МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Система логістичного забезпечення ТОВ «Нова пошта» в умовах міжнародної конкуренції»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Борзенков Олег Юрійович
Керівник : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.
Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Борзенков Олег Юрійович

1. Тема роботи «Система логістичного забезпечення ТОВ «Нова пошта» в умовах міжнародної конкуренції»
керівник роботи: Бікулов Д. Т., завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
11 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д.Т.		
2	Бікулов Д.Т.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ О. Ю. Борзенков
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д.Т. Бікулов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 41 стор, 11 табл., 5 рис., 38 джерел.

Об’єкт дослідження: логістична система ТОВ «Нова Пошта» як сукупність взаємопов’язаних процесів, ресурсів та інфраструктурних елементів, що забезпечують надання послуг експрес-доставки.

Предмет дослідження: організаційно-економічні та інструментальні засади функціонування системи логістичного забезпечення ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародної конкуренції, а також напрями її вдосконалення.

Мета роботи: теоретичне обґрунтування та практичний аналіз системи логістичного забезпечення ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародної конкуренції з розробкою рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Методи дослідження: системний аналіз, фінансово-економічний аналіз, стратегічне планування, матриця Ансоффа та портфельний аналіз за методологією McKinsey.

У роботі узагальнено теоретичні підходи до структури системи логістичного забезпечення, що охоплює транспортну, термінальну, складську та інформаційну підсистеми. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «Нова Пошта», яка за підсумками 2023 року збільшила обсяг відправлень на 30% — до 412 млн одиниць. Встановлено, що компанія утримує домінуючу частку ринку України (понад 85%), розвиваючи при цьому одну з найбільших у Європі мереж поштоматів. Обґрунтовано стратегію «агресивного» зростання, що передбачає подальшу експансію на ринки Європейського Союзу та Великої Британії.

Доведено економічну ефективність розширення мережі поштоматів: перерозподіл додаткових 40 млн відправлень у формат самообслуговування може забезпечити економію операційних витрат у розмірі близько 400 млн грн на рік.

У роботі запропоновано комплексні заходи щодо вдосконалення логістики, які включають автоматизацію терміналів, розвиток міжнародних хабів, впровадження «зеленої» логістики та інтеграцію логістичних сервісів у єдину цифрову платформу.

ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЕКСПРЕС-ДОСТАВКА, МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНЦІЯ, ПОШТОМАТИ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 41 pages, 11 tables, 5 figures, 38 sources.

Object of research: logistics system of LLC "Nova Poshta" as a set of interconnected processes, resources and infrastructure elements that ensure the provision of express delivery services.

Subject of research: organizational, economic and instrumental principles of the functioning of the logistics support system of LLC "Nova Poshta" in the conditions of international competition, as well as directions for its improvement.

Purpose of work: theoretical justification and practical analysis of the logistics support system of LLC "Nova Poshta" in the conditions of international competition with the development of recommendations for increasing its efficiency.

Research methods: system analysis, financial and economic analysis, strategic planning, Ansoff matrix and portfolio analysis according to the McKinsey methodology.

The work summarizes theoretical approaches to the structure of the logistics support system, which includes transport, terminal, warehouse and information subsystems. The financial and economic activities of Nova Poshta LLC were analyzed, which increased the volume of shipments by 30% in 2023 to 412 million units. It was established that the company maintains a dominant share of the Ukrainian market (over 85%), while developing one of the largest post office networks in Europe. The strategy of "aggressive" growth, which involves further expansion into the markets of the European Union and the United Kingdom, was substantiated.

The economic efficiency of expanding the post office network was proven: the redistribution of an additional 40 million shipments to the self-service format can provide savings in operating costs of about UAH 400 million per year.

The paper proposes comprehensive measures to improve logistics, which include terminal automation, the development of international hubs, the implementation of "green" logistics, and the integration of logistics services into a single digital platform.

LOGISTICS, EXPRESS DELIVERY, INTERNATIONAL COMPETITION, POSTAL BOXES, STRATEGIC ANALYSIS, OPERATIONAL EFFICIENCY, DIGITALIZATION.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ 11
1.1 Економічна сутність та структура системи логістичного забезпечення підприємства експрес-доставки 11
1.2 Моделі організації логістичних процесів у сфері кур'єрських та поштово-логістичних послуг 15
1.3 Міжнародна конкуренція на ринку поштово-логістичних послуг та сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності логістичних систем 17
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ 20
2.1 Організаційно-економічна характеристика та фінансово-економічний стан ТОВ «Нова Пошта» 20
2.2 Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» 23
2.3 Обґрунтування стратегії зростання логістичної системи ТОВ «Нова Пошта» 26
2.4 Напрями вдосконалення системи логістичного забезпечення ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародної конкуренції 30
ВИСНОВКИ 33
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 36

ВСТУП

Логістика експрес-доставки в сучасних умовах цифровізації економіки та вибухового зростання електронної комерції перетворилась на одну з ключових інфраструктурних підсистем національного господарства. Для України це значення посилюється умовами повномасштабної війни, руйнуванням транспортної інфраструктури, масовою внутрішньою та зовнішньою міграцією, а також швидким виходом українських компаній на міжнародні ринки. У таких умовах система логістичного забезпечення підприємств експрес-доставки стає не лише інструментом задоволення споживчого попиту, а й фактором стійкості економіки та інтеграції країни у світовий простір.

ТОВ «Нова Пошта» є лідером ринку кур'єрських та поштово-логістичних послуг України: за підсумками 2023 року компанія доставила 412 млн відправлень, що на 30 відсотків більше, ніж роком раніше. У 2024 році вона розширила свою мережу до 37 210 точок сервісу, інвестувавши у розвиток відділень та поштоматів 1,8 млрд грн, а також сформувала одну з найбільших у Європі мереж поштоматів, яка налічує понад 28 600 локацій. Паралельно з розвитком внутрішньої мережі компанія активно виходить на ринки країн Європейського Союзу та Великої Британії, створюючи бренд Nova Post як міжнародного логістичного оператора.

Водночас загострюється конкуренція як на національному, так і на міжнародному ринках. На внутрішньому ринку основними конкурентами ТОВ «Нова Пошта» виступають національний поштовий оператор АТ «Укрпошта», що у 2023 році здійснила понад 137 млн відправлень, а також група компаній Meest Express, чия активність зросла у декілька разів. На європейських ринках компанія стикається з потужними глобальними гравцями у сфері експрес-доставки та аутсорсингової логістики, зокрема з мережами поштоматів і операторів останньої милі, які мають значний досвід, розвинену інфраструктуру та доступ до дешевшого капіталу.

Таким чином, тема дослідження системи логістичного забезпечення ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародної конкуренції є актуальною з кількох причин. По-перше, вона пов'язана з необхідністю підтримання та посилення лідерських позицій компанії на національному ринку за умов структурних змін у галузі, обумовлених війною, трансформацією споживчої поведінки та зростанням ролі електронної комерції. По-друге, дослідження дозволяє оцінити готовність логістичної системи компанії до масштабування на іноземних ринках, де діють інші стандарти сервісу, нормативно-правове регулювання та конкурентне середовище. По-третє, аналіз системи логістичного забезпечення на прикладі ТОВ «Нова Пошта» дає можливість сформувати практичні рекомендації, що можуть бути використані іншими українськими підприємствами, які виходять на міжнародні ринки логістичних послуг.

Теоретичні та практичні аспекти функціонування логістичних систем і стратегічного розвитку підприємств експрес-доставки перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних дослідників. Аналіз сучасної наукової літератури дозволяє виокремити декілька ключових напрямів, за якими здійснюється вивчення даної проблематики.

Питання стратегічного управління та адаптації логістичних операторів до кризових умов, зокрема в контексті діяльності ТОВ «Нова пошта», досліджено у працях Л. Безтелесної, С. Жданюк, В. Василів[1], а також А. Новоселецької та Т. Панасюк [34]. Автори акцентують увагу на експортних стратегіях та управлінні ризиками в умовах воєнного стану.

Трансформацію маркетингових підходів та цифровізацію бізнес-процесів логістичних компаній аналізують І. Лазарєва [13], О. Сокирко та В. Шепиленко [29]. Вплив інноваційних технологій, концепції «Індустрія 4.0» та інтелектуальних систем на сталість ланцюгів постачання висвітлено в роботах О. Станіславик, О. Коваленко та Т. Мухи [30].

Проблематика міжнародної логістики, митного регулювання та інтеграції України у світовий економічний простір у повоєнний період відображена у дослідженнях Н. Куць [11, 12], Г. Миськів, А. Кладько [16] та А. Тодощука [18].

Питання екологізації логістичних процесів та впровадження принципів «зеленої логістики» розглянуто Н. Болквадзе та Н. Вівчарик [2].

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені операційній ефективності та фінансовій стійкості логістичних підприємств, зокрема авторства О. Гладуш, Р. Циган [3], В. Гурочкіної [6] та О. Ковриги [8].

Водночас, попри значну кількість публікацій, потребує додаткового вивчення питання комплексної оптимізації систем логістичного забезпечення саме в умовах загострення міжнародної конкуренції на ринках Європейського Союзу, що і зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Об’єктом дослідження є логістична система ТОВ «Нова Пошта» як комплекс взаємопов’язаних процесів, ресурсів та інфраструктурних елементів, що забезпечують надання послуг експрес-доставки.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні та інструментальні засади функціонування системи логістичного забезпечення ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародної конкуренції, а також напрями її вдосконалення на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз системи логістичного забезпечення ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародної конкуренції з розробкою рекомендацій щодо підвищення її ефективності та стратегічної стійкості.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається розв’язання таких основних завдань:

узагальнити теоретичні підходи до розуміння сутності, структури та функцій системи логістичного забезпечення підприємств експрес-доставки;

охарактеризувати моделі організації логістичних процесів у сфері кур’єрських та поштово-логістичних послуг у контексті міжнародної конкуренції;

здійснити комплексний фінансово-економічний та стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта», включаючи візію, місію, цінності, стратегічні цілі та дерево цілей;

дослідити зовнішнє середовище функціонування компанії за допомогою PEST-аналізу, аналізу конкурентів і споживачів;

виявити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози для ТОВ «Нова Пошта» за допомогою SWOT- та SPACE-аналізу й охарактеризувати поточну стратегію розвитку;

обґрунтувати стратегічні альтернативи зростання логістичної системи компанії на основі матриці Ансоффа «товар–ринок» та портфельного аналізу за методологією McKinsey;

оцінити економічну ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи логістичного забезпечення.

Методична база дослідження ґрунтується на загальнонаукових методах аналізу та синтезу, індукції та дедукції, методах порівняльного, структурно-динамічного й системного аналізу, методах фінансово-економічного аналізу, стратегічного аналізу, елементах економіко-математичного моделювання та експертних оцінок. Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність та звіт про управління ТОВ «Нова Пошта», офіційні матеріали компанії та її міжнародних підрозділів, галузеві дослідження ринку кур’єрських та поштово-логістичних послуг України, статистичні дані, матеріали профільних аналітичних центрів та консультаційних компаній, а також нормативно-правові акти, що регулюють діяльність у сфері поштового та логістичного обслуговування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1 Економічна сутність та структура системи логістичного забезпечення підприємства експрес-доставки

Система логістичного забезпечення підприємства експрес-доставки є цілісною сукупністю матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, інфраструктурних об’єктів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення своєчасного, надійного та економічно ефективного переміщення відправлень від відправника до одержувача. Її характерною особливістю є висока динамічність, значна нерівномірність навантаження у часі та просторі, а також залежність від розвитку електронної комерції, поведінки споживачів та розвитку цифрових технологій.

У логістиці експрес-доставки доцільно розглядати систему логістичного забезпечення як багаторівневу структуру, до складу якої входять базові елементи: центр прийняття управлінських рішень, транспортно-складська інфраструктура, мережа відділень та поштоматів, інформаційно-комунікаційна інфраструктура, а також підсистема обслуговування клієнтів. Взаємодія цих елементів забезпечує формування ланцюгів поставок «від дверей до дверей» та «від відділення до відділення», а також обслуговування транскордонних потоків через міжнародні хаби.

Змістом логістичного забезпечення для підприємства експрес-доставки є планування, організація, координація та контроль транспортних, сортувальних і складських процесів, управління запасами на терміналах і у відділеннях, організація логістики останньої милі, обслуговування зворотних потоків відправлень, а також інтеграція фінансових сервісів та інформаційних систем.

Для розкриття сутності логістичної системи доцільно порівняти традиційний та логістично орієнтований підхід до організації доставки.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика традиційного та логістично орієнтованого підходів до організації доставки [3, 5, 7, 10, 14, 17, 23, 35]

Ознака	Традиційний підхід	Логістично орієнтований підхід
Ціль	Мінімізація витрат окремих підрозділів	Мінімізація сукупних логістичних витрат за умови заданого рівня сервісу
Фокус управління	Окремі операції (транспорт, склад)	Інтегрований ланцюг поставок від відправника до одержувача
Організація мережі	Локальні склади та пункти приймання	Мережа терміналів і відділень з оптимізованими маршрутами
Інформаційні потоки	Фрагментарні, з затримками	Єдина цифрова платформа, онлайн-трекінг
Зворотні потоки	Обмежено враховуються	Інтегровані у логістичну систему як окрема підсистема

Таблиця 1.1 демонструє, що у логістично орієнтованому підході ключовою стає інтеграція процесів і прозорість інформаційних потоків, що особливо важливо для операторів експрес-доставки, які працюють у режимі реального часу.

Структуру логістичної системи підприємства експрес-доставки можна подати як поєднання кількох підсистем.

Таблиця 1.2 – Основні елементи системи логістичного забезпечення підприємства експрес-доставки [9, 15, 25, 26, 31, 32]

Підсистема	Зміст
Транспортна	Лінійні та збірні маршрути, магістральні перевезення між сортувальними центрами, міська доставка
Сортувально-термінальна	Автоматизовані та напівавтоматизовані термінали, крос-докінг, сортування за напрямами
Складська	Тимчасове зберігання відправлень, консолідація та деконсолидація вантажів
Мережа пунктів видачі	Відділення, міні-відділення, поштомати як точки контакту з клієнтами
Інформаційна	ІТ-платформи, мобільні додатки, системи трекінгу та управління ресурсами
Фінансова	Розрахунки з клієнтами, післяплата, фінансові послуги, інтегровані з логістичною інфраструктурою

Узагальнена схема логістичної системи підприємства експрес-доставки подана на рисунку 1.1. У ній виділяються джерела відправлень (інтернет-магазини, бізнес-клієнти, приватні відправники), мережа приймальних точок, сортувальні термінали, магістральні транспортні плечі, мережа видачі та блок управління інформаційними і фінансовими потоками.

‘

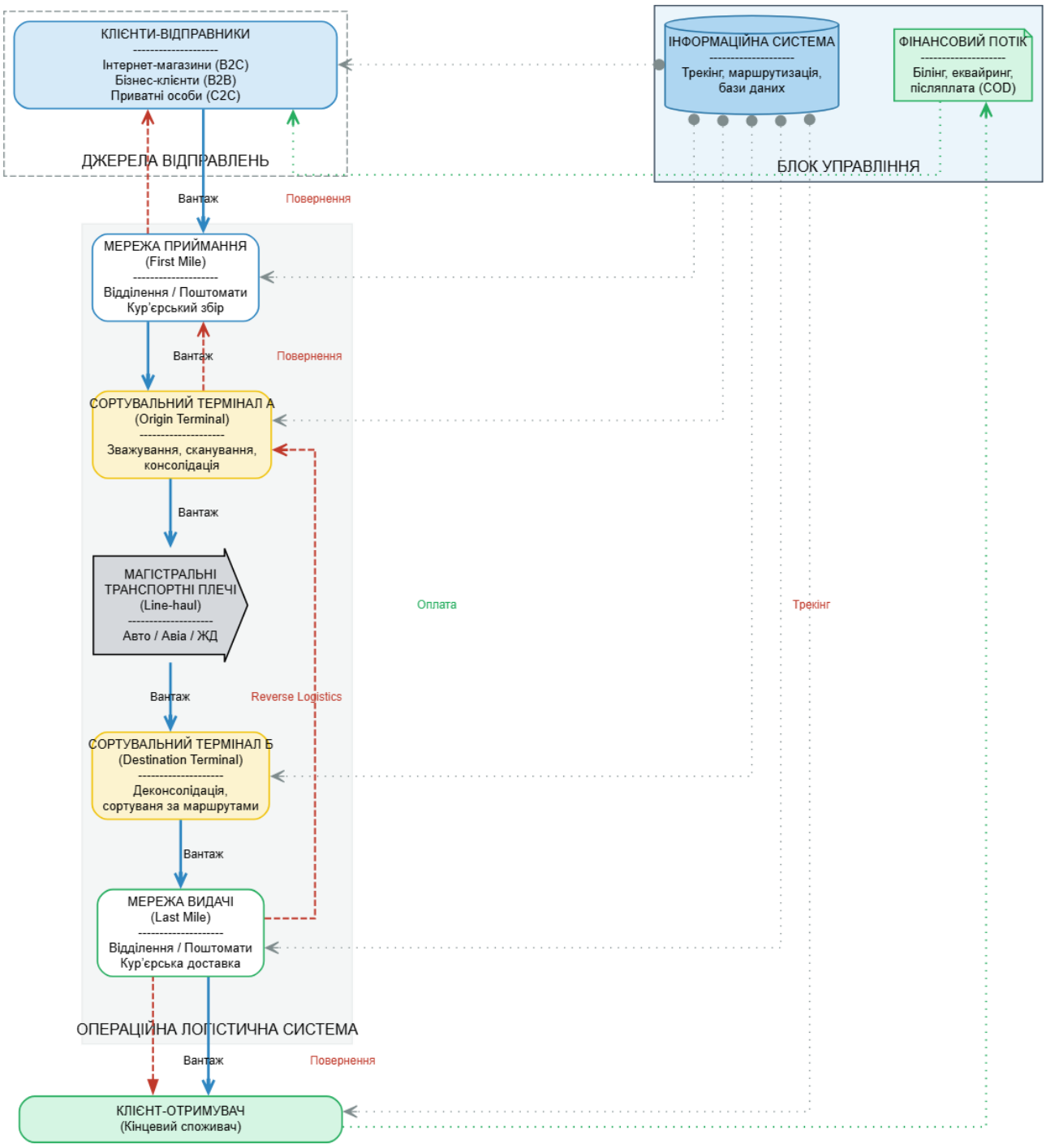


Рисунок 1.1 – Узагальнена схема логістичної системи підприємства експрес-доставки [9, 15, 25, 26, 31, 32]

На рис. 1.1. показано послідовність етапів від приймання відправлення до видачі, включаючи зворотні потоки і фінансові розрахунки.

Ефективність системи логістичного забезпечення оцінюється за низкою показників, які охоплюють часові параметри, надійність, використання ресурсів та фінансові результати.

На рисунку 1.2 надано функціональну модель системи логістичного забезпечення, де показано перетворення вхідних ресурсів (відправлень, інформації, фінансів) у вихідний логістичний сервіс з доданою вартістю.

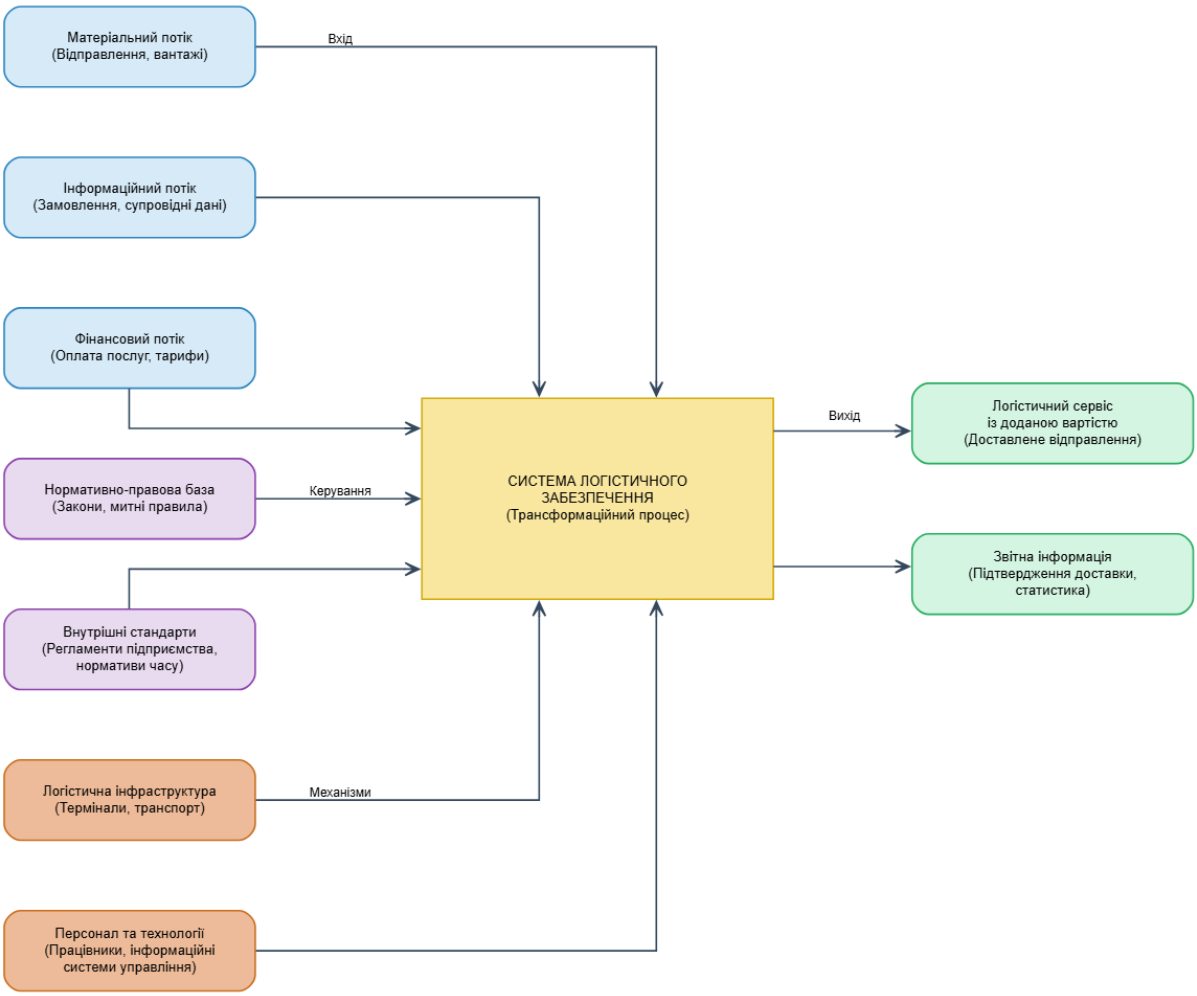


Рисунок 1.2 – Функціональна модель системи логістичного забезпечення підприємства експрес-доставки [9, 15, 25, 26, 31, 32]

Таким чином, система логістичного забезпечення підприємства експрес-доставки є складною багаторівневою структурою, що потребує інтегрованого управління та постійної адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього

середовища. Саме ці властивості визначають її здатність конкурувати як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Таблиця 1.3 – Основні показники оцінки ефективності системи логістичного забезпечення [9, 15, 35, 36, 38]

Група показників	Приклади
Часові	Середній час доставки, частка відправлень, доставлених у заявлений термін
Надійність	Частка пошкоджених або втрачених відправлень, кількість рекламацій
Ресурсні	Завантаженість транспортних засобів, коефіцієнт використання потужностей терміналів
Фінансові	Собівартість доставки однієї посилки, маржинальний дохід на відправлення
Сервісні	Індекс задоволеності клієнтів, частка повторних звернень

1.2 Моделі організації логістичних процесів у сфері кур'єрських та поштово-логістичних послуг

Організація логістичних процесів у сфері кур'єрських та поштово-логістичних послуг ґрунтується на використанні різних конфігурацій логістичних мереж. Найбільш поширеною є модель «хаб–спиця», у якій центральні сортувальні центри виконують роль хабів, а відділення та поштомати виступають кінцевими пунктами обслуговування. Така модель дає змогу концентрувати операції сортування у великих терміналах, оптимізувати завантаження магістральних перевезень та забезпечувати високу швидкість доставки при масштабі мережі, характерному для лідерів ринку.

На противагу централізованим моделям застосовуються децентралізовані мережі з регіональними хабами, які дозволяють скорочувати транспортні плечі, особливо в умовах великої території країни та нерівномірної транспортної доступності. Поєднання центрального національного хаба з мережею регіональних сортувальних центрів створює багаторівневу логістичну систему, що забезпечує баланс між швидкістю доставки, витратами і гнучкістю [33].

У практиці операторів експрес-доставки широкого поширення набули крос-докінгові технології. Вони передбачають мінімізацію часу перебування

відправлень на складі за рахунок їх швидкого перенаправлення з вхідних потоків у вихідні. Особливо актуальними ці технології є для обслуговування великих інтернет-магазинів та маркетплейсів, що формують значний обсяг дрібних відправлень з коротким життєвим циклом [37].

На рисунку 1.3 подано схему типової мережі сортувальних терміналів та відділень оператора експрес-доставки, де показано взаємозв'язок між національним хабом, регіональними терміналами та локальними точками обслуговування.

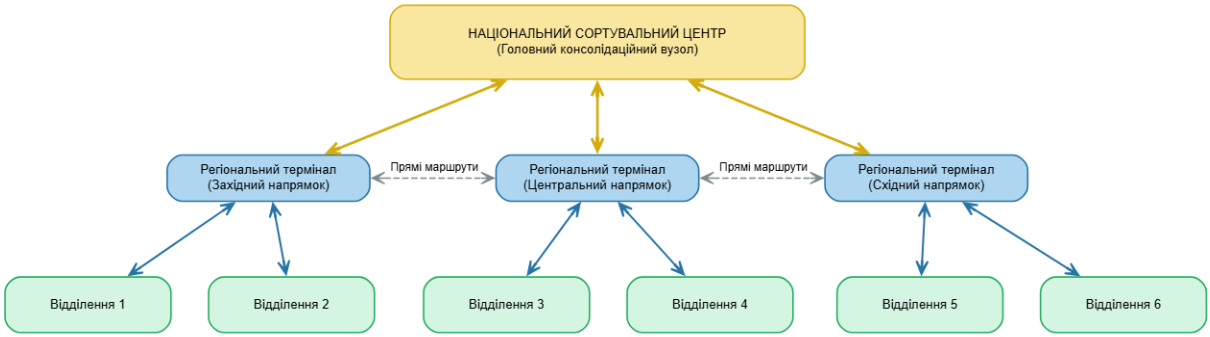


Рисунок 1.3 – Типова мережа сортувальних терміналів і відділень оператора експрес-доставки [38]

Сучасні моделі організації логістичних процесів у кур'єрських компаніях базуються на активному використанні цифрових технологій. Мобільні додатки, веб-портали та інтегровані IT-платформи дозволяють клієнтам оформлювати відправлення, відстежувати їх переміщення, змінювати параметри доставки, здійснювати оплату, а компаніям – оптимізувати маршрути, планувати завантаженість терміналів та керувати автопарком у режимі реального часу.

Особливе місце у логістичних системах операторів експрес-доставки посідає інфраструктура самообслуговування, зокрема мережі поштоматів. Досвід європейських компаній, насамперед операторів автоматизованих поштоматів, демонструє, що переміщення частини потоків у формат «out-of-home» доставки дозволяє знизити витрати на останній кілометр, підвищити гнучкість сервісу та зменшити екологічне навантаження. У цьому контексті

створення однієї з найбільших в Європі мереж поштоматів ТОВ «Нова Пошта» виступає важливим чинником її конкурентних переваг і має бути враховане при оцінці логістичної системи компанії.

1.3 Міжнародна конкуренція на ринку поштово-логістичних послуг та сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності логістичних систем

Ринок кур'єрських та поштово-логістичних послуг в останні роки зазнає інтенсивної трансформації під впливом кількох факторів. Зростання електронної комерції, зміна споживчих очікувань у бік швидкої та гнучкої доставки, розвиток цифрових платформ та міжнародна інтеграція ринків призвели до посилення конкуренції як між національними операторами, так і між глобальними корпораціями.

У глобальному вимірі ключовими трендами є розширення мереж автоматизованих пунктів видачі, поява спеціалізованих логістичних операторів для електронної комерції, зростання ролі інтегрованих логістичних платформ, що поєднують функції транспортного експедирування, складської логістики, фінансових сервісів та IT-рішень. Важливим чинником стає екологічна складова: оператори впроваджують стратегії «зеленої логістики», оновлюють автопарки, інвестують у енергоефективні термінали та розвивають альтернативні способи доставки [3, 5, 7, 10, 14, 17, 23, 35].

Для українських операторів експрес-доставки міжнародна конкуренція проявляється у двох вимірах. Перший стосується конкуренції на внутрішньому ринку з міжнародними компаніями, які надають послуги міжнародної доставки та кросбордерної логістики. Другий вимір пов'язаний з виходом українських компаній, зокрема ТОВ «Нова Пошта», на ринки Європейського Союзу, де вони мають адаптувати свої логістичні системи до умов, що склалися на вже сформованих, висококонкурентних ринках.

Конкурентоспроможність логістичної системи в таких умовах визначається здатністю забезпечувати високий рівень сервісу при оптимальних

витратах, гнучкістю мережі, ефективністю використання ресурсів, масштабованістю бізнес-моделі та здатністю інтегруватись у міжнародні ланцюги поставок. На рисунку 1.4 відображено узагальнену матрицю співвідношення якості сервісу та витрат логістичної системи, що демонструє необхідність пошуку компромісу між цими параметрами.

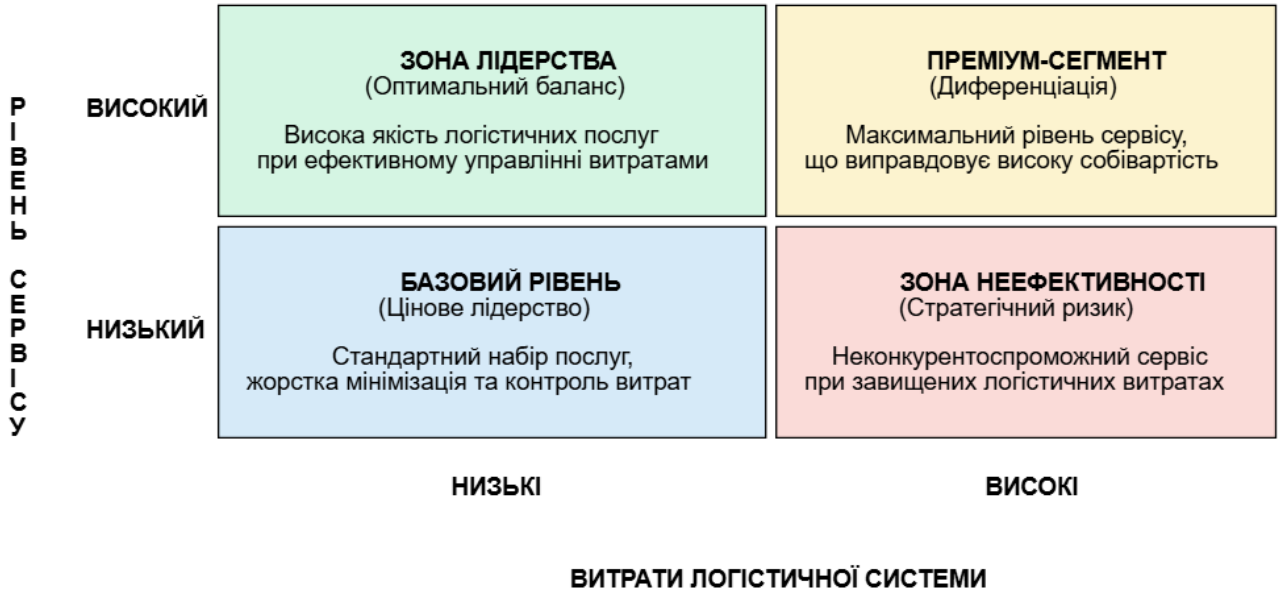


Рисунок 1.4 – Матриця співвідношення рівня сервісу та витрат логістичної системи в умовах міжнародної конкуренції [9, 15, 25, 26, 31, 32]

У першому розділі було узагальнено теоретичні засади функціонування систем логістичного забезпечення підприємств експрес-доставки, що дозволило сформулювати такі висновки:

Визначено, що система логістичного забезпечення підприємства експрес-доставки є складною багаторівневою структурою, яка об’єднує матеріальні, інформаційні та фінансові потоки для забезпечення максимально швидкого переміщення відправлень. Її ефективність залежить від інтегрованого управління транспортно-складською інфраструктурою, мережею пунктів сервісу та цифровими платформами.

Доведено, що в сучасних умовах доцільним є перехід від традиційного до логістично орієнтованого підходу, де основний фокус зміщується з мінімізації

витрат окремих підрозділів на оптимізацію всього ланцюга поставок та підвищення якості сервісу.

Аналіз моделей організації логістичних процесів свідчить, що найбільш ефективною для великих операторів є модель «хаб–спиця», яка дозволяє концентрувати сортувальні операції у потужних інноваційних терміналах, забезпечуючи високу швидкість обробки великих масивів відправлень.

Встановлено, що ключовим фактором конкурентоспроможності на міжнародному ринку стає розвиток інфраструктури самообслуговування, зокрема мереж поштоматів. Це дозволяє значно знизити витрати на етапі «останньої милі» та забезпечити клієнтам гнучкість у отриманні послуг.

З’ясовано, що під впливом цифровізації та зростання електронної комерції сучасні логістичні системи мають базуватися на використанні інтегрованих IT-платформ, систем моніторингу в реальному часі та технологій автоматизації, що є необхідною умовою для успішної міжнародної конкуренції.

Окреслені теоретичні положення слугують методичною основою для проведення аналізу логістичної системи ТОВ «Нова пошта» у наступному розділі роботи.

Загалом теоретичний аналіз підтверджує, що для збереження та посилення конкурентних позицій підприємства експрес-доставки мають розглядати свою логістичну систему як стратегічний актив і об’єкт безперервного вдосконалення. У наступному розділі ці теоретичні положення будуть застосовані до аналізу системи логістичного забезпечення ТОВ «Нова Пошта».

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика та фінансово-економічний стан ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» є українською приватною компанією, заснованою у 2001 році, яка надає послуги експрес-доставки документів, посилок та вантажів, поштово-кур'єрські послуги, послуги пакування, складського зберігання, вантажно-розвантажувальні роботи та інші логістичні сервіси. Компанія сформувала одну з найрозгалуженіших в Україні мереж відділень та поштоматів, яка у 2024 році налічувала 37 210 точок сервісу, включаючи 1 747 нових відділень та 8 410 нових поштоматів, встановлених протягом року.

Фінансові результати діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2023 роки наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2023 роки, тис. грн [21, 22, 27, 28]

Показник	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	23 687 034	36 468 879
Собівартість	19 715 662	29 481 319
Чистий фінансовий результат (прибуток)	2 135 960	3 967 156
Активи всього	15 754 920	23 101 706
Власний капітал	6 516 072	9 508 308

Дані таблиці 2.1 свідчать про суттєве зростання масштабів діяльності компанії. Протягом 2023 року чистий дохід збільшився майже у півтора раза, що супроводжувалося зростанням собівартості та чистого прибутку. Приріст

активів та власного капіталу свідчить про розширення інвестиційної бази та підвищення фінансової стійкості компанії.

Операційні результати логістичної діяльності наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка операційних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» [21, 22, 27, 28]

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість відправлень, млн шт.	317,0	412,0	460,0
Середня швидкість доставки по Україні	до 5 днів	23 години	23 години
Кількість точок сервісу, од.	27 000	28 000	37 210
Частка відправлень через поштомати, %	5	7–8	10

У 2023 році компанія доставила 412 млн відправлень, що на 30 відсотків більше, ніж у попередньому році, а у 2024 році кількість доставок через поштомати досягла 46 млн, або близько 10 відсотків загального обсягу. Це вказує на активний розвиток інфраструктури самообслуговування як елемента логістичної системи.

За підсумками першого півріччя 2025 року компанія продемонструвала подальше зростання: виручка досягла 24,6 млрд грн, що на 23 відсотки більше, ніж за аналогічний період попереднього року, при зростанні обсягу доставок до 238 млн відправлень та розширенні міжнародних відправлень до 5,9 млн.

Порівняльний аналіз з основними конкурентами на внутрішньому ринку наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Позиція ТОВ «Нова Пошта» на ринку [21, 22, 27, 28]

Оператор	Обсяг відправлень 2022 р., млн шт.	Частка за обсягом, %	Обсяг відправлень 2023 р., млн шт.	Частка 2023 р., %	Мережа
ТОВ «Нова Пошта»	261	85,7	388,6	близько 84–86	понад 30 тис. точок сервісу (2023), 37 210 у 2024 р.
АТ «Укрпошта»	32	10,4	137,5	близько 10–12	понад 11 тис. відділень
Meest Express	5	1,5	18,4	близько 3	кількасот відділень і поштоматів

За підсумками 2022 року частка ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки України за обсягом відправлень перевищувала 85 відсотків. У 2023 році, попри зростання ринку, компанія зберегла домінуючі позиції, що свідчить про високу конкурентоспроможність її логістичної системи.

Місія ТОВ «Нова Пошта» формулюється як прагнення «робити доставку легкою для життя та бізнесу».

Візія компанії полягає у прагненні бути логістичним оператором номер один за швидкістю, доступністю та якістю сервісу як в Україні, так і на міжнародних ринках.

Цінності компанії зосереджені на клієнтоорієнтованості, інноваційності, відповідальності, командній роботі та внеску у розвиток суспільства, що проявляється, зокрема, через масштабні гуманітарні програми підтримки населення та Збройних Сил України.

На основі місії, візії та цінностей можна побудувати дерево стратегічних цілей логістичної системи ТОВ «Нова Пошта».



Рисунок 2.1 – Дерево стратегічних цілей логістичної системи ТОВ «Нова Пошта»

На верхньому рівні дерева (рис. 2.1) доцільно виділити чотири інтегровані стратегічні цілі. По-перше, це посилення лідерства на внутрішньому ринку за рахунок підвищення якості та швидкості сервісу. По-друге, розвиток міжнародної присутності та інтеграція в європейський логістичний простір. По-третє, підвищення операційної ефективності логістичної системи через автоматизацію, роботизацію та цифровізацію процесів. По-четверте,

формування стійкої «зеленої» логістичної моделі, що мінімізує негативний вплив на довкілля.

Таким чином, логістична система компанії розглядається керівництвом як ключовий інструмент реалізації корпоративної стратегії, що підтверджує доцільність її комплексного дослідження.

2.2 Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Для оцінки зовнішнього середовища доцільно застосувати PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні фактори, що впливають на систему логістичного забезпечення ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.4 – Узагальнений PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» [21, 22, 27, 28]

Група факторів	Ключові характеристики
Політико-правові	Вплив воєнного стану, пошкодження інфраструктури, необхідність дотримання вимог національного поштового та митного законодавства, поступова гармонізація регулювання з нормами Європейського Союзу, вимоги щодо захисту персональних даних і платіжних сервісів
Економічні	Висока інфляція та курсові коливання, нерівномірне відновлення економічної активності регіонів, зростання електронної комерції, зміна структури споживчих витрат, збільшення вартості палива та логістичних ресурсів, але й розширення ринку за рахунок міжнародних відправлень
Соціокультурні	Масова міграція населення, формування нових логістичних потоків між Україною та країнами, де проживають українські біженці, підвищення вимог до швидкості та прозорості доставки, поширення моделі «винагороди лояльності» та очікування гнучких сервісів
Технологічні	Розвиток автоматизованих сортувальних ліній, роботизація терміналів, цифрові платформи управління відправленнями, поширення мобільних додатків та онлайн-сервісів, розвиток мереж поштоматів, тестування безпілотних засобів доставки, впровадження систем енергоефективності в інфраструктурі

У межах аналізу економічного середовища важливим є стан ринку кур’єрських і експрес-послуг. Попри війну, у 2022–2023 роках ринок продемонстрував відносно помірне падіння за доходами та обсягом відправлень,

а частка ТОВ «Нова Пошта» за обсягом посилок перевищувала 85 відсотків. Разом з тим зміна транспортної доступності окремих регіонів, блокування частини експортних маршрутів та підвищення вартості пального створюють додаткові виклики для логістичної системи компанії.

Аналіз конкурентного середовища показує, що на внутрішньому ринку основні конкуренти ТОВ «Нова Пошта» концентруються у двох сегментах. Перший сегмент пов'язаний з національним поштовим оператором АТ «Укрпошта», який активно розвиває послуги з доставки посилок, міжнародних відправлень та фінансових сервісів. У 2023 році доходи компанії від послуг зросли на 18 відсотків, досягнувши 6,5 млрд грн. Другий сегмент включає приватних операторів, таких як Meest Express, які спеціалізуються на кросбордерних і корпоративних сервісах та отримують підтримку міжнародних фінансових інститутів для розширення мережі.

Таблиця 2.5 – Узагальнений SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» [21, 22, 27, 28]

Сильні сторони	Слабкі сторони
Лідерство на ринку експрес-доставки України за обсягом відправлень та розгалужена мережа відділень і поштоматів; високий рівень впізнаваності бренда; сучасна сортувальна інфраструктура з елементами автоматизації та роботизації; розвинені цифрові сервіси для клієнтів; значний досвід роботи з електронною комерцією; позитивний імідж завдяки гуманітарним проектам та підтримці обороноздатності країни	Висока капіталомісткість логістичної інфраструктури; значні операційні витрати, пов'язані з утриманням мережі та автопарку; залежність від транспортної інфраструктури країни, що зазнає руйнувань; концентрація значної частини доходів на внутрішньому ринку України; підвищені ризики, пов'язані з воєнними діями
Можливості	Загрози
Подальший розвиток електронної комерції та зростання попиту на послуги експрес-доставки; розширення міжнародної мережі у країнах Європейського Союзу та Великої Британії; збільшення частки відправлень через поштомати як більш ефективний формат доставки; розвиток інтегрованих логістичних сервісів (фулфілмент, міжнародна логістика для українських експортерів); впровадження «зеленої» логістики як елемента конкурентних переваг	Продовження воєнних дій та ризики руйнування інфраструктури; посилення конкуренції з боку національного поштового оператора та приватних компаній; вихід на український ринок глобальних операторів із потужною фінансовою базою; регуляторні зміни у сфері митного та поштового законодавства; коливання купівельної спроможності населення

На міжнародних ринках основними конкурентами для Nova Post є європейські оператори експрес-доставки та спеціалізовані оператори логістики електронної комерції, які мають розвинені мережі поштоматів і пунктів самовивозу. У таких умовах важливим джерелом конкурентних переваг для ТОВ «Нова Пошта» є її досвід швидкого масштабування мережі та здатність адаптувати сервіси до потреб української діаспори за кордоном.

Аналіз споживачів свідчить про те, що ключовими клієнтськими сегментами для ТОВ «Нова Пошта» є інтернет-магазини та маркетплейси, малі та середні підприємства, що здійснюють торговельну діяльність, а також приватні клієнти, які відправляють посилки у форматі C2C та B2C. Для всіх груп клієнтів визначальними є швидкість доставки, доступність мережі, простота користування сервісами, прозорість тарифів і можливість відстеження відправлень у режимі реального часу.

Для комплексної оцінки внутрішнього середовища компанії та її конкурентних позицій доцільно застосувати SWOT-аналіз.

Таблиця 2.6 – Оцінка позицій ТОВ «Нова Пошта» за моделлю SPACE [21, 22, 27, 28]

Група показників	Інтегральний бал	Характеристика
Фінансова сила	+5	Високі темпи зростання доходів, суттєвий прибуток, зростання активів і власного капіталу, стабільні грошові потоки
Конкурентні переваги	–5	Значна частка ринку, розгалужена мережа, відомий бренд, технологічні переваги, розвинені цифрові сервіси
Привабливість галузі	+4	Зростання електронної комерції, перспективи розвитку міжнародних сервісів, відносно невисока еластичність попиту
Стабільність середовища	–4	Високі воєнні та макроекономічні ризики, регуляторна невизначеність, коливання попиту за регіонами

SWOT-аналіз свідчить про те, що ТОВ «Нова Пошта» має стійкі конкурентні переваги, пов’язані з масштабом мережі, технологічним рівнем логістичної системи та силою бренда, однак стикається з суттєвими зовнішніми ризиками і потребує подальшого підвищення ефективності операцій.

Для визначення стратегічного профілю компанії використаємо SPACE-аналіз, який оцінює фінансову силу, конкурентні переваги, привабливість галузі й стабільність зовнішнього середовища.

Сума балів за вісями моделі свідчить про те, що інтегральний вектор позиціонування ТОВ «Нова Пошта» розміщується у так званому «агресивному» квадранті SPACE-матриці, що відповідає стратегії активного зростання та інвестицій у розвиток логістичної системи на внутрішньому та міжнародному ринках.

2.3 Обґрунтування стратегії зростання логістичної системи ТОВ «Нова Пошта»

Для узагальнення стратегічних альтернатив використаємо матрицю Ансоффа «товар–ринок».

У контексті ТОВ «Нова Пошта» доцільно розглядати такі напрями. Ринок «існуючі продукти – існуючі ринки» відповідає подальшому проникненню на внутрішній ринок України за рахунок розширення мережі, підвищення якості сервісу, оптимізації тарифної політики та активного розвитку сегмента електронної комерції. Ринок «нові продукти – існуючі ринки» пов’язаний з розвитком послуг фулфілменту, інтегрованих IT-рішень для бізнес-клієнтів, фінансових сервісів, що доповнюють логістичний продукт. Ринок «існуючі продукти – нові ринки» відображає міжнародну експансію Nova Post у країнах Європейського Союзу та Великої Британії. Нарешті, ринок «нові продукти – нові ринки» може бути пов’язаний із довгостроковими напрямами диверсифікації, наприклад розвитком платформних рішень для логістичних екосистем.

Портфельний аналіз логістичних та суміжних бізнес-напрямів ТОВ «Нова Пошта» доцільно виконати з використанням матриці McKinsey, де по осі ординат відображається привабливість галузі, а по осі абсцис – конкурентна позиція бізнес-напряму.

До портфеля компанії входять, зокрема, внутрішня експрес-доставка посилок і вантажів, міжнародні відправлення (Nova Global, Nova Post в країнах Європи), послуги фулфілменту та складської логістики, фінансові сервіси (через афілійовану структуру), мережа поштоматів як окремий сервісний напрям.

Отримані результати свідчать, що логістична система ТОВ «Нова Пошта» повинна й надалі розвиватися за переважно «агресивною» стратегією зростання, поєднуючи глибоке проникнення на внутрішній ринок з активним розвитком міжнародних сервісів та інфраструктури самообслуговування.

Таблиця 2.7 – Узагальнена оцінка бізнес-напрямів ТОВ «Нова Пошта» за матрицею McKinsey [21, 22, 27, 28]

Бізнес-напрям	Привабливість галузі	Конкурентна позиція	Рекомендована стратегія
Внутрішня експрес-доставка Україна	Висока	Сильна	Інвестувати та зростати, концентруючи ресурси на підтримці лідерства та розвитку мережі
Міжнародні відправлення (Nova Post Europe)	Висока	Середня	Селективні інвестиції, фокус на ринках із концентрацією української діаспори та партнерстві з місцевими операторами
Фулфілмент та складська логістика	Середня–висока	Середня	Нарощувати присутність, інтегруючи сервіси із платформами електронної комерції
Фінансові сервіси, інтегровані з логістикою	Середня	Середня	Підтримувати й розвивати як доповнення до основного логістичного продукту
Мережа поштоматів	Висока	Сильна	Прискорювати розвиток, збільшуючи частку відправлень через поштомати та інтегруючи їх у міжнародні сервіси

Одним із ключових напрямів удосконалення логістичної системи ТОВ «Нова Пошта» є перенесення значної частини відправлень у формат доставки через поштомати. Досвід компанії свідчить, що кількість відправлень, які обслуговуються через поштомати, у 2024 році досягла 46 млн, або близько 10 відсотків загального обсягу, тоді як три роки тому цей показник був суттєво нижчим.

Для оцінки економічного ефекту припустимо, що доставка однієї посилки через відділення потребує більших витрат, ніж через поштомат, насамперед через участь персоналу, використання більшої площі та більшу інтенсивність обслуговування. Якщо вважати, що собівартість обробки одного відправлення у відділенні перевищує аналогічний показник для поштомату на 10 грн, то додатковий перерозподіл 40 млн відправлень на рік в інфраструктуру поштоматів (наприклад, зростання частки з 10 до близько 20 відсотків при загальному обсязі 400–450 млн відправлень) може забезпечити економію приблизно 400 млн грн на рік.

За умови, що інвестиції у розвиток мережі відділень і поштоматів склали 1,8 млрд грн, а частка цих інвестицій, спрямована безпосередньо на розширення мережі поштоматів, становить близько половини загальної суми, строк окупності інвестицій за рахунок операційної економії може становити 4–5 років, не враховуючи додаткового ефекту від зростання доходів через збільшення обсягу відправлень.

Наведемо розрахунок економічної ефективності інвестицій у мережу поштоматів на міжнародному ринку. Формула для розрахунку:

$$E = N \cdot (C_v - C_p), \tag{2.1}$$

де: E– річна економія або приріст прибутку від використання поштоматів (євро/рік), N– кількість відправлень, перенесених на поштомати (шт.), C_v– собівартість доставки через традиційний пункт видачі (євро/шт.), C_p– собівартість доставки через поштомат (євро/шт.).

Таблиця 2.8 - Вихідні дані [21, 22, 27, 28]

Показник	Значення
Очікуваний обсяг міжнародних відправлень на рік	5 900 000 шт.
Поточна частка доставки через поштомати	5%
Планована частка через поштомати після впровадження	25%
Собівартість доставки через відділення	10 €
Собівартість доставки через поштомат	6 €
Інвестиції у розвиток поштоматів	15 000 000 €

Кількість відправлень, які буде перенесено на поштомати:

$$N = 5\,900\,000 \cdot (0.25 - 0.05) = 5\,900\,000 \cdot 0.20 = 1\,180\,000 \text{ шт.}$$

Річна економія:

$$E = 1\,180\,000 \cdot (10 - 6) = 1\,180\,000 \cdot 4 = 4\,720\,000 € \text{ на рік}$$

Строк окупності:

$$T = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Економія}} = \frac{15\,000\,000}{4\,720\,000} \approx 3{,}18 \text{ роки}$$

Отже, розширення мережі поштоматів на міжнародному ринку ЄС/Великої Британії окупиться приблизно за 3,2 роки. Потенційна річна економія становить 4,72 млн євро, не враховуючи додаткового доходу від підвищення обсягу відправлень та залучення нових клієнтів. Крім фінансового ефекту, це дозволить підвищити швидкість доставки, клієнтський сервіс і конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку.

Крім економії витрат на останній милі, розширення мережі поштоматів дозволяє підвищити гнучкість графіка доставки, зменшити черги у відділеннях та покращити сприйняття бренда як інноваційного та зручного для споживачів. У стратегічному вимірі це посилює конкурентні позиції компанії як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках, де формат «out-of-home» доставки стає домінуючим.

Економічний ефект від автоматизації сортувальних терміналів проявляється у зниженні питомих витрат на сортування, скороченні часу обробки відправлень та зменшенні частки помилок. На основі публічних даних про потужність Київського інноваційного терміналу, який може сортувати до 50 тисяч посилок на годину, можна зробити висновок, що автоматизація є необхідною умовою обслуговування зростаючих обсягів відправлень без пропорційного збільшення чисельності персоналу та площ терміналів.

Таким чином, капіталовкладення у розвиток мережі поштоматів та автоматизацію сортування мають значний потенціал підвищення економічної ефективності логістичної системи ТОВ «Нова Пошта», що підтверджує доцільність обраної компанією стратегії зростання.

2.4 Напрями вдосконалення системи логістичного забезпечення ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародної конкуренції

З урахуванням результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, фінансово-економічного стану, стратегічних орієнтирів та оцінки економічної ефективності інвестицій у логістичну інфраструктуру доцільно сформулювати ключові напрями вдосконалення системи логістичного забезпечення ТОВ «Нова Пошта».

Основним напрямом є подальший розвиток мережі поштоматів як базового елемента логістики останньої милі. Для цього необхідно не лише нарощувати кількість поштоматів, а й оптимізувати їх просторове розміщення з урахуванням щільності населення, структури попиту, транспортної доступності та тенденцій розвитку електронної комерції. Доцільним є використання моделей локалізації об’єктів для визначення оптимальних місць встановлення нових поштоматів у містах та сільській місцевості, а також інтеграція даних про фактичні потоки відправлень у процес прийняття рішень.

Підвищення рівня автоматизації та роботизації сортувальних терміналів. Компанія вже впровадила автоматизовані лінії сортування та використовує роботизовані рішення для обробки дрібних посилок, однак зростання обсягів міжнародних відправлень і розвиток фулфілмент-послуг потребують подальшого вдосконалення. Доцільно розширювати використання автоматизованих систем розпізнавання та маркування, систем динамічного планування завантаженості терміналів, а також впроваджувати концепції «розумних складів» із використанням технологій Інтернету речей.

Інтеграція логістичних і фінансових сервісів у єдину цифрову платформу. Для клієнтів важливо мати можливість в єдиному інтерфейсі керувати відправленнями, здійснювати оплату, оформлювати післяплату, отримувати фінансові звіти та додаткові послуги. Для компанії така інтеграція створює додаткові можливості монетизації клієнтських відносин, підвищує лояльність

споживачів та сприяє формуванню екосистеми, у якій логістичні та фінансові сервіси взаємно підсилюють один одного.

Розвиток міжнародної логістичної мережі з опорою на регіональні хаби в країнах Європейського Союзу та Великій Британії. Стратегія «йти за клієнтом», яку обрала компанія, передбачає розміщення відділень, поштоматів і сортувальних потужностей у містах з високою концентрацією української діаспори. Для забезпечення стійкості цієї стратегії важливо розвивати партнерства з локальними операторами, інтегруватися з їхніми мережами, адаптувати стандарти сервісу до вимог місцевих регуляторів і споживачів, а також враховувати конкуренцію з боку національних поштових операторів і приватних логістичних компаній європейських країн.

Впровадження комплексної стратегії «зеленої» логістики. З огляду на те, що компанія вже запровадила систему екологічного менеджменту та використовує транспортні засоби, що відповідають стандартам Євро 5 та Євро 6, доцільно розширювати використання енергоефективних технологій, електромобільності на міських маршрутах, систем енергозбереження в терміналах та відділеннях, а також оптимізувати маршрути для зменшення «порожніх» пробігів. Це не лише знизить операційні витрати, пов’язані з паливом, а й підсилить позиціонування компанії як відповідального оператора на міжнародному ринку.

Розвиток системи управління якістю сервісу та клієнтським досвідом. Лідерство на ринку в умовах високої конкуренції потребує не лише швидкої доставки, а й стабільно високої якості обслуговування у всіх точках контакту з клієнтом. Для цього необхідно вдосконалювати системи збирання та аналізу відгуків клієнтів, впроваджувати показники, що відображають сприйняту якість сервісу, навчати персонал стандартам обслуговування та розробляти програми лояльності для окремих сегментів клієнтів.

Подальший розвиток аналітичних і прогнозних інструментів управління логістичною системою. Обсяги даних, які генерує компанія, дозволяють використовувати елементи передиктивної аналітики для прогнозування попиту,

планування ресурсів, виявлення вузьких місць у мережі та оптимізації структури маршрутів. У поєднанні з технологіями машинного навчання це створює передумови для переходу до більш високого рівня керованості логістичної системи.

ВИСНОВКИ

У результаті виконаного дослідження досягнуто поставлену мету, яка полягала у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі системи логістичного забезпечення ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародної конкуренції, а також у розробці рекомендацій щодо підвищення її ефективності та стратегічної стійкості.

У першому розділі узагальнено теоретичні основи функціонування систем логістичного забезпечення підприємств експрес-доставки. Розкрито сутність логістичної системи як сукупності матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що інтегруються через транспортно-складську інфраструктуру, мережу пунктів обслуговування та цифрові платформи. Охарактеризовано основні моделі організації логістичних процесів у сфері кур'єрських та поштових послуг, зокрема централізовані та децентралізовані мережі, крос-докінг, розвиток інфраструктури самообслуговування. Проаналізовано особливості міжнародної конкуренції на ринку логістичних послуг та окреслено ключові фактори конкурентоспроможності логістичних систем, серед яких якість і швидкість сервісу, масштабованість мережі, рівень автоматизації та цифровізації процесів.

У другому розділі проведено комплексний аналіз системи логістичного забезпечення ТОВ «Нова Пошта». Надано організаційно-економічну характеристику компанії, проаналізовано динаміку її фінансових та операційних показників. Показано, що у 2023 році компанія забезпечила значне зростання доходів і прибутку, збільшила обсяг доставлених відправлень до 412 млн, а у 2024 році розширила свою мережу до 37 210 точок сервісу, сформувавши одну з найбільших у Європі мереж поштоматів. На основі аналізу місії, візії та цінностей побудовано дерево стратегічних цілей, у якому логістична система виступає центральним інструментом реалізації корпоративної стратегії.

Застосування PEST-аналізу дозволило систематизувати політико-правові, економічні, соціокультурні й технологічні фактори, що впливають на діяльність компанії, а також виявити ключові виклики, пов’язані з воєнними ризиками, зміною структури попиту та посиленням конкуренції. Аналіз конкурентів і споживачів показав, що ТОВ «Нова Пошта» зберігає домінуючі позиції на внутрішньому ринку, але одночасно стикається з активними діями національного поштового оператора та приватних компаній, а також з міжнародною конкуренцією на ринках Європейського Союзу та Великої Британії.

SWOT-аналіз дав змогу виокремити сильні сторони ТОВ «Нова Пошта», до яких належать масштаб мережі, технологічний рівень інфраструктури, цифрові сервіси та сила бренда, а також виявити слабкі сторони, серед яких висока капіталомісткість інфраструктури та залежність від стану транспортної мережі країни. SPACE-аналіз показав, що компанія перебуває у «агресивному» квадранті матриці, що відповідає стратегії активного зростання та інвестицій у розвиток логістичної системи.

На основі матриці Ансоффа обґрунтовано доцільність поєднання стратегій глибокого проникнення на внутрішній ринок, розвитку нових логістичних продуктів для існуючих клієнтів та виходу з існуючими продуктами на нові міжнародні ринки. Портфельний аналіз за матрицею McKinsey дозволив виділити сегменти, які потребують пріоритетного інвестування, зокрема внутрішню експрес-доставку, міжнародні відправлення та мережу поштоматів, а також напрями, де доцільно реалізовувати стратегію селективного зростання, наприклад фулфілмент і фінансові сервіси.

Оцінка економічної ефективності вдосконалення системи логістичного забезпечення показала, що розширення мережі поштоматів і підвищення рівня автоматизації сортування здатні забезпечити істотну економію операційних витрат та підвищити рентабельність логістичної діяльності. Розрахунки підтвердили можливість скорочення витрат на останній кілометр доставки при

перенесенні додаткового обсягу відправлень у формат самообслуговування за умови збереження високого рівня сервісу.

На підставі проведеного аналізу сформульовано комплекс напрямів вдосконалення системи логістичного забезпечення ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародної конкуренції. До них належать подальший розвиток мережі поштоматів і оптимізація їхнього розміщення, підвищення рівня автоматизації та роботизації терміналів, інтеграція логістичних і фінансових сервісів у єдину цифрову платформу, розбудова міжнародної логістичної мережі з опорою на регіональні хаби в Європі, впровадження комплексної стратегії «зеленої» логістики, розвиток системи управління якістю сервісу та клієнтським досвідом, а також використання аналітичних і прогнозних інструментів для управління логістичними потоками.

Отже, поставлені у вступі завдання виконано, а сформульована мета досягнута. Система логістичного забезпечення ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародної конкуренції може розглядатися як приклад логістичної моделі, що поєднує високу операційну ефективність, масштабованість та здатність до адаптації у складному зовнішньому середовищі. Запропоновані у роботі напрями вдосконалення мають практичний характер і можуть бути використані менеджментом компанії для уточнення стратегічних рішень, а також слугувати орієнтиром для інших українських підприємств, які розвивають власні логістичні системи на національному та міжнародному рівнях.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Безтелесна Л., Жданюк С., Василів В. ЕКСПОРТНА КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА». *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2025. Т. 1, № 109. С. 14–27. URL: https://doi.org/10.31713/ve120252 (дата звернення: 21.04.2026).

2. Болквадзе Н., Вівчарик Н. ЗЕЛЕНА ЛОГІСТИКА В МЕНЕДЖМЕНТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-188 (дата звернення: 21.04.2026).

3. Гатило В. П., Шевченко І. О. ЛОГІСТИКА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ЛОГІСТИЧНИЙ ЛАНЦЮГ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБЛАСТІ. *TIME DESCRIPTION OF ECONOMIC REFORMS*. 2024. № 1. С. 78–85. URL: https://doi.org/10.32620/cher.2024.1.10 (дата звернення: 21.04.2026).

4. Гладуш О. О., Циган Р. М. АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання управління трансформаційними процесами в сучасному суспільстві: проблеми та перспективи», 23–24 ЖОВТНЯ 2024 РОКУ*. 2024. С. 158–161. URL: https://doi.org/10.32782/2079-5009.feu24.3.17 (дата звернення: 21.04.2026).

5. ГУПАЛО В. МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ: ІНТЕГРАЦІЙНИЙ ТА СИСТЕМОУТВОРЮВАЛЬНИЙ АСПЕКТИ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 344, № 4. С. 547–552. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-77 (дата звернення: 21.04.2026).

6. Гурочкіна В. В., Гурочкіна В. В. ДРАЙВЕРИ УСПІХУ ТОВ “НОВА ПОШТА” НА РИНКУ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 38–46. URL: https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.6 (дата звернення: 21.04.2026).

7. Клок О., Пономаренко О., Маруховський Н. ЛОГІСТИКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 2(12). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2(12)-618-631 (дата звернення: 21.04.2026).

8. Коврига О. ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА ПІДПРИЄМСТВА: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 12(22). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-944-955 (дата звернення: 21.04.2026).

9. Копитко В., Копитко О. МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ: АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАЦІЙ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 3(13). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-453-462 (дата звернення: 21.04.2026).

10. Круковська О. В. ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 69–76. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.9 (дата звернення: 21.04.2026).

11. Куць Н. МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД. *SWorldJournal*. 2022. № 30-01. С. 163–174. URL: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-30-01-043 (дата звернення: 21.04.2026).

12. КУЦЬ Н., ПАВЛОВА І. ТРАНСПОРТНО-МИТНА ЛОГІСТИКА В МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕННЯХ ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ. *СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МАШИНОБУДУВАННІ ТА ТРАНСПОРТІ*. 2024. Т. 2, № 23.

С. 134–141. URL: https://doi.org/10.36910/automash.v2i23.1535 (дата звернення: 21.04.2026).

13. Лазарєва І. В. Трансформація маркетингової стратегії компанії «Нова пошта» під час повномасштабної війни: стратегічні виклики та рішення. *ЧОРНОМОРСЬКІ НАУКОВІ СТУДІЇ*. 2025. С. 152–154. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-522-1-45 (дата звернення: 21.04.2026).

14. Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі. *Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі*. 2025. С. 1–289. URL: https://doi.org/10.31617/k.knute.2025-04-22 (дата звернення: 21.04.2026).

15. ЛОГІСТИКА ТА МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ / Ю. Б. Кушнір та ін. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2023. № 1(61). С. 23–25. URL: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).23-25 (дата звернення: 21.04.2026).

16. Миськів Г., Кладько А.-І. МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-107 (дата звернення: 21.04.2026).

17. МИТНА ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛЯННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ / А. В. Дзюбинський та ін. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.72 (дата звернення: 21.04.2026).

18. МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ / А. В. Тодощук та ін. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 19. С. 164–169. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.164 (дата звернення: 21.04.2026).

19. Муха Т. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ЛОГІСТИКА ДЛЯ СТАЛИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-145 (дата звернення: 21.04.2026).

20. Олійник Л. В., Скідченко А. О. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «Нова пошта». *Економіка і організація управління*. 2020. № 2. С. 68–80. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.6 (дата звернення: 21.04.2026).

21. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "НОВА ПОШТА") / М. А. Місевич та ін. *Agrosvit*. 2024. № 14. С. 69–75. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.14.69 (дата звернення: 21.04.2026).

22. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» URL: https://novaposhta.ua/(дата звернення: 21.04.2026)

23. Павлюк Т. С., Полусмяк Ю. І., Зенкіна Р. Ю. ЛОГІСТИКА ІННОВАЦІЙ: ШВИДКА РЕАКЦІЯ НА МІНЛИВИЙ ПОПИТ. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 57–63. URL: https://doi.org/10.32782/cmi/2024-12-9 (дата звернення: 21.04.2026).

24. Панюк Т., Марценюк В. ЛОГІСТИКА ЯК ЧАСТИНА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 1 (101). С. 56–60. URL: https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.10 (дата звернення: 21.04.2026).

25. Попова Ю., Чуприна О., Демчина В. ЛОГІСТИКА ТА ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: НАПРАЦЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ СУМІСНО З ІНОЗЕМНИМИ ПАРТНЕРАМИ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-21 (дата звернення: 21.04.2026).

26. Птащенко О. В., Курцев О. Ю. Інноваційна екосистема підприємництва: логістика, інклюзія, цифровізація. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 6 (286). С. 104–109. URL: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-104-109 (дата звернення: 21.04.2026).

27. Сайт ТОВ «Нова Пошта» URL: https://opendatabot.ua/c/31316718(дата звернення: 21.04.2026)

28. Сайт ТОВ «Нова Пошта» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/(дата звернення: 21.04.2026)

29. Сокирко О. С., Шепиленко В. Ю. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПЛАТФОРМИ ДЛЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС - ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “НОВА ПОШТА”). *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9 (09). С. 157–161. URL: https://doi.org/10.32782/dees.9-25 (дата звернення: 21.04.2026).

30. Станіславик О., Коваленко О., Мамонтенко Н. МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА В ЕПОХУ INDUSTRY 4.0: ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ. *Національні інтереси України*. 2025. № 9(14). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-9(14)-815-838 (дата звернення: 21.04.2026).

31. Тесак О., Руда В. МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ, ФУНКЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Наука і техніка сьогодні*. 2026. № 13(54). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-13(54)-566-577 (дата звернення: 21.04.2026).

32. Трушкіна Н., Сербіна Т. МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА У СИСТЕМІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1, № 3. С. 101–114. URL: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.7 (дата звернення: 21.04.2026).

33. Khmelevskiy O. INTERNATIONAL LOGISTICS IN KEY TRENDS IN ITS DEVELOPMENT. *Market Infrastructure*. 2019. No. 38. URL: https://doi.org/10.32843/infrastruct38-10 (date of access: 21.04.2026).

34. Novoseletska A., Panasiuk T. RISK MANAGEMENT IN COMMERCIAL ACTIVITIES OF A LOGISTICS ENTERPRISE IN MARTIAL LAW CONDITIONS: THE CASE OF NOVA POSHTA LLC. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*. 2025. Vol. 1, no. 39(67). P. 76–

82. URL: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-39(67)-76-82 (date of access: 21.04.2026).

35. Reikin V. ГЕНЕЗИС КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ ДО КАТЕГОРІЇ «ЛОГІСТИКА». *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2024. Т. 1, № 37. С. 6–10. URL: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-6-10 (дата звернення: 21.04.2026).

36. Sarakhman O. BEHAVIORAL WAREHOUSE LOGISTICS: HUMAN FACTORS AND NUDGE TOOLS FOR REDUCING ORDER-PICKING ERRORS. *Business Navigator*. 2026. No. 1(84). URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-13 (date of access: 21.04.2026).

37. Semenda O. FULFILMENT-LOGISTICS IN MARKETING: STRATEGIES FOR SUCCESSFUL COMMERCIAL ACTIVITIES OF ENTERPRISES. *Business Navigator*. 2026. No. 1(84). URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-17 (date of access: 21.04.2026).

38. Zapototska V., Ryndich L. GEOGRAPHICAL PRINCIPLES OF ACTIVITY OF NOVA POSHTA AND UKRPOSHTA COMPANIES IN THE SPHERE OF LOGISTIC SERVICE ON THE EXAMPLE OF HOLOSIIVSKYI DISTRICT OF KYIV. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Geography*. 2019. No. 75. P. 34–43. URL: https://doi.org/10.17721/1728-2721.2019.75.6 (date of access: 21.04.2026).