024–2025 рр., ТОВ «Нова Пошта» не лише нарощує кількість відділень і поштоматів, а й розширює спектр послуг: міжнародні перевезення, fulfillment-сервіси, партнерські PUDO-точки, що підвищують гнучкість і широту покриття[52].

Такий підхід забезпечує:

- залучення нових сегментів клієнтів (онлайн-магазини, B2C, міжнародні клієнти);
- диверсифікацію доходів;
- зниження залежності від окремих напрямків;
- підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх шоків (економічних, логістичних, безпекових).

На підставі наведених кейсів можна стверджувати, що реалізовані інноваційні заходи сприяли суттєвому підвищенню операційної ефективності, масштабуванню бізнесу та зростанню конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта». Проте, для подальшого розвитку доцільно врахувати такі рекомендації:

1. Поглиблення автоматизації та цифровізації на всіх етапах логістичного ланцюга. Розширити впровадження WMS-систем, систем управління маршрутами (TMS), використання Big Data та аналітики для прогнозування попиту і оптимізації логістики – це дозволить ще більше знизити витрати та підвищити продуктивність.

2. Інвестування в «зелені» логістичні рішення. Перехід на електротранспорт, оптимізація маршрутів, мінімізація порожніх пробігів, використання екологічно відповідальних пакувальних матеріалів – це не лише зменшить витрати, а й підсилить імідж компанії як соціально відповідальної, що стає все важливішим для клієнтів та партнерів.

3. Розвиток digital-сервісів та omni-каналів обслуговування. Додаткові мобільні сервіси, інтеграція з e-commerce платформами, API для бізнес-клієнтів, партнерські рішення – допоможуть утримувати конкурентні позиції та залучити нові сегменти клієнтів.

4. Стратегічна диверсифікація бізнесу та ринкових напрямів. Розвиток міжнародної логістики, fulfillment-сервісів, B2B-логістики, складських послуг – для зниження ризиків, підвищення фінансової стійкості та збільшення середнього чека.

5. Системний моніторинг ефективності та адаптація стратегії. Встановлення ключових показників ефективності (KPI), регулярний аудит, гнучкість у бюджетуванні та інвестиційних рішеннях – актуально в умовах змінної кон'юнктури ринку, економічної невизначеності та впливу зовнішніх факторів (війна, інфляція, зміни попиту).

Розглянуті вище інноваційні заходи ТОВ «Нова Пошта» демонструють системний підхід компанії до підвищення ефективності логістичних процесів та

забезпечення конкурентоспроможності на ринку експрес-доставки. Впровадження автоматизованих сортувальних центрів, цифрових сервісів для клієнтів, розширення логістичної мережі, а також розвиток міжнародних каналів доставки підтверджують прагнення підприємства до інтеграції сучасних технологій та оптимізації внутрішніх процесів.

Для зручності аналізу та подальшого формулювання стратегічних рекомендацій здійснимо узагальнення основних інноваційних рішень ТОВ «Нова Пошта», їхнього впливу на ефективність діяльності, можливих напрямів вдосконалення та потенційних ризиків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Інноваційні стратегії та розвиток логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта»

Інноваційне рішення	Опис заходу	Вплив на ефективність	Рекомендації для вдосконалення	Можливі ризики/обмеження
Розширення мережі відділень і поштоматів	Відкриття нових відділень, встановлення поштоматів, розвиток POS-терміналів	Підвищення охоплення ринку, зростання клієнтської бази, скорочення часу обробки замовлень	Продовжити розширення у регіонах, інтегрувати партнерські PUDO	Високі капітальні витрати, ризик невикористання нових точок
Автоматизація сортувальних центрів	Впровадження сканерів, автоматизованих ліній, WMS-систем	Скорочення часу сортування, зниження помилок, підвищення пропускної спроможності	Поглибити використання аналітики для прогнозування попиту	Технічні збої, необхідність кваліфікованого персоналу
Інтеграція цифрових сервісів	Мобільні та веб-застосунки для оформлення, відстеження, оплати; інтеграція з державними сервісами	Підвищення зручності клієнтів, зменшення навантаження на операторів, зниження витрат	Розвиток API для бізнес-клієнтів, інтеграція з e-commerce платформами	Кіберризика, залежність від стабільності ІТ-систем
Масштабування логістичних каналів	Розвиток міжнародної доставки, fulfillment-сервісів, диверсифікація послуг	Зниження залежності від одного ринку, залучення нових сегментів, підвищення стійкості бізнесу	Розширення міжнародних маршрутів, поглиблення B2B-сервісів	Політичні та митні ризики, коливання попиту на окремих ринках

Продовження таблиці 3.1

Інноваційне рішення	Опис заходу	Вплив на ефективність	Рекомендації для вдосконалення	Можливі ризики/обмеження
Автоматизація обліку та контролю	Впровадження систем відстеження вантажів, автоматизованого обліку	Підвищення точності обліку, мінімізація людського фактору, покращення прозорості	Використання Big Data та аналітики для оптимізації маршрутів	Необхідність постійного оновлення програмного забезпечення
«Зелені» ініціативи	Оптимізація маршрутів, впровадження електротранспорту, екологічна упаковка	Зниження витрат на паливо, підвищення корпоративного іміджу	Поступове збільшення частки електротранспорту, відстеження екологічного впливу	Високі початкові інвестиції, технічні обмеження інфраструктури
Системний моніторинг KPI	Встановлення ключових показників ефективності, регулярний аудит	Підвищення контролю за ефективністю, оперативне виявлення проблем	Регулярний перегляд KPI, впровадження автоматизованих звітів	Можливе перенавантаження менеджменту аналітичними даними

У результаті проведеного дослідження встановлено, що формування та реалізація інноваційних стратегій розвитку є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах нестабільності логістичного ринку. Компанія демонструє системний підхід до модернізації операційних процесів, впровадження цифрових технологій і масштабування своєї інфраструктури, що відповідає сучасним тенденціям розвитку галузі та вимогам клієнтів.

Доведено, що інноваційний розвиток підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних напрямів: цифровізацію логістичних процесів, автоматизацію складських і сортувальних операцій, технологічне оновлення міжнародних перевезень, розширення фізичної мережі та впровадження сталих екологічних підходів. Активне використання автоматизованих систем сортування, сучасних ІТ-рішень, мобільних сервісів та власної платіжної інфраструктури сприяє оптимізації бізнес-процесів, скороченню часу обробки відправлень, зниженню операційних витрат і підвищенню якості сервісу.

Результати аналізу свідчать, що у 2023–2025 рр. підприємство здійснило масштабну модернізацію логістичної інфраструктури, зокрема суттєво

розширило мережу відділень і поштоматів, впровадило автоматизовані сортувальні термінали та інтегрувало POS-термінали NovaPay у більшість відділень. Це забезпечило зростання пропускнуєї спроможності, покращення доступності сервісів та посилення ринкових позицій компанії.

Таким чином, ключовим результатом реалізації інноваційних рішень є підвищення операційної ефективності завдяки скороченню людського фактору, збільшенню точності обробки вантажів, зниженню ризику помилок та прискоренню логістичного циклу. Цифрові платформи, мобільні застосунки та клієнтські сервіси сприяли зростанню рівня задоволеності споживачів, а також забезпечили прозорість та гнучкість логістичних операцій.

Отже, інноваційні стратегії ТОВ «Нова Пошта» вже забезпечили суттєве зростання конкурентних переваг і підвищили ефективність логістичних процесів підприємства. Отримані результати аналізу засвідчують, що подальший розвиток інноваційного потенціалу має ґрунтуватися на поглибленні цифрової трансформації, автоматизації всіх етапів логістичного ланцюга, розширенні міжнародної присутності, укріпленні екологічної відповідальності та посиленні системи стратегічного контролю. Реалізація цих підходів сприятиме підвищенню адаптивності компанії до викликів ринку, довгостроковій стійкості та подальшому зростанню її конкурентоспроможності.

3.2 Фінансово-інвестиційні заходи для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Розробка та впровадження інноваційних стратегій у логістичних процесах створює основу для підвищення ефективності діяльності підприємства, оптимізації витрат та покращення якості обслуговування клієнтів. Однак для реалізації таких стратегій необхідні значні фінансові ресурси та інвестиції, спрямовані на модернізацію інфраструктури, цифровізацію процесів та впровадження передових технологій. Таким чином, визначимо пріоритетні напрямки інвестицій, здійснимо оцінку їх окупності та сформуємо фінансово-

інвестиційні заходів, які забезпечують ефективне використання ресурсів і сприяють підвищенню рентабельності ТОВ «Нова Пошта».

В умовах розвитку ринку логістичних послуг, зростання обсягів e-commerce, підвищення очікувань споживачів щодо швидкості, надійності та якості доставки, логістичні оператори стоять перед викликом – забезпечити оперативність, масштабованість і технічну стійкість бізнес-моделі. За таких умов фінансово-інвестиційні заходи стають ключовим механізмом забезпечення довгострокового зростання, підвищення рентабельності та конкурентної стійкості компанії.

Для транспортно-логістичних підприємств інвестиції не лише питання модернізації, а передусім шлях до оптимізації витрат, підвищення продуктивності та ефективності бізнес-процесів. З погляду ринкових тенденцій на 2025 рік, провідні логістичні компанії планують спрямовувати кошти на цифровізацію, автоматизацію, «розумні» склади, IT-інфраструктуру, екологічні рішення та інтеграцію екосистем логістики.

Для ТОВ «Нова Пошта» пріоритетними напрямками інвестицій в сучасних умовах можна вважати:

- автоматизацію та цифровізацію операцій – впровадження WMS / TMS-систем, ERP-рішень, систем обробки замовлень, трекінгу, аналітики Big Data, IoT-систем для контролю перевезень, інформаційної безпеки, що дозволить скоротити операційні витрати, знизити ймовірність помилок, підвищити швидкість обробки та доставлення вантажів[53];

- модернізацію логістичної інфраструктури – створення (реконструкція) терміналів, автоматизованих складів, інвестування в транспорт, логістичні хаби, збільшення пропускної спроможності, оптимізацію маршрутів;

- екологічні та «зелені» інвестиції – впровадження екологічно ефективного транспорту, оптимізація маршрутів, енергозберігаючих технологій, екологічно відповідальної упаковки. Такий напрям набирає ваги у 2025 році як частина глобальних трендів сталого розвитку, що збільшує репутаційну цінність компанії та відповідає очікуванням клієнтів;

– розширення спектру послуг і диверсифікація бізнесу – інвестиції у міжнародну логістику, міжнародні перевезення, нові сервіси (наприклад, fulfillment, зберігання, обробка, кінцева доставка), створення альянсів і партнерств, розвиток мережі PUDO-точок, що допоможе збільшити дохід, диверсифікувати джерела прибутку, зменшити залежність від одного виду діяльності [54].

Перед тим як здійснювати інвестиції, важливо враховувати специфіку ринку та зовнішні обставини, особливо для компаній, що працюють в Україні в умовах підвищеної нестабільності. Ефективне інвестування у транспортно-логістичну інфраструктуру потребує ретельної підготовки проєктної документації, техніко-економічного обґрунтування та залучення інвесторів, враховуючи високі капітальні затрати та ризики, пов'язані з відбудовою інфраструктури.

До основних ризиків належать: політична та економічна нестабільність, коливання попиту, інфляція, коливання цін на паливо та ресурси, можливі перебої в ланцюгах постачання, а також ризики, пов'язані з технологічними рішеннями (потреба у кваліфікованому персоналі, підтримці та модернізації, IT-безпеці).

Узагальнення теоретичних положень щодо сутності інноваційно-інвестиційної діяльності та проведений аналіз поточного стану розвитку ТОВ «Нова Пошта» підтверджують необхідність упровадження технологічних рішень, спрямованих на підвищення продуктивності операційних процесів, зменшення витрат та посилення конкурентоспроможності підприємства. Виявлені тенденції цифровізації логістичних процесів, зростання обсягів поштових відправлень, підвищення вимог клієнтів до швидкості та надійності сервісу зумовлюють потребу в модернізації інфраструктури та впровадженні інноваційних технічних засобів.

З огляду на це виникає об'єктивна необхідність здійснити кількісну оцінку економічної доцільності впровадження ключових інноваційних проєктів, що можуть бути реалізовані в діяльності підприємства. Така оцінка передбачає

визначення економічного ефекту від автоматизації та цифровізації операційних процедур, оцінювання зміни витрат, зростання доходів, а також встановлення строку окупності інвестицій.

Для отримання достовірних результатів до розрахунків залучено фактичні та умовно-припущені дані, які характеризують поточні показники продуктивності, собівартості та фінансових результатів діяльності підприємства. Саме ці вихідні параметри стали основою для формування розрахункових моделей, поданих у наступних підрозділах. Вони дають змогу комплексно оцінити економічний ефект від реалізації інноваційних заходів та обґрунтувати їх інвестиційну привабливість.

У подальшому викладено детальні покрокові розрахунки економічної ефективності впровадження кожного із запропонованих інноваційних проєктів, що дозволяє сформулювати цілісне уявлення про їхню результативність та стратегічну доцільність для ТОВ «Нова Пошта».

1. Автоматизація сортувального центру

В умовах розвитку логістики зростає обсяг обробки посилок, а також очікування клієнтів щодо швидкості та точності доставки. Традиційне ручне сортування обмежує пропускну здатність терміналу і призводить до високих операційних витрат. Впровадження автоматизованої сортувальної лінії (ASL) дозволяє підвищити продуктивність, скоротити час сортування та зменшити трудові витрати.

Розглянемо оцінку економічної ефективності впровадження автоматизованої сортувальної лінії в одному з терміналів ТОВ «Нова Пошта» у місті Київ. Поточна добова пропускну спроможність терміналу становить 50 000 посилок, середній час сортування однієї посилки вручну дорівнює 5 хвилин, а місячні витрати на оплату праці персоналу сортувального процесу складають 150 000 грн. Після впровадження автоматизованої сортувальної лінії прогнозується збільшення продуктивності на 50% - до 75 000 посилок на день, при скороченні часу сортування до 3 хвилин. Для реалізації проєкту необхідні інвестиції обсягом 12 млн. грн, при середньому доході з однієї посилки 20 грн.

Таким чином, економія трудових витрат може бути розрахована за формулою:

$$\text{Спісля} = \text{Сдо} \cdot (1 - \Delta\text{С}) \quad (3.1)$$

де $\Delta\text{С}=0,4$ – очікуване зменшення витрат на персонал.

$$\text{Спісля} = \text{Сдо} \cdot (1 - 0,4) = 150000 \cdot 0,6 = 90000 \text{ грн/міс}$$

$$\text{Етруд} = \text{Сдо} - \text{Спісля} \quad (3.2)$$

$$\text{Етруд} = 150\,000 - 90\,000 = 60\,000 \text{ грн/міс}$$

$$\text{Етруд, рік} = 60\,000 \cdot 12 = 720\,000 \text{ грн/рік}$$

Додатковий дохід від збільшення продуктивності можна розрахувати за формулою:

$$\Delta\text{Q} = \text{Qпісля} - \text{Qдо} \quad (3.3)$$

$$\Delta\text{Q} = 75\,000 - 50\,000 = 25\,000 \text{ пос/день}$$

$$\text{Едох, день} = \Delta\text{Q} \cdot \text{Рпос} \quad (3.4)$$

$$\text{Едох, день} = 25\,000 \cdot 20 = 500\,000 \text{ грн/день}$$

$$\text{Едох, рік} = 500\,000 \cdot 30 \cdot 12 = 180\,000\,000 \text{ грн/рік}$$

де 30 – середня кількість робочих днів у місяці.

Для того, щоб знайти загальний економічний ефект використаємо формулу:

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{труд}} + E_{\text{дох}} \quad (3.5)$$

$$E_{\text{заг}} = 720\,000 + 180\,000\,000 = 180\,720\,000 \text{ грн/рік}$$

Період окупності можна знайти за формулою:

$$T_{\text{окуп}} = \frac{I}{E_{\text{заг}}} \quad (3.6)$$

$$T_{\text{окуп}} = \frac{12\,000\,000}{180\,720\,000} \approx 0,066 \text{ роки} \approx 24 \text{ дні}$$

Автоматизація сортувальної лінії забезпечить значне скорочення витрат на персонал, підвищить пропускну здатність та зростання доходів, а період окупності становить менше нормативного значення (2 роки), що підтверджує ефективність інвестицій.

2. Впровадження WMS/TMS систем – оптимізація маршрутів доставки і складських процесів дозволяє знизити витрати на паливо, технічне обслуговування і підвищити точність логістики. WMS/TMS системи із застосуванням AI сприяють прогнозуванню попиту та ефективному розподілу ресурсів.

Для здійснення економічної оцінки доцільності впровадження системи оптимізації транспортних маршрутів у діяльність ТОВ «Нова Пошта» сформовано комплекс параметрів, що відображає поточний стан використання транспортних ресурсів та очікувані зміни після реалізації інвестиційного проекту.

Для оцінки економічної ефективності впровадження системи оптимізації маршрутного планування в ТОВ «Нова Пошта» розглянемо показники

діяльності автотранспортного підрозділу. На сьогодні підприємство щороку витрачає 5 млн. грн на транспортне забезпечення, при цьому близько 15% цих витрат припадає на витрати, спричинені неефективним плануванням маршрутів, простої транспорту та дублювання рейсів. У разі впровадження спеціалізованої системи оптимізації прогнозується додаткове скорочення витрат ще на 10% завдяки більш точному формуванню маршрутів, зменшенню пройдених кілометрів та підвищенню завантаженості автомобілів. Для реалізації цього проєкту підприємству необхідно інвестувати 3 млн. грн. На основі цих даних зробимо подальші розрахунки.

Розрахуємо економію транспортних витрат за формулою:

$$E_{\text{транспорт}} = S_{\text{транспорт}} \cdot (\Delta C1 + \Delta C2) \quad (3.7)$$

$$\begin{aligned} E_{\text{транспорт}} &= 5\,000\,000 \cdot (0,15 + 0,10) = 5\,000\,000 \cdot 0,25 \\ &= 1\,250\,000 \text{ грн/рік} \end{aligned}$$

Період окупності за формулою 3.6 складе:

$$T_{\text{окуп}} = \frac{3\,000\,000}{1\,250\,000} \approx 2,4 \text{ роки}$$

Отже, впровадження WMS/TMS систем забезпечить скорочення транспортних витрат, оптимізацію маршрутів та контроль логістичних процесів із періодом окупності 2,4 роки.

3. Модернізація автопарку – використання електротранспорту та гібридних вантажівок дозволяє значно скоротити витрати на паливо і технічне обслуговування, а також зменшити екологічний вплив компанії.

Проведемо, оцінку економічної ефективності модернізації автопарку ТОВ «Нова Пошта». Підприємство щороку витрачає 10 млн грн на транспортне забезпечення, що включає витрати на паливо та технічне обслуговування. У

результаті переходу на електро- або гібридний транспорт прогнозується зменшення витрат на паливо на 50% та скорочення витрат на технічне обслуговування на 20%. Для реалізації такого оновлення автопарку необхідно інвестувати 8 млн грн.

За формулою 3.7 розрахуємо економію транспортних витрат:

$$E_{\text{транспорт}} = 10\,000\,000 \cdot (0,5 + 0,2) = 7\,000\,000 \text{ грн/рік}$$

Період окупності складе:

$$T_{\text{окуп}} = \frac{8\,000\,000}{7\,000\,000} \approx 1,14 \text{ роки}$$

Таким чином, модернізація автопарку забезпечить швидке повернення інвестицій, знизить витрати та підвищить екологічну стійкість підприємства.

4. Розширення PUDO мережі та міжнародних сервісів. Розширення пунктів видачі та запровадження міжнародних сервісів дозволяє збільшити дохід, диверсифікувати джерела прибутку і зміцнити ринкові позиції.

Для оцінки інвестиційної доцільності розширення мережі обслуговування ТОВ «Нова Пошта». В ключовому регіональному центрі – місті Київ, де наразі функціонує 200 пунктів приймання та видачі відправлень. У межах стратегічного плану розвитку компанія передбачає відкриття ще 50 нових пунктів. Середній дохід одного пункту становить 50 000 грн на місяць, що дозволяє прогнозувати суттєвий приріст сукупного доходу мережі. Додатково очікується зростання доходів від міжнародних логістичних операцій на 20% у зв'язку з розширенням інфраструктурної доступності та збільшенням пропускної спроможності сервісної мережі. Для реалізації проєкту необхідні інвестиції в обсязі 5 млн. грн.

Додатковий дохід від нових пунктів розрахуємо за формулою:

$$E_{\text{нові}} = N_{\text{нові}} \cdot D_{\text{пункт}} \cdot 12 \quad (3.8)$$

$$E_{\text{нові}} = 50 \cdot 50000 \cdot 12 = 30\,000\,000 \text{ грн/рік}$$

Для додаткового доходу від міжнародних послуг використаємо формулу:

$$E_{\text{міжн}} = E_{\text{нові}} \cdot 0,2 \quad (3.9)$$

$$E_{\text{міжн}} = 30000000 \cdot 0,2 = 6000000 \text{ грн/рік}$$

Загальний економічний ефект визначимо за формулою:

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{нові}} + E_{\text{міжн}} \quad (3.10)$$

$$E_{\text{заг}} = 30000000 + 6000000 = 36\,000\,000 \text{ грн/рік}$$

Період окупності становитиме:

$$T_{\text{окуп}} = \frac{5\,000\,000}{36\,000\,000} \approx 0,14 \text{ роки} \approx 1,7 \text{ місяці}$$

Таким чином, інвестиції у розширення мережі та міжнародні сервіси має високий економічний ефект і надзвичайно короткий період окупності, що робить її пріоритетною для ТОВ «Нова Пошта».

Проведені економічні розрахунки дозволили комплексно оцінити ефективність ключових інноваційно-інвестиційних рішень, спрямованих на підвищення продуктивності, оптимізацію витрат та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг. Аналіз отриманих показників показав, що впровадження автоматизованої сортувальної лінії, інтелектуальних систем відеоспостереження, цифрової системи відстеження

відправлень та впровадження програмно-апаратної системи оптимізації транспортних маршрутів забезпечує суттєвий приріст економічних результатів підприємства.

Розрахунки свідчать, що всі розглянуті інноваційні проєкти формують виражений позитивний ефект у вигляді збільшення обсягів обробки відправлень, зменшення операційних витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та мінімізації втрат, зумовлених людським фактором. Особливо вагомими є результати модернізації сортувальних потужностей, які демонструють високий рівень рентабельності та найкоротший період окупності. Це підтверджує стратегічну доцільність подальшого розширення автоматизації виробничо-логістичної інфраструктури.

Сумарні економічні вигоди від реалізації проєктів істотно перевищують відповідні інвестиційні витрати, що свідчить про високий рівень ефективності прийнятих інноваційних рішень. Отримані результати є кількісним підтвердженням того, що впровадження сучасних технологічних рішень сприяє формуванню довгострокової конкурентної переваги підприємства, підвищує його адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища та забезпечує стабільне зростання ключових економічних показників, для кращого розуміння сформуємо отриманні результати розрахунків в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Ефективність фінансово-інвестиційних заходів для ТОВ «Нова Пошта»

№	Заходи	Економічний ефект, грн/рік	Інвестиції, грн	Період окупності	Висновок
1	Автоматизація сортувального центру	180 720 000	12 000 000	24 дні	Дуже швидкий період окупності, значне підвищення пропускну здатності та доходу
2	Впровадження WMS/TMS систем	1 250 000	3 000 000	2,4 роки	Ефективне управління транспортом, скорочення витрат, окупність менше 2,5 років

Продовження таблиці 3.2

№	Заходи	Економічний ефект, грн/рік	Інвестиції, грн	Період окупності	Висновок
3	Модернізація автопарку (електротранспорт)	7 000 000	8 000 000	1,14 роки	Економічно доцільна, швидка окупність, покращення екологічного іміджу
4	Розширення PUDO мережі та міжнародних послуг	36 000 000	5 000 000	1,7 місяців	Надзвичайно короткий період окупності та високий економічний ефект

Таким чином, проведений аналіз економічної ефективності інноваційно-інвестиційних проєктів створює науково обґрунтовані передумови для подальшої розробки та реалізації комплексної інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта», орієнтованої на цифрову трансформацію, операційну досконалість і підвищення вартості бізнесу в довгостроковій перспективі.

3.3 Рекомендації щодо зміцнення конкурентних переваг підприємства ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг

Підвищення конкурентоспроможності логістичного підприємства є комплексним процесом, який включає оптимізацію внутрішніх ресурсів, інноваційні та інвестиційні стратегії, а також адаптацію до умов ринку. Для ТОВ «Нова Пошта» така стратегія базується на інтеграції результатів SWOT-аналізу, моделі п'яти сил Портера, принципів життєвого циклу продуктів (ЖЦП), географічного та інвестиційного аналізу.

Аналіз SWOT показав, що компанія має певні слабкі сторони, які можуть знижувати її конкурентні переваги: неповна асортиментна політика, недостатня кваліфікація персоналу та слабка маркетингова діяльність. Для усунення цих недоліків пропонуються такі заходи:

1. Розвиток асортиментної політики та диверсифікація послуг – проблема неповної асортиментної політики вирішується через розширення спектру послуг:

- запуск доставки «день у день»;
- динамічні тарифи залежно від часу доби та завантаженості;
- впровадження мікро-складських послуг у відділеннях (pick-up & storage 48h).

Ці заходи спрямовані на задоволення різноманітних потреб клієнтів, зменшення ризику відтоку та підвищення привабливості послуг для сегменту e-commerce.

2. Підвищення кваліфікації персоналу через цифрові тренажери, враховуючи, що недостатня кваліфікація персоналу є слабким місцем компанії, пропоную впровадження внутрішньої системи microlearning та онлайн-симуляторів для кур'єрів (оптимальні маршрути) та операторів (стандартизовані скрипти обслуговування), що дозволить забезпечити системне навчання персоналу, скоротити час адаптації нових співробітників і підвищити якість обслуговування.

3. Модернізація маркетингової діяльності. Слабка маркетингова діяльність створює ризики втрати лідерства, тому для підвищення ефективності пропоную персоналізований маркетинг на основі аналізу великих даних (Big Data), використання рекомендаційних моделей для повторних замовлень, а також активізація омніканального маркетингу. Такий підхід дозволяє підвищити залученість клієнтів та зміцнити позиції бренду на ринку.

Використання моделі п'яти сил Портера дає змогу визначити, як зменшити загрозу з боку покупців і заміників, а також знизити вплив постачальників:

1. Зменшення сили покупців:

- програми довгострокової лояльності для b2c та b2b клієнтів;
- гнучкі тарифні сітки для e-commerce партнерів;
- інтеграція арі доставки у торгові платформи.

2. Зниження загрози заміників (C2C платформи, таксі-доставка):

- створення власного р2р-сервісу «швидка передача між людьми»;
- бюджетні light-тарифи для дрібних відправлень;
- партнерство з службами таксі у форматі окремої категорії доставки;

- оптимізація взаємодії з постачальниками;
- довгострокові контракти на паливо та матеріали;
- внутрішній центр ремонту обладнання;
- виробництво власних пакувальних матеріалів для зниження залежності від зовнішніх постачальників.

Ці механізми дозволяють знизити зовнішній тиск, підвищити гнучкість підприємства та забезпечити стабільність операційної діяльності.

Використання життєвого циклу продукту (ЖЦП) дозволяє розробити диференційовані стратегії для послуг на різних етапах:

2. Експрес-доставка Україною (зріла послуга): повна автоматизація сортувальних центрів, впровадження «delivery slot», інтелектуальне прогнозування пікових навантажень AI.

3. Міжнародна доставка (фаза зростання): розвиток складів-консолідаторів у ЄС, партнерства з міжнародними логістичними операторами, запуск крос-докінгу.

4. Поштомати (перехід від зростання до зрілості): біометричний доступ, модульні «розумні» поштомати із холодильними секціями та підключенням до сонячних панелей.

5. Адресна доставка (повторне зростання): AI-маршрутизація, кур'єрські хаби останньої милі, індивідуальні push-повідомлення з ETA доставки.

Ці рішення підвищують ефективність обслуговування та дозволяють максимально адаптувати послуги до потреб ринку.

Згідно з інвестиційними тенденціями 2024–2025 років, доцільно впроваджувати:

- інклюзивні та безбар'єрні відділення – створення мережі у кожній області та стандартизація рішень;
- кібербезпеку та захист даних, а саме інвестиції в IT-інфраструктуру та захист персональних даних;

— esg-ініціативи, що включає електротранспорт для кур'єрів, екологічне пакування, рециклінг відпрацьованого пакування.

Використання цих механізмів забезпечує не лише економічну ефективність, але й формує позитивний імідж компанії, що у свою чергу підвищує її стратегічну стійкість на ринку.

Проведений географічний аналіз показав потребу розвитку мережі у прифронтових регіонах (Харків, Дніпро, Запоріжжя), тому доцільними будуть рекомендації:

- створення мобільних модульних відділень для швидкої адаптації до змін інфраструктури;
- підсилення безпеки кур'єрів та співробітників;
- державно-приватні партнерства для відновлення інфраструктури та забезпечення безперервності логістичних потоків.

На основі комплексного аналізу SWOT, п'яти сил Портера, ЖЦП, інвестицій та географічної структури ринку, доцільно впроваджувати:

- диверсифікацію послуг;
- поглиблену автоматизацію та цифровізацію;
- інноваційні рішення в клієнтському сервісі;
- розвиток міжнародного напрямку;
- модернізацію маркетингових механізмів та управління персоналом;
- зниження ризиків через оптимізацію постачань, витрат та безпеки.

Для кращої візуалізації результатів проведеного аналізу на рисунку 3.1 подано структурну модель ключових конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта». Схема узагальнює два стратегічні напрями розвитку компанії – вдосконалення сервісу та операційних процесів, а також інноваційно-інвестиційний розвиток. Візуалізація дозволяє чітко простежити взаємозв'язок між цифровізацією, автоматизацією, персоналізацією клієнтського досвіду, системою управління якістю та тими інвестиційними ініціативами, що забезпечують довгострокову стратегічну стійкість підприємства.

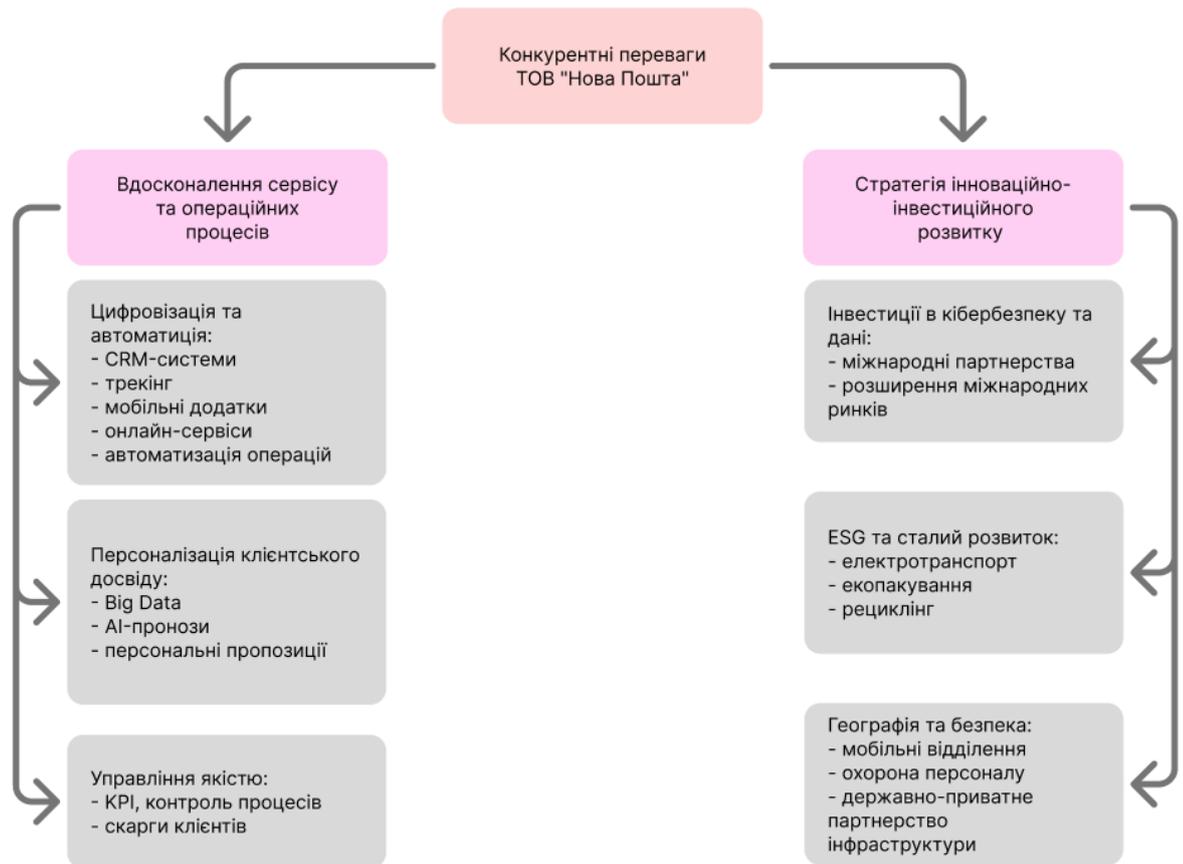


Рисунок 3.1 – Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Реалізація зазначених заходів забезпечує комплексне зміцнення конкурентних переваг підприємства, сприяє зростанню ефективності діяльності та утриманню лідерських позицій на ринку логістичних послуг.

Проведене дослідження підтверджує, що формування та реалізація інноваційних стратегій розвитку ТОВ «Нова Пошта» є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності компанії на сучасному ринку логістичних послуг. Аналіз сучасних тенденцій показав, що висока динаміка ринку, глобалізаційні процеси та розвиток електронної комерції зумовлюють необхідність постійної цифровізації, автоматизації та оптимізації логістичних процесів.

Інноваційний розвиток підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних напрямів:

1. Цифровізація та IT-інфраструктура – впровадження сучасних інформаційних технологій, мобільних та веб-застосунків, інтеграція з державними сервісами (наприклад, Дія), використання систем Big Data та IoT дозволяє підвищити швидкість обробки замовлень, точність обліку вантажів, прозорість процесів та якість обслуговування клієнтів.

2. Автоматизація складських і сортувальних процесів – впровадження автоматизованих сортувальних ліній, WMS-систем та роботизованих терміналів скорочує час сортування, знижує ризик помилок, підвищує пропускну спроможність і зменшує витрати на оплату праці.

3. Модернізація міжнародних перевезень та масштабування логістичних каналів, застосування блокчейн-технологій, аналітики та оптимізації маршрутів дозволяє забезпечити своєчасну доставку, прозорість операцій та залучення нових сегментів клієнтів.

4. Сталий розвиток та екологічна відповідальність – інвестування у «зелений» транспорт, оптимізацію маршрутів та екологічну упаковку знижує витрати, підвищує репутаційну цінність компанії та відповідає стандартам ESG.

5. Системний моніторинг та управління ефективністю – встановлення KPI, регулярний аудит та аналітика дозволяють адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища та оптимізувати процеси управління.

Аналіз сучасного стану логістичного ринку засвідчує, що висока конкуренція та динамічні зміни зовнішнього середовища, зумовлені розвитком електронної комерції, глобалізаційними процесами та зростанням вимог споживачів, потребують від логістичних підприємств впровадження інноваційних стратегій розвитку. Ефективність діяльності ТОВ «Нова Пошта» безпосередньо залежить від здатності адаптуватися до нових викликів, впроваджувати сучасні технологічні рішення та підвищувати продуктивність операційних процесів. В умовах зростання обсягів вантажоперевезень та інтенсифікації бізнес-процесів формування інноваційних стратегій є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження інноваційних рішень у логістиці ТОВ «Нова Пошта» охоплює цифровізацію та модернізацію ІТ-інфраструктури, автоматизацію складських і транспортних процесів, інновації у сфері міжнародних перевезень, розвиток сталого та екологічно відповідального підходу до логістики, а також моделювання та оптимізацію бізнес-процесів. Використання цифрових платформ, мобільних та веб-застосунків, автоматизованих систем сортування, WMS/TMS систем і аналітичних інструментів дозволяє підприємству підвищити швидкість обробки вантажів, скоротити витрати, зменшити вплив людського фактору, підвищити точність обліку та забезпечити прозорість і контроль усіх логістичних операцій.

Реалізація інноваційної стратегії ТОВ «Нова Пошта» відбувається за чітко визначеним алгоритмом, який включає аудит поточних процесів, планування інновацій, впровадження технологічних рішень, системний моніторинг та оптимізацію процесів, а також масштабування та диверсифікацію послуг. Такий підхід забезпечує комплексний ефект, який проявляється у скороченні операційних витрат, підвищенні продуктивності та швидкості обробки вантажів, поліпшенні якості обслуговування клієнтів та зростанні рентабельності діяльності підприємства.

На прикладі ТОВ «Нова Пошта» встановлено, що у 2023–2025 роках підприємство здійснило масштабну модернізацію логістичної інфраструктури, яка включала відкриття нових відділень і поштоматів, впровадження автоматизованих сортувальних ліній та інтеграцію POS-терміналів NovaPay. Це дозволило підвищити пропускну здатність, скоротити час обробки замовлень, збільшити клієнтську базу та зміцнити ринкові позиції компанії. Автоматизація сортувальних центрів забезпечила зменшення людського фактору, підвищення точності обліку та ефективності роботи терміналів, а впровадження цифрових сервісів і мобільних додатків сприяло покращенню клієнтського досвіду, оптимізації логістики «останньої милі» та підвищенню прозорості взаємодії з користувачами.

Фінансово-інвестиційні заходи, що супроводжують реалізацію інноваційної стратегії, дозволяють забезпечити економічну ефективність впровадження технологічних рішень. Розрахунки свідчать, що автоматизація сортувального центру забезпечує значне скорочення витрат на персонал, збільшення продуктивності та додатковий дохід із високою швидкістю окупності. Впровадження WMS/TMS систем для оптимізації маршрутів доставки та модернізація автопарку з використанням електротранспорту і гібридних вантажівок дозволяють додатково зменшити операційні витрати, підвищити точність логістики та сприяти екологічній відповідності діяльності підприємства, забезпечуючи короткий строк окупності інвестицій.

Результати дослідження підтверджують, що інноваційні стратегії ТОВ «Нова Пошта» сприяли суттєвому підвищенню операційної ефективності, масштабуванню бізнесу, оптимізації логістичних процесів та зростанню конкурентних переваг. Подальший розвиток інноваційного потенціалу підприємства потребує поглиблення цифрової трансформації, автоматизації всіх етапів логістичного ланцюга, розширення міжнародної присутності, впровадження сталих екологічних практик та посилення системи стратегічного контролю. Реалізація зазначених підходів забезпечить підвищення адаптивності компанії до викликів ринку, її довгострокову стійкість та зміцнення конкурентоспроможності на ринку експрес-доставки.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети та вирішено комплекс завдань, що забезпечили цілісне уявлення про сучасні підходи до формування конкурентних переваг логістичних підприємств у висококонкурентному середовищі.

1. У теоретичному аспекті було розкрито сутність і значення інноваційно-інвестиційних стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано визначення конкурентоспроможності та механізмів її формування, зокрема через технологічні інновації, цифровізацію, автоматизацію та управлінську трансформацію. Доведено, що інноваційно-інвестиційні стратегії є ключовим інструментом підвищення продуктивності, оптимізації ресурсів і створення стійких конкурентних переваг.

2. В межах формування механізму реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій встановлено, що ефективне управління інноваціями передбачає комплексний підхід, який включає аудит поточних процесів, планування інновацій, впровадження технологій, моніторинг результатів та масштабування діяльності. Було обґрунтовано алгоритм розробки інноваційної стратегії для логістичного підприємства, що дозволяє систематизувати та послідовно реалізовувати проекти модернізації, цифровізації та екологізації бізнес-процесів.

3. У процесі узагальнення сучасних методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств визначено, що ключовими показниками є продуктивність, якість обслуговування клієнтів, ефективність логістичних процесів, фінансові результати та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «Нова Пошта» застосовано системний підхід до аналізу показників діяльності та проведено оцінку ефективності логістичних процесів, що дозволило виявити «вузькі місця» та напрями для оптимізації.

4. Дослідження стану розвитку логістичної галузі України показало, що ринок характеризується високим темпом зростання обсягів e-commerce, зміною очікувань клієнтів, підвищеною конкуренцією та необхідністю інтеграції сучасних технологічних рішень. Встановлено, що успішні логістичні компанії забезпечують конкурентоспроможність через цифровізацію, автоматизацію, розширення фізичної та IT-інфраструктури, а також через сталий розвиток та екологічну відповідальність. Аналіз організаційно-економічних особливостей діяльності ТОВ «Нова Пошта» засвідчив системний підхід компанії до модернізації процесів та інтеграції інноваційних рішень.

5. На основі аналізу основних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр. встановлено, що компанія демонструє стабільне зростання мережі відділень та поштоматів, збільшення пропускної спроможності сортувальних центрів та зростання обсягів міжнародних перевезень. Підприємство активно впроваджує цифрові та мобільні сервіси для клієнтів, інтегрує POS-термінали NovaPay, застосовує WMS/TMS системи для оптимізації маршрутів та модернізує автопарк із використанням електро- та гібридного транспорту.

6. Проведена комплексна діагностика конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» показала, що впровадження інноваційних рішень сприяє:

- підвищенню продуктивності та пропускної здатності логістичних центрів;
- скороченню часу обробки замовлень та доставки;
- зменшенню витрат на оплату праці та транспортні витрати;
- підвищенню точності обліку та прозорості процесів;
- росту задоволеності клієнтів та формуванню лояльності до бренду;
- зміцненню конкурентних позицій на ринку логістичних послуг.

7. Розроблено інноваційно-інвестиційні стратегії розвитку та вдосконалення логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта», що забезпечить зростання конкурентних переваг, підвищенню операційної ефективності та масштабування бізнесу. Разом з тим, виявлено потенційні ризики, пов'язані з

політичною та економічною нестабільністю, коливанням попиту, технологічними обмеженнями та потребою у висококваліфікованому персоналі, що вимагає системного моніторингу та гнучкої адаптації стратегії.

8. Обґрунтовано фінансово-інвестиційні заходи для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта». Було визначено пріоритетні напрямки інвестування: автоматизація та цифровізація операційних процесів, модернізація логістичної інфраструктури, розвиток «зелених» технологій та екологічно відповідального транспорту, а також розширення спектру послуг і диверсифікація бізнесу. Розраховано економічну ефективність ключових інвестиційних проєктів, таких як автоматизація сортувальних центрів, впровадження WMS/TMS систем та модернізація автопарку, з визначенням періоду окупності, що підтвердило високу рентабельність вкладень та доцільність їх реалізації.

9. На основі проведеного аналізу сформовано рекомендації щодо зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта», які включають:

- поглиблення цифрової трансформації та автоматизації всіх етапів логістичного ланцюга;
- впровадження екологічно відповідальних рішень та оптимізацію транспортних маршрутів;
- розвиток digital-сервісів та омніканальних платформ для взаємодії з клієнтами;
- стратегічну диверсифікацію бізнесу та розширення міжнародної присутності;
- постійний системний моніторинг КРІ та адаптацію інвестиційної стратегії.

Отже, результати дослідження підтверджують, що формування та реалізація інноваційно-інвестиційних стратегій є ключовим чинником забезпечення стійкої конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки. Інтеграція сучасних технологій, оптимізація внутрішніх процесів та впровадження сталих практик дозволяє підприємству підвищувати

операційну ефективність, адаптивність до змін ринку та довгострокову фінансову стійкість. Реалізація запропонованих заходів сприятиме подальшому зміцненню конкурентних позицій компанії, підвищенню рентабельності та забезпеченню високого рівня задоволеності клієнтів, що відповідає сучасним тенденціям розвитку логістичної галузі та потребам споживачів.

Таким чином, проведене дослідження має як наукову, так і практичну цінність. Науково доведено взаємозв'язок між інноваційно-інвестиційною діяльністю та конкурентоспроможністю логістичного підприємства, визначено ефективні механізми реалізації стратегій та оцінено економічну доцільність інвестицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ярмола О. С., Пілявоз Т. М. Сутність інноваційно-інвестиційних стратегій розвитку підприємства. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи*. Вінниця, 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2026/paper/view/26585> (дата звернення 20.11.2025).
2. Ярмола О. С., Пілявоз Т. М. Значення інновацій та інвестицій у формуванні конкурентних переваг логістичних підприємств. *LV Всеукраїнська науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки*. Вінниця, 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2026/paper/view/26586> (дата звернення 20.11.2025).
3. Ярмола О. С., Пілявоз Т. М. Механізми реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій підвищення конкурентоспроможності логістичних підприємств. *International conference on "Sustainable Growth of Society in the Digital Era: Innovation, Technology, Guidance and Management of Education*. Akg global support service (OPC) privated limited, India 01 October, 2025. P . 236-241.
4. Грігерман Є. Інноваційно-інвестиційний розвиток: сутність та концептуальні підходи. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/97> (дата звернення 17.10.2025).
5. Могильна Л., Воробйов І. Стратегії управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3685?utm_source (дата звернення 18.10.2025).
6. Кукушка І.В. Інноваційний розвиток транспортних підприємств України. *Економіка і суспільство*, Вип. 43. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-17> (дата звернення 18.10.2025).

7. Хаєцька О.П. Шляхи підвищення міжнародної інвестиційної привабливості України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3 (53). С. 113-130. URL: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2020-3-9> (дата звернення 19.10.2025).
8. Хаєцька О.П. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 2(68). С. 23-141. URL: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-2-8> (дата звернення 19.10.2025).
9. The Logistics Performance Index and Its Indicators. 2023. URL: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report_with_layout (дата звернення 20.10.2025).
10. Peleckiene V., Peleckis K., Klymchuk A., Tomashuk I., Semenyshyna I. Economic growth, motorization level, traffic safety: are they related. *Independent Journal of Management & Production (IJMP)*. 2022. Vol. 13. No. 3. Pp. 93-106.
11. Tomashuk I.V., Tomashuk I.O. Enterprise development strategy: innovation and internal flexibility. *Colloquium-journal*. 2021. № 3(90) Vol. 4. Pp. 51-66. URL: [10.24412/2520-2480-2021-390-50-64](https://doi.org/10.24412/2520-2480-2021-390-50-64) (дата звернення 21.10.2025).
12. Волощук, Ю.О. Стратегічні напрями інноваційного розвитку агропромислових підприємств в контексті неоіндустріалізації. *Innovative economy*. 2021. № 5–6. С. 66–73. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.5-6.9> (дата звернення 22.10.2025).
13. Ємельянов, О.Ю., Данилович, О.Т. Подолання перешкод на шляху інноваційного розвитку підприємств завдяки покращенню компетенцій їх персоналу. *Scientific innovations and advanced technologies*. 2023. № 13(27). С. 485–496. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-485-496](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-485-496) (дата звернення 23.10.2025).
14. Смеричевська С. Кластерна політика інноваційного розвитку національної економіки: інтеграційні та інфраструктурні аспекти. *Wydawnictwo naukowe WSPiA*. 2020. 382 с. URL: <https://wspia.eu> (дата звернення 24.10.2025).

15. Нижник, О.В. Розробка стратегії інноваційного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2021. № 1. С. 94–98. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-18> (дата звернення 25.10.2025).

16. Гречан, А.П., Сахацький, Д.С. Особливості методичного інструментарію організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств транспорту. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2021. № 1. С. 148–156. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.148> (дата звернення 26.10.2025).

17. Ковальчук А.М., Сафонік, Н.П. Стратегічні детермінанти забезпечення конкурентоспроможності підприємств у контексті активізації проєктної діяльності *Scientific innovations and advanced technologies*. 2024. № 11(39). С. 921–931. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-921-931](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-921-931) (дата звернення 27.10.2025).

18. Сафонік, Н.П. Інноваційно-цифровізаційні тенденції розвитку підприємств в сучасних умовах *Економіка та розвиток бізнес-адміністрування II Міжнародної науково-практичної конференції*. 2021. С. 102–105.

19. Черкасова, Т.І., Талах, О.М. Роль інноваційного розвитку підприємства в умовах відновлення конкурентоспроможності економіки. *Efficient economy*. 2024. № 8. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.72> (дата звернення 28.10.2025).

20. Могильна, Л.М., Воробйов, І.О. Стратегії управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-140> (дата звернення 29.10.2025).

21. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка й управління підприємством*. 2019. №4. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1583/1417> (дата звернення 30.10.2025).

22. Іванишин, О.В. Інноваційні бізнес-моделі логістичного забезпечення розвитку підприємства. *Інноваційна економіка*. 2021. № 7–8. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.7-8.11> (дата звернення 01.11.2025).

23. Зельдіна О. Поняття інвестиційно-інноваційної моделі в умовах сталого розвитку економіки України. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 7. С. 83–88.

24. Дrajниця, С.А., Дrajниця, О.С. Сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Хмельницький національний університет*. 2021. URL: <https://elar.khmn.edu.ua/items/37093cdf-563e-49fb-82f4-14bae637f7c7> (дата звернення 02.11.2025).

25. Оксентюк Б. Сучасні методи оцінки та маркетингового забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. Тернопіль. 2021. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38848> (дата звернення 03.11.2025).

26. Сазонова С.В., Свисюк О.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2 (32). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2473> (дата звернення 04.11.2025).

27. Євтушенко Н. О., Варніцький В. В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2675> (дата звернення 04.11.2025).

28. Бабенко О. О., Єгорова О. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін. VII Всеукр. наук.-практ. конф.* Полтава. 2024. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/entities/publication/d1858036-53ff-47ad-a73a-0621c30b5f02> (дата звернення 06.11.2025).

29. Куклінова Т., Беркар Ю. Методи оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Сучасні технології комерційної діяльності і*

логістики. 2022 р. Київ. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/39279> (дата звернення 06.11.2025).

30. Абдолла Ж.Х. Analysis of modern methods for determining the competitiveness of enterprises. *Economic Series of the Bulletin of the L. N. Gumilyov ENU*. 2023. № 1. URL: <https://bulecon.enu.kz/index.php/main/article/view/66> (дата звернення 06.11.2025).

31. Хаєцька, О., Коваль, О. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств транспортно-логістичної сфери. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-111> (дата звернення 07.11.2025).

32. Єфремова Л.П. Логістична система України: сучасний стан та тенденції розвитку. *Економіка транспорту і логістики*, 2022. № 2. С. 34-50. URL: <https://doi.org/10.32782/transport-logistics/2022-2-34> (дата звернення 07.11.2025).

33. Мазур В.А. Економіка підприємства: основи фінансово-економічного аналізу. Вища школа: Київ, 2021. 340 с. URL: <https://vsh.ua/economics-analysis> (дата звернення 08.11.2025).

34. Птащенко, О.В. Стимулювання інноваційної діяльності підприємства: фінансовий, логістичний та цифровий аспекти. *Вісник Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля*. 2024. № 4 (284). С. 74–80. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-74-80> (дата звернення 09.11.2025).

35. ТОВ «Нова Пошта». Новини. Веб-сайт. URL: <https://novaposhta.ua/more/novapost-today/> (дата звернення 10.11.2025).

36. ТОВ «Нова Пошта». Звіт. Веб-сайт. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf (дата звернення 10.11.2025).

37. ТОВ «Нова Пошта». Звіт про управління 2023. Веб-сайт. URL: <https://site-assets.novapost.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf> (дата звернення 10.11.2025).

38. ТОВ «Нова Пошта». Звіт про управління 2024. Веб-сайт. URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf> (дата звернення 11.11.2025).
39. ТОВ «Нова Пошта». Новини. Веб-сайт. URL: <https://novaposhta.ua/network-service-points/> (дата звернення 11.11.2025).
40. ТОВ «Нова Пошта». Звіт про сталий розвиток 2022. Веб-сайт. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/ (дата звернення 12.11.2025).
41. ТОВ «Нова Пошта». Звіт про сталий розвиток 2023. Веб-сайт. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/en/ (дата звернення 12.11.2025).
42. Річні звіти 2022 ТОВ «Нова Пошта». Веб-сайт. URL: <https://site-assets.novapost.com/babfc35e-da34-42ba-9c9b-17775fee1b6a.pdf> (дата звернення 13.11.2025).
43. Річні звіти 2023 ТОВ «Нова Пошта». Веб-сайт. URL: <https://site-assets.novapost.com/2f384b3c-4888-4368-b973-c33c3649a470.pdf> (дата звернення 14.11.2025).
44. Річні звіти 2024 ТОВ «Нова Пошта». Веб-сайт. URL: <https://site-assets.novapost.com/be75b863-59da-44d8-ae25-d0e8370bd325.pdf> (дата звернення 18.11.2025).
45. Кузьменко Т.В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. Бізнес-економіка, 2020. № 3. С. 112-127. URL: <https://doi.org/10.32782/business-economy/2020-3-112> (дата звернення 22.11.2025).
46. Чернописька Н. В., Гайванович Н. В. Future Changes in Logistics & Supply Chains: a Competence Dimension. SMEU, 2022. Vol. 4, № 1, С. 71–79. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.01.071> (дата звернення 28.11.2025).
47. Михайлик Н. І. The main challenges and prospects of transport logistics development in the conditions of war. The actual problems of regional economy

development, 2023. № 1 (20), С. 163–172. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172> (дата звернення 28.11.2025).

48. Nova Poshta increases number of branches and parcel terminals by 22.4% in 2023. Веб-сайт. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/957047.html> (дата звернення 29.11.2025).

49. «Нова пошта» у першому півріччі збільшила виторг на 23% до 24,6 млрд грн. Веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-u-pershomu-pivrichchi-zbilshila-vitorg-na-23-do-246-mlrd-grn-31072025-31668> (дата звернення 29.11.2025).

50. NovaPay has already implemented 7.5 thousand of its own POS terminals in Nova Poshta branches. Веб-сайт. URL: <https://novapay.ua/en/pos-terminali-u-novii-poshti/> (дата звернення 29.11.2025).

51. ТОВ «Нова пошта» радикально оновила мобільний додаток. Веб-сайт. URL: <https://time.112.ua/en/nova-posta-radikalno-onovila-mobilnij-dodatok-so-zminilosa-40783> (дата звернення 30.11.2025).

52. ТОВ «Нова пошта» показала роботу для викладання посилок на сортувальні лінії. Веб-сайт. URL: <https://itc.ua/news/nova-poshta-pokazala-roboruku-dlya-vikladannya-posilok-na-sortuvalni-liniyi/> (дата звернення 30.11.2025)

53. ТОВ «Нова Пошта». Послуга «Фулфілмент» для бізнес-клієнтів. Офіційний сайт. Веб-сайт. URL: https://novaposhta.ua/biznes_klientam/warehouse_logistics/ (дата звернення 30.11.2025).

54. ТОВ «Нова пошта» продовжує наймання в Nova Digital. Веб-сайт. URL: <https://dev.ua/news/nova-poshta-prodovzhue-naimannia-v-nova-digital> (дата звернення 30.11.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: «МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»)»

Тип роботи: Магістерська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ кафедра ПЛМ ФМІБ гр. МБА-24м
(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism (КПІ) 5,69 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту.

У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.

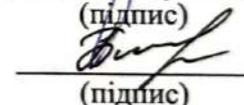
У роботі виявлено ознаки академічного плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. Робота до захисту не приймається.

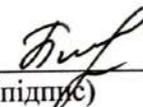
Експертна комісія:

Боковець В. В., зав.каф. ПЛМ
(прізвище, ініціали, посада)


(підпис)

Пілявоз Т. М., доц. каф. ПЛМ, гарант ОПП
(прізвище, ініціали, посада)


(підпис)

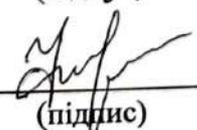
Особа, відповідальна за перевірку 
(підпис)

Пілявоз Т. М.
(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник 
(підпис)

Пілявоз Т. М., к.е.н. доц.
(прізвище, ініціали, посада)

Здобувач 
(підпис)

Ярмола О.С.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(довідковий)

Фінансова звітність підприємства

Повне найменування емітента: ТОВ «Нова Пошта»

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

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

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

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 перестраховання		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:				
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	3 435 729	4 332 452
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	15 754 920	23 101 706

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:		1531	-	-
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

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

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	36 468 879	23 687 034
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</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	(28 625 037)	(19 276 532)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	7 843 842	4 410 502
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		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	581 274	826 191
<i>у тому числі:</i>				
<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	(2 985 829)	(1 673 172)
Витрати на збут	9	2150	(856 282)	(439 130)
Інші операційні витрати	10	2180	(774 662)	(593 974)
<i>у тому числі:</i>				
<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	3 808 343	2 530 417

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	2 706 514	1 138 698
Інші доходи	13	2240	29 003	-
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(1 248 217)	(887 690)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(857 468)	(391 073)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	4 438 175	2 390 352
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(471 019)	(254 392)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	3 967 156	2 135 960
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	3 967 156	2 135 960

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	3 522 561	3 790 551
Витрати на оплату праці		2505	8 491 614	5 345 909
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 724 662	1 131 262
Амортизація		2515	2 317 382	1 769 538
Інші операційні витрати		2520	17 185 591	9 945 548
Разом		2550	33 241 810	21 982 808

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	-	-

**Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.**

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	63 849	78 381
первісна вартість		1001	235 471	274 050
накопичена амортизація		1002	(171 622)	(195 669)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	2 765 733	2 230 261
Основні засоби	15	1010	9 327 238	14 269 099
первісна вартість		1011	13 852 844	20 300 793
знос		1012	(4 525 606)	(6 031 694)
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	6 297 444	7 445 582
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	157 041	224 993
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	157 949	299 960
Усього за розділом I		1095	18 769 254	24 548 276

II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	413 811	398 124
Виробничі запаси		1101	391 015	374 606
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	22 796	23 518
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	1 138 305	1 640 041
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	160 436	191 580
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	53 902	54 495
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	1 302 772	1 679 191
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	155 631	10 615
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	3 784	90 032
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	1 079 267	2 902 009
Готівка		1166	-	-
Рахунки в банках		1167	714 068	2 774 315
Витрати майбутніх періодів	23	1170	24 544	71 430
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	-	-
Усього за розділом II		1195	4 332 452	7 037 517
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	23 101 706	31 585 793

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	9 476 353	11 556 424
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	9 508 308	11 588 379
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 912 643	5 074 709
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	3 424 357	4 151 093
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	5 337 000	9 225 802
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	20 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	3 393 971	5 179 333
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 857 488	2 019 060
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	655 332	1 004 547
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	113 522	256 879
розрахунками зі страхування		1625	85 122	121 389
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	595 758	728 202
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	64 885	111 013
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	883 928	896 791

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	695 705	682 720
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	24 209	8 557
Усього за розділом III		1695	8 256 398	10 771 612
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	23 101 706	31 585 793

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 перестраховання</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
<i>у тому числі:</i>				
<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)
<i>у тому числі:</i>				
<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

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
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		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)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		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	-	-

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

до магістерської кваліфікаційної роботи на тему:

**«МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ
ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»»**

Виконала: здобувач 2-го курсу, групи МБА-
24м

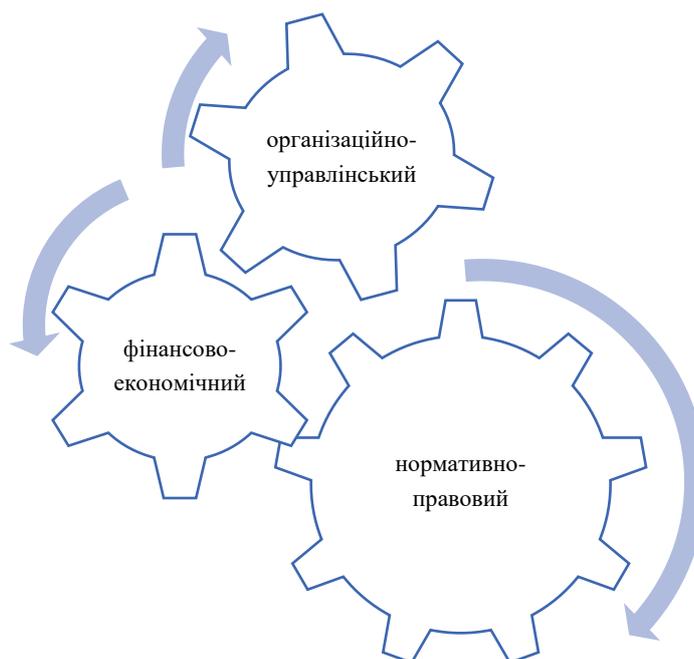
спеціальності 073 «Менеджмент»

Ярмола О.С.

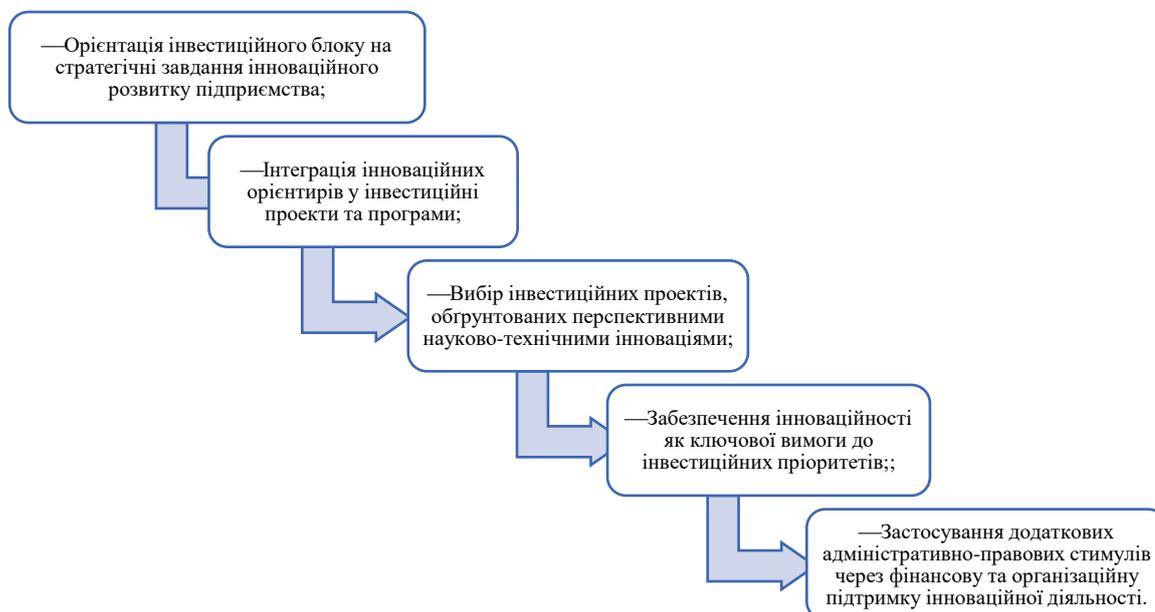
Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Пілявоз Т. М.

Слайд 1 – Взаємозв'язок між інноваційною та інвестиційною діяльністю



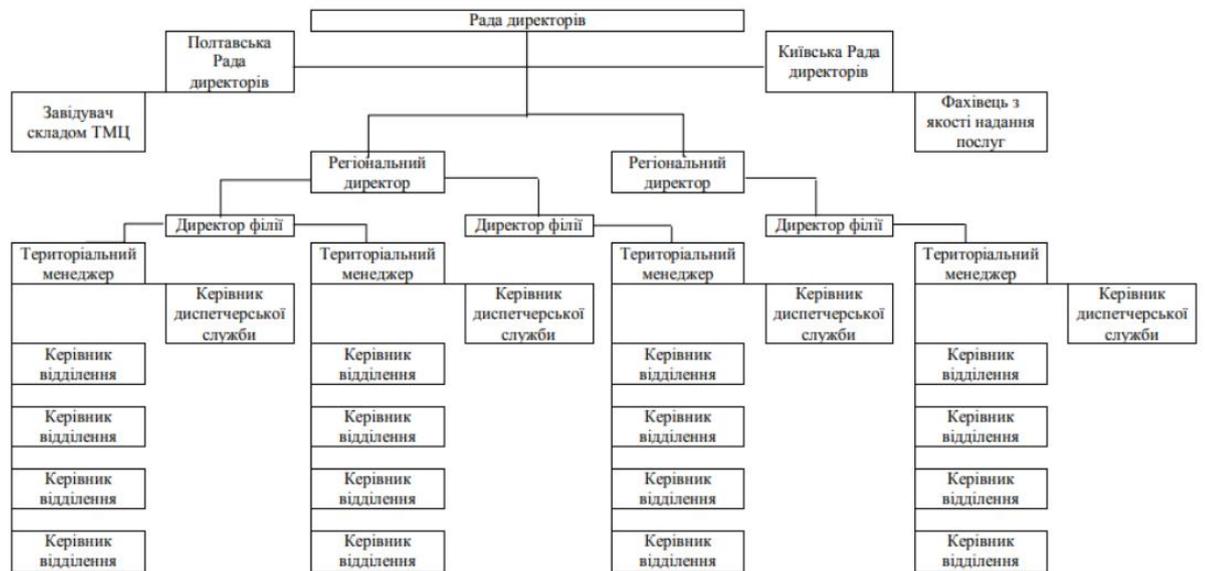
Слайд 2 – Алгоритм реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства



Слайд 3 – Основні методики діагностики конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод рейтингових балів, диференційований підхід, метод абсолютних та відносних різниць, інтегральний метод оцінювання.
	Якісні	Евристичні підходи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок та експертного судження.
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця McKinsey, матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), матриця Ансоффа, стратегічна матриця Shell/DPM, модель PIMS.
	Індексні (аналітичні)	Метод визначення конкурентних переваг, моделі оцінювання конкурентоспроможності продукції, інтегральні аналітичні підходи, концепція ефективної конкуренції.
	Графічні	Метод побудови профілю конкурентоспроможності, конкурентний багатокутник, радіальна (полярна) діаграма оцінювання.
За показниками та змінними, використаними в аналізі	Методи, що характеризують ринкові позиції підприємства	Модель БКГ, модель Shell/DPM, підхід PIMS, модель конкурентних сил Портера, інструментарій McKinsey щодо оцінювання позиції підприємства на ринку.
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, методи експертної оцінки управлінських рішень, ситуаційний аналіз, побудова карт стратегічних груп.
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансової стійкості, інструменти фінансово-економічного аналізу, аналіз ділової активності та фінансових результатів.
За ступенем охоплення аспектів діяльності підприємства	Спеціальні	Оцінювання конкурентоспроможності окремих видів продукції, застосування окремих матричних моделей.
	Комплексні	Метод бальної оцінки, індексні підходи, інтегральні методики системної оцінки конкурентоспроможності.
За рівнем ухвалення рішень	Стратегічні	Модель БКГ, Shell/DPM, концепція PIMS, модель McKinsey та інші методи стратегічного вибору.
	Тактичні	Інтегральні методики, теорія ефективної конкуренції, підхід самооцінювання, моделі оцінювання конкурентоспроможності продукції, аналіз конкурентних переваг у короткостроковому періоді.

Слайд 4 – Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»



Слайд 5 – Профіль діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Класифікація	Визначення
Асортимент продукції та послуг:	Доставка різних видів вантажів, посилок та документів. Ця послуга поділяється на локальну, що забезпечує доставку протягом годин, міжміську з доставкою за дні, і міжнародну, де вантажі доставляються протягом тижня.
Цільова аудиторія:	Компанія надає свої послуги як бізнес-сегменту, так і фізичним особам.
Мережа збуту:	Компанія використовує розгалужений канал продажів, спроектований для максимальної зручності клієнтів. Цей канал включає в себе мережу відділень, поштоматів, можливість адресної доставки та прямі продажі.
Інвестиції:	Головний акцент робиться на інвестуванні в технології, що сприяє підвищенню продуктивності завдяки механізації процесів, діджиталізації та автоматизації виробництва.
Конкурентні переваги:	Ключовою конкурентною перевагою є надійність сервісу. Компанія завжди поруч там, де її потребують клієнти.
Статус для клієнта:	Для бізнесу, ТОВ «Нова Пошта» є надійним логістичним партнером, який допомагає підприємствам заробляти більше. Для фізичних осіб, компанія є інноваційним лідером на ринку експрес-доставки, гарантуючи якість та надійність у кожній послугі.

Слайд 6 – Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2022 – 2024 рр., тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
	2022	2023	2024	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Валюта балансу, тис.грн. з них:	15754920	23101706	31585793	7346786	8484087	53,85	36,72
2. необоротні активи, тис. грн.	12319191	18769254	24548276	6450063	5779022	52,36	30,79
3. в т.ч. основні засоби (первісна вартість), тис. грн.	10178235	13852844	20300793	3674609	6447949	36,10	46,55
4. оборотні активи, тис. грн.	3435729	4332452	7037517	896723	2705065	26,10	62,44
5. Знос основних засобів.тис. грн.	3337493	4525606	6031694	1188113	1506088	35,60	33,28
6. Чисельність, осіб	31486	32944	52000	1458	19056	4,63	57,84
7. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	23687034	36468879	44779857	12781845	8310978	53,96	22,79
8. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	19276532	28625037	35284709	9348505	6659672	48,50	23,27
9. Прибуток від реалізації, тис. грн.	4410502	7843842	9495148	3433340	1651306	77,84	21,05
10. Чистий фінансовий результат, тис.грн.	2135960	3967156	2500331	1831196	-1466825	85,73	-36,97
11. Фондоозброєність	323,26	420,50	390,40	97,23	-30,10	-	-
12. Фондовіддача основних фондів	2,33	2,63	2,21	0,31	-0,43	-	-
13. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,33	0,33	0,30	0,00	-0,03	-	-
14. Коефіцієнт оновлення основних засобів	82,79	73,47	68,24	-9,32	-5,24	-	-
15. Коефіцієнт оборотності активів	1,50	1,58	1,42	0,08	-0,16	-	-

Продовження слайду 6

1	2	3	4	5	6	7	8
16. Коефіцієнт оборотності обігових коштів	6,89	8,42	6,36	1,52	-2,05	-	-
17. Період одного обороту обігових коштів, дні	52,22	42,77	56,58	-9,45	13,81	-	-
18. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	18,62	21,51	21,20	2,89	-0,30	-	-
19. Рентабельність витрат	22,88	27,40	26,91	4,52	-0,49	-	-

Слайд 7 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Нова Пошта»

Зовнішні фактори	Можливості	Загрози
	<p>Вміння використовувати навички та технології для збільшення частки на ринку.</p> <p>Великі виробничі потужності, що дозволяють надавати на 50% більше послуг, ніж попередньо передбачалося.</p> <p>Тісні стосунки зі споживачами.</p> <p>Потенціал для освоєння нових секторів ринку.</p> <p>Можливість розширення асортименту послуг.</p> <p>Використання великих баз даних, накопичених протягом багатьох років, для подальшої реклами подій.</p> <p>Поліпшення роботи підприємства.</p> <p>Сприятлива регуляторна політика.</p>	<p>Рентабельність може зменшитися в будь-який момент через політичні зміни.</p> <p>Введення на українському ринку високотехнологічних телекомунікаційних послуг, які конкурують з послугами пошти.</p> <p>Поява на ринку нових конкурентів з передовими технологіями.</p> <p>Суворі умови фінансування.</p> <p>Постійне скорочення обсягу наданих традиційних послуг.</p> <p>Стабільне існування на ринку перевезень.</p> <p>Зменшення кількості замовлень.</p> <p>Наявність довгострокових договорів з замовниками.</p>
Внутрішні фактори	Переваги	Недоліки
	<p>Річна зростаюча номінальна вартість послуг завдяки впровадженню нових послуг.</p> <p>Значний охопленість оператора, що важливо для інших конкурентів, які не можуть представити аналогічні послуги.</p> <p>Завдяки ефективній мотивації, компанія забезпечує задоволеність працівників.</p> <p>Розробка інформаційної системи та організація потоку документів.</p> <p>Індивідуальний та гнучкий підхід до кожного клієнта.</p> <p>Великий обсяг послуг.</p> <p>Висока якість послуг.</p> <p>Ефективна система надання послуг.</p> <p>Оператор має великий досвід роботи на національному ринку</p>	<p>Неповна асортиментна політика.</p> <p>Недостатньо кваліфікований персонал.</p> <p>Низький рівень управління.</p> <p>Недостатня маркетингова діяльність компанії.</p> <p>Недостатня технічна та комп'ютерна підтримка.</p> <p>Великі виробничі потужності використовуються лише на 25%.</p>

Слайд 8 – Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта» за моделлю М. Портера

Сила конкуренції	Характеристика впливу	Оцінка рівня впливу
1. Конкурентна боротьба в галузі	Ринок експрес-доставки в Україні характеризується високим рівнем конкуренції. Основними конкурентами є “Укрпошта”, “Meest”, “Justin” та низка регіональних операторів. Високі темпи розвитку електронної комерції стимулюють компанії до розширення мережі, впровадження цифрових рішень та підвищення якості сервісу. ТОВ “Нова Пошта” утримує лідерські позиції, однак змушена постійно інвестувати в інновації та інфраструктуру.	Високий
2. Загроза появи нових конкурентів	Вхід на ринок потребує значних інвестицій у логістичну інфраструктуру, ІТ-рішення, персонал та формування мережі відділень. Це створює високі бар’єри входу. Однак розвиток цифрових сервісів та можливість нішевих рішень (локальні кур’єри, доставка останньої милі) частково знижує бар’єри.	Низький–середній
3. Загроза товарів-замінників	Основними замінниками є: кур’єрські служби, перевізники, доставка службами таксі, а також особисте передавання товару при купівлі через онлайн-платформи. Зростання популярності С2С-сервісів створює додатковий тиск, але рівень надійності та швидкості цих рішень значно нижчий, ніж у ТОВ “Нова Пошта”.	Середній
4. Сила впливу постачальників	Постачальниками є: компанії з виробництва пакувальних матеріалів, транспортні підрядники, орендодавці, ІТ-провайдери. ТОВ “Нова Пошта” має можливість диверсифікувати постачальників, що зменшує ризики. Проте залежність від вартості пального та транспортних ресурсів підвищує вразливість.	Середній
5. Сила впливу покупців	Споживачі (бізнес і фізичні особи) висувають високі вимоги до швидкості доставки, вартості та рівня сервісу. Через наявність альтернатив клієнти легко можуть змінити оператора. Водночас сильний бренд та висока якість послуг утримують лояльність значної частини клієнтів.	Високий

Слайд 9 – Аналіз вартостей (Value Chain Analysis) ТОВ «Нова Пошта»

Компонент Value Chain	Основні джерела цінності	Вплив на конкурентоспроможність
Вхідна логістика	автоматизація приймання, поштомати, адресний забір	скорочення часу і витрат
Операції	роботизація, IT-системи, сортувальні лінії	підвищення продуктивності
Вихідна логістика	автопарк, маршрутизація, міжнародні перевезення	швидкість і масштабованість
Маркетинг і продаж	бренд, тарифна гнучкість	залучення і утримання клієнтів
Сервіс	мобільний додаток, підтримка	формування лояльності
Інфраструктура	управління, контроль якості	стабільність процесів
HRM	навчання, стандарти сервісу	якість взаємодії з клієнтом
Технології	автоматизація, інновації	стратегічні переваги
Закупівлі	стандартизація та ефективність витрат	зниження собівартості

Слайд 10 – Інноваційні стратегії та розвиток логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта»

Інноваційне рішення	Опис заходу	Вплив на ефективність	Рекомендації для вдосконалення	Можливі ризики/обмеження
Розширення мережі відділень і поштоматів	Відкриття нових відділень, встановлення поштоматів, розвиток POS-терміналів	Підвищення охоплення ринку, зростання клієнтської бази, скорочення часу обробки замовлень	Продовжити розширення у регіонах, інтегрувати партнерські PUDO	Високі капітальні витрати, ризик невикористання нових точок
Автоматизація сортувальних центрів	Впровадження сканерів, автоматизованих ліній, WMS-систем	Скорочення часу сортування, зниження помилок, підвищення пропускної спроможності	Поглибити використання аналітики для прогнозування попиту	Технічні збої, необхідність кваліфікованого персоналу

Продовження слайду 10

Інноваційне рішення	Опис заходу	Вплив на ефективність	Рекомендації для вдосконалення	Можливі ризики/обмеження
Інтеграція цифрових сервісів	Мобільні та веб-застосунки для оформлення, відстеження, оплати; інтеграція з державними сервісами	Підвищення зручності клієнтів, зменшення навантаження на операторів, зниження витрат	Розвиток API для бізнес-клієнтів, інтеграція e-commerce платформами	Кіберризика, залежність від стабільності ІТ-систем
Масштабування логістичних каналів	Розвиток міжнародної доставки, fulfillment-сервісів, диверсифікація послуг	Зниження залежності від одного ринку, залучення нових сегментів, підвищення стійкості бізнесу	Розширення міжнародних маршрутів, поглиблення B2B-сервісів	Політичні та митні ризики, коливання попиту на окремих ринках
Автоматизація обліку та контролю	Впровадження систем відстеження вантажів, автоматизованого обліку	Підвищення точності обліку, мінімізація людського фактору, покращення прозорості	Використання Big Data та аналітики для оптимізації маршрутів	Необхідність постійного оновлення програмного забезпечення
«Зелені» ініціативи	Оптимізація маршрутів, впровадження електротранспорту, екологічна упаковка	Зниження витрат на паливо, підвищення корпоративного іміджу	Поступове збільшення частки електротранспорту, відстеження екологічного впливу	Високі початкові інвестиції, технічні обмеження інфраструктури
Системний моніторинг KPI	Встановлення ключових показників ефективності, регулярний аудит	Підвищення контролю за ефективністю, оперативне виявлення проблем	Регулярний перегляд KPI, впровадження автоматизованих звітів	Можливе перенавантаження менеджменту аналітичними даними

Слайд 11 – Ефективність фінансово-інвестиційних заходів для ТОВ «Нова Пошта»

№	Заходи	Економічний ефект, грн/рік	Інвестиції, грн	Період окупності	Висновок
1	Автоматизація сортувального центру	180 720 000	12 000 000	24 дні	Дуже швидкий період окупності, значне підвищення пропускної здатності та доходу
2	Впровадження WMS/TMS систем	1 250 000	3 000 000	2,4 роки	Ефективне управління транспортом, скорочення витрат, окупність менше 2,5 років

Продовження слайду 11

№	Заходи	Економічний ефект, грн/рік	Інвестиції, грн	Період окупності	Висновок
3	Модернізація автопарку (електро-транспорт)	7 000 000	8 000 000	1,14 роки	Економічно доцільна, швидка окупність, покращення екологічного іміджу
4	Розширення PUDO мережі та міжнародних послуг	36 000 000	5 000 000	1,7 місяців	Надзвичайно короткий період окупності та високий економічний ефект

Слайд 12 – Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Нова Пошта»

