МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Інноваційна стратегія розвитку ТОВ «Нова пошта» в умовах міжнародної конкуренції»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0733-мб
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент міжнародного бізнесу
Романець О. В.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

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

Романець Олександр Вікторович

1. Тема роботи «Інноваційна стратегія розвитку ТОВ «Нова пошта» в умовах міжнародної конкуренції»
керівник роботи: Олійник О. М, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук. доцент

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)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

16 таблиць

15 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О. М.		
2	Олійник О. М.		

7. Дата видачі завдання 18.03.2026 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. В. Романець
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

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

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА …….. 2
РЕФЕРАТ …….. 4
ABSTRACT …….. 5
ВСТУП ……. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ …….. 9
1.1. Сутність та значення інноваційних стратегій розвитку підприємства 9
1.2. Особливості міжнародної конкуренції на ринку логістичних послуг 15
1.3. Оцінка ефективності інноваційних стратегій підприємства …….. 19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА» …… 23
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта» …… 23
2.2. Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта» ……. 28
2.3. Розробка напрямів удосконалення інноваційної стратегії ТОВ «Нова пошта» в умовах міжнародної конкуренції …… 40
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……... 48
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……... 50

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 50 с., 5 рисунків, 18 таблиць, 34 джерела.

У роботі досліджується діяльність компанії «Нова пошта» як провідного логістичного оператора України та ключового учасника ринку експрес-доставки в умовах цифрової трансформації економіки, посилення міжнародної конкуренції та воєнних викликів. Особлива увага приділяється інноваційним підходам до організації логістичних процесів, впровадженню цифрових технологій та розвитку міжнародної експансії, які є основою підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення діяльності ТОВ «Нова пошта» в умовах цифровізації бізнес-процесів, глобальної інтеграції та зростання ринку електронної комерції.

Завданням дослідження є:

1. Розкриття сутності логістичної діяльності та інноваційного розвитку підприємства.
2. Аналіз теоретичних засад управління логістичними компаніями в умовах цифрової економіки.
3. Дослідження впливу міжнародної конкуренції та цифровізації на діяльність логістичних операторів.
4. Аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта» та її ключових показників розвитку.
5. Оцінка ефективності інноваційних рішень та цифрових технологій у діяльності підприємства.

У першому розділі розглядаються теоретичні основи логістичної діяльності підприємств, особливості їх інноваційного розвитку та роль цифровізації у підвищенні ефективності бізнес-процесів. Визначено значення стратегічного управління логістичними компаніями в умовах сучасної економіки та глобальної конкуренції.

Другий розділ присвячений практичному аналізу діяльності компанії «Нова пошта». Проведено оцінку основних показників її функціонування, інноваційної активності та рівня цифровізації бізнес-процесів. Встановлено, що компанія демонструє стабільне зростання, активно впроваджує автоматизовані сортувальні центри, цифрові сервіси та мобільні додатки, що підвищує ефективність її роботи та якість обслуговування клієнтів.

Запропоновано напрями подальшого розвитку компанії, зокрема розширення міжнародної мережі доставки, поглиблення цифрової трансформації та впровадження інноваційних технологій управління логістичними процесами. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності «Нової пошти» на національному та міжнародному ринках.

ЛОГІСТИКА, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЕКСПРЕС-ДОСТАВКА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ

ABSTRACT

Bachelor's qualification thesis: 50 pages, 5 figures, 18 tables, 34 sources.

The study examines the activities of the company "Nova Poshta" as a leading logistics operator in Ukraine and a key participant in the express delivery market under conditions of digital transformation of the economy, increasing international competition, and wartime challenges. Special attention is paid to innovative approaches to organizing logistics processes, the implementation of digital technologies, and the development of international expansion, which serve as the basis for improving the company's operational efficiency and strengthening its competitive position.

The aim of the thesis is to provide theoretical substantiation and develop practical recommendations for improving the activities of LLC "Nova Poshta" in the context of business process digitalization, global integration, and the growing e-commerce market.

The objectives of the research are:

1. To reveal the essence of logistics activities and innovative development of enterprises.
2. To analyze the theoretical foundations of logistics company management in a digital economy.
3. To study the impact of international competition and digitalization on logistics operators.
4. To analyze the activities of LLC "Nova Poshta" and its key performance indicators.
5. To assess the effectiveness of innovative solutions and digital technologies in the company's operations.

The first chapter examines the theoretical foundations of logistics activities of enterprises, features of their innovative development, and the role of digitalization in improving business process efficiency. The importance of strategic management of logistics companies in the conditions of the modern economy and global competition is defined.

The second chapter is devoted to the practical analysis of the activities of "Nova Poshta". An assessment of the main performance indicators, innovative activity, and the level of digitalization of business processes is carried out. It is established that the company demonstrates stable growth, actively implements automated sorting centers, digital services, and mobile applications, which increases operational efficiency and service quality.

Directions for further development of the company are proposed, including the expansion of the international delivery network, deeper digital transformation, and the implementation of innovative technologies in logistics process management. The implementation of these measures will contribute to increasing the competitiveness of "Nova Poshta" in both national and international markets.

LOGISTICS, INNOVATIVE DEVELOPMENT, DIGITALIZATION, EXPRESS DELIVERY, COMPETITIVENESS, E-COMMERCE, LOGISTICS MANAGEMENT

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки та посилення конкуренції на ринку логістичних послуг особливого значення набувають ефективні системи експрес-доставки, що забезпечують швидкість, надійність і цифрову інтеграцію бізнес-процесів. Однією з провідних компаній у сфері логістики в Україні є «Нова пошта» - приватний оператор поштово-логістичних послуг, який за останні роки став ключовим елементом національної інфраструктури доставки та важливим учасником міжнародного ринку.

Діяльність компанії «Нова пошта» характеризується високим рівнем інноваційності, впровадженням цифрових технологій, автоматизацією логістичних процесів та активною експансією на зовнішні ринки. Особливої актуальності дослідження набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли логістичні компанії змушені адаптуватися до нових ризиків, руйнування інфраструктури, змін у ланцюгах постачання та зростання попиту на швидкі й безпечні доставки.

Наукові дослідження останніх років свідчать, що ТОВ «Нова пошта» виступає об’єктом аналізу в контексті управління ризиками, маркетингової діяльності, цифрової трансформації, розвитку міжнародної логістики та формування конкурентних переваг. Зокрема, вивчаються питання ефективності логістичних процесів, стратегій розвитку компанії, а також її ролі у забезпеченні стійкості економіки України в кризових умовах.

Актуальність теми зумовлена необхідністю комплексного аналізу функціонування приватного логістичного оператора в умовах глобальних викликів, цифровізації та воєнних ризиків, а також визначення його впливу на розвиток національної та міжнародної логістичної системи.

Метою даного дослідження є узагальнення теоретичних і практичних аспектів діяльності компанії «Нова пошта», аналіз її конкурентних переваг, стратегічних напрямів розвитку та особливостей функціонування в сучасних економічних умовах.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– проаналізувати наукові джерела щодо діяльності «Нової пошти»;

– дослідити особливості логістичної та маркетингової діяльності компанії;

– визначити основні ризики та виклики функціонування підприємства;

– оцінити напрями цифрової трансформації та міжнародної експансії.

Об’єктом дослідження є діяльність компанії «Нова пошта» як провідного логістичного оператора України. Предметом дослідження є організаційно-економічні процеси, що забезпечують ефективність функціонування компанії в умовах цифрової економіки та воєнного стану.

Практична значущість дослідження діяльності компанії «Нова пошта» полягає у можливості розробки та обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності використання її інноваційного та логістичного потенціалу, удосконалення управлінських підходів, а також формування ефективної стратегії розвитку в умовах цифрової трансформації та міжнародної конкуренції.

Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення бізнес-процесів підприємства, зокрема в частині оптимізації логістичних операцій, впровадження цифрових технологій, розвитку міжнародної експансії та підвищення якості обслуговування клієнтів. Це, у свою чергу, сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках логістичних послуг.

Особливої актуальності набуває врахування сучасних викликів, пов’язаних із воєнним станом в Україні, нестабільністю логістичних ланцюгів та зростанням ролі електронної комерції, що потребує від компанії постійної адаптації та інноваційного розвитку.

Таким чином, дослідження діяльності ТОВ «Нова пошта» в контексті інноваційного розвитку, цифровізації та міжнародної інтеграції є своєчасним і практично значущим, оскільки спрямоване на вирішення актуальних проблем функціонування сучасних логістичних підприємств і підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Сутність та значення інноваційних стратегій розвитку підприємства

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкурентної боротьби інноваційні стратегії розвитку підприємства набувають особливого значення. Підприємства змушені швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати новітні технології, модернізувати виробничі процеси та створювати нові продукти і послуги. Саме інноваційна стратегія забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства, підвищення ефективності діяльності та стійкість до кризових явищ.

Особливої актуальності питання формування інноваційних стратегій набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України. Для українських підприємств інновації стають не лише засобом економічного розвитку, а й інструментом виживання та інтеграції у світовий економічний простір. Використання сучасних цифрових технологій, автоматизації, штучного інтелекту та інноваційних управлінських підходів дозволяє підприємствам зменшувати витрати, підвищувати продуктивність праці та формувати нові конкурентні переваги. Крім того, інноваційні стратегії є важливим чинником забезпечення інвестиційної привабливості підприємства. Інвестори та партнери все більше орієнтуються на компанії, які здатні до інноваційного розвитку, мають гнучку систему управління та перспективи масштабування бізнесу. У зв’язку з цим дослідження сутності та значення інноваційних стратегій розвитку підприємства є важливим як у теоретичному, так і практичному аспектах.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «інноваційна стратегія розвитку підприємства» українськими авторами (2022–2025 рр.) [1-5]

Автор	Визначення
Наталія Ілляшенко	Інноваційна стратегія підприємства розглядається як комплекс управлінських рішень, спрямованих на

	забезпечення довгострокового розвитку підприємства через впровадження нових технологій, продуктів та організаційних рішень.
Людмила Федулова	Інноваційна стратегія визначається як система пріоритетів інноваційного розвитку підприємства, що забезпечує формування конкурентних переваг в умовах цифрової економіки.
Олександр Амоша	Інноваційна стратегія є механізмом адаптації підприємства до сучасних викликів шляхом технологічної модернізації та підвищення ефективності управління.
Ірина Єпіфанова	Інноваційна стратегія розвитку підприємства — це напрям діяльності, який забезпечує ефективне використання інноваційного потенціалу підприємства та підвищення його ринкової стійкості.
Тетяна Васильців	Інноваційна стратегія підприємства передбачає формування умов для постійного оновлення бізнес-процесів, продукції та методів управління відповідно до потреб ринку.

Аналіз наведених визначень (табл. 1.1) свідчить про те, що українські науковці розглядають інноваційну стратегію як ключовий інструмент забезпечення довгострокового розвитку підприємства та його конкурентоспроможності. У більшості трактувань акцентується увага на необхідності впровадження новітніх технологій, удосконалення бізнес-процесів, розвитку інноваційного потенціалу та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Спільною рисою всіх визначень є орієнтація на стратегічний характер інноваційної діяльності та її зв’язок із підвищенням ефективності функціонування підприємства.

Наталія Ілляшенко [1] та Людмила Федулова [2] наголошують на управлінському аспекті інноваційної стратегії, розглядаючи її як систему рішень і пріоритетів, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг підприємства. У свою чергу, Олександр Амоша [3] акцентує увагу на адаптаційній функції інноваційної стратегії в умовах сучасних викликів та кризових явищ. Це особливо актуально для українських підприємств у період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки.

Важливим є підхід Ірина Єпіфанова [4], яка пов’язує інноваційну стратегію з ефективним використанням інноваційного потенціалу підприємства. Такий підхід підкреслює значення внутрішніх ресурсів підприємства — кадрових, фінансових, технологічних та інтелектуальних. Тетяна Васильців доповнює це бачення, акцентуючи увагу на необхідності постійного оновлення продукції, бізнес-процесів та методів управління відповідно до ринкових потреб.

Думки інших науковців також підтверджують важливість інноваційної стратегії для розвитку підприємств. Так, Майкл Портер [6] вважає, що інновації є основою формування конкурентних переваг підприємства, а Пітер Друкер [7] визначає інновацію як головний інструмент підприємницької діяльності. Йозеф Шумпетер [8] розглядав інновації як рушійну силу економічного розвитку та фактор структурних змін у економіці.

Отже, узагальнюючи наукові підходи, можна зробити висновок, що інноваційна стратегія розвитку підприємства є комплексною системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на впровадження інновацій, технологічне оновлення, ефективне використання ресурсного потенціалу та формування конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, посилення глобальної конкуренції та швидкого розвитку цифрових технологій стратегія стає одним із ключових інструментів ефективного управління підприємством. Для українських підприємств питання стратегічного розвитку є особливо важливим у період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, коли виникає необхідність швидкої адаптації до змін ринку, мінімізації ризиків та забезпечення стійкого функціонування.

Актуальність дослідження поняття «стратегія» також зумовлена потребою підприємств у формуванні довгострокових конкурентних переваг. У сучасних умовах підприємства повинні не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й прогнозувати майбутні тенденції, впроваджувати інновації та ефективно використовувати ресурси. Саме стратегія визначає основні напрями розвитку підприємства, механізми досягнення поставлених цілей та способи

забезпечення конкурентоспроможності. Крім того, сучасні наукові підходи до трактування стратегії свідчать про розширення її змісту. Якщо раніше стратегія переважно асоціювалася з довгостроковим плануванням, то нині вона охоплює питання цифрової трансформації, антикризового управління, інноваційного розвитку та забезпечення економічної стійкості підприємства. Це підтверджує необхідність подальшого дослідження сутності поняття «стратегія» та його адаптації до сучасних умов господарювання.

Таблиця 1.2 - Визначення поняття «стратегія» українськими авторами (2022–2025 рр.) [10-13]

Автор	Визначення
Ірина Єпіфанова	Стратегія - це довгостроковий напрям розвитку підприємства, який забезпечує досягнення поставлених цілей та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.
Юлія Нікольчук та Оксана Лопатовська	Стратегія підприємства розглядається як ключовий вектор управління підприємством та його діяльністю у динамічному конкурентному середовищі.
Олександр Клочковський	Стратегія розвитку підприємства — це система управлінських рішень, спрямованих на визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.
Дамір Куліш	Стратегія є інструментом стратегічного планування, який забезпечує підприємству визначення місії, напрямів діяльності та механізмів реагування на кризові зміни.
Борис Беззубко та Марина Ткаченко	Стратегія підприємства в умовах війни повинна забезпечувати гнучкість, адаптивність та здатність підприємства швидко реагувати на ризики й зміни зовнішнього середовища.
Світлана Бреус	Стратегія розвитку підприємства визначає ключові чинники успіху, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності, цифровізації та стійкого розвитку підприємства.

Проаналізувавши визначення поняття «стратегія» (табл. 1.2), представлені сучасними українськими науковцями, можна зробити висновок, що більшість авторів розглядають стратегію як систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства та досягнення його

стратегічних цілей. Водночас кожен автор акцентує увагу на окремих аспектах стратегічного управління. Так, Ірина Єпіфанова [10] визначає стратегію як інструмент адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, підкреслюючи її значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Юлія Нікольчук та Оксана Лопатовська [11] акцентують увагу на стратегічному управлінні як основному напрямі діяльності підприємства у конкурентному середовищі. Олександр Клочковський розглядає стратегію як систему управлінських рішень, спрямованих на визначення пріоритетів розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. У свою чергу, Дамір Куліш наголошує на ролі стратегії у кризових умовах та її значенні для формування механізмів реагування на зовнішні виклики.

Особливо актуальними в сучасних умовах є підходи Борис Беззубко, Марина Ткаченко та Світлана Бреус [12], які підкреслюють необхідність гнучкості, адаптивності, цифровізації та забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах війни та нестабільності.

Отже, аналіз сучасних наукових підходів дозволяє зробити висновок, що стратегія є комплексною категорією, яка поєднує довгострокове планування, управління ресурсами, адаптацію до змін зовнішнього середовища та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах особливого значення набувають інноваційність, цифровізація та антикризова спрямованість стратегічного управління.

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції та швидких технологічних змін питання розробки стратегії розвитку підприємства набуває особливої актуальності. Стратегічне планування дозволяє підприємствам визначати довгострокові цілі, ефективно розподіляти ресурси та своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, стратегія стає ключовим інструментом забезпечення стійкості, мінімізації ризиків і збереження конкурентних позицій. Крім того, розробка ефективної стратегії сприяє впровадженню інновацій, підвищенню

ефективності управління та формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку.

Таблиця 1.3 - Розробка стратегії підприємства: сутність та переваги

Елемент	Характеристика	Переваги для підприємства
Формування стратегічних цілей	Визначення довгострокових орієнтирів розвитку підприємства	Забезпечує чіткий напрям розвитку та концентрацію ресурсів
Аналіз зовнішнього середовища	Дослідження ринку, конкурентів, економічних та технологічних факторів	Дозволяє своєчасно реагувати на зміни та мінімізувати ризики
Оцінка внутрішнього потенціалу	Аналіз ресурсів, компетенцій, фінансових і виробничих можливостей	Виявлення сильних сторін та прихованих резервів
Вибір стратегічних альтернатив	Порівняння можливих варіантів розвитку	Забезпечує оптимальний варіант розвитку підприємства
Реалізація стратегії	Впровадження стратегічних рішень у діяльність підприємства	Підвищення ефективності управління та результативності
Контроль і коригування	Моніторинг виконання стратегії та внесення змін	Гнучкість і адаптація до змін зовнішнього середовища

Попри значні переваги стратегічного управління (табл. 1.3), процес розробки .та реалізації стратегії має також низку недоліків і обмежень, які можуть впливати на діяльність підприємства (табл. 1.4). Насамперед, стратегічне планування є складним і тривалим процесом, який потребує значних витрат часу, фінансових та людських ресурсів. Це особливо відчутно для малих і середніх підприємств, де ресурсна база є обмеженою.

Таблиця 1.4 - Недоліки розробки та впровадження стратегії для підприємства

Недолік	Сутність проблеми	Можливі наслідки для підприємства

Висока ресурсоємність	Розробка стратегії потребує значних витрат часу, коштів і кваліфікованих фахівців	Збільшення витрат, особливо для малих і середніх підприємств
Невизначеність прогнозів	Стратегія базується на прогнозах майбутнього розвитку ринку	Ризик прийняття неефективних управлінських рішень
Низька гнучкість	Жорстке дотримання стратегічного плану може обмежувати оперативні зміни	Повільна реакція на зміни зовнішнього середовища
Складність реалізації	Потребує узгоджених дій усіх підрозділів підприємства	Виникнення внутрішніх конфліктів та неузгодженості дій
Високі вимоги до управління	Необхідний високий рівень кваліфікації менеджменту	Помилки в реалізації стратегії
Ризик формалізації	Стратегія може існувати лише на папері без реального впровадження	Відсутність практичного ефекту від стратегічного планування

Крім того, стратегія завжди базується на прогнозах майбутнього розвитку ринку, які не можуть бути повністю точними. Це створює ризик помилкових управлінських рішень у разі різких змін зовнішнього середовища, зокрема економічних криз, політичної нестабільності або технологічних зрушень. Також жорстке дотримання стратегії може знижувати гнучкість підприємства та уповільнювати реакцію на нові можливості. Ще одним недоліком є складність впровадження стратегічних рішень на практиці, оскільки вони потребують узгодженості між різними підрозділами підприємства, ефективної системи контролю та високого рівня управлінської компетентності. У разі недостатньої координації стратегія може залишитися лише формальним документом і не дати очікуваних результатів.

1.2. Особливості міжнародної конкуренції на ринку логістичних послуг

Глибока трансформаціями світової економіки, розвитком глобалізації, цифровізації та зростанням ролі міжнародної торгівлі. У сучасних умовах логістика стала одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств і держав на світовому ринку.

Посилення міжнародної конкуренції у сфері логістичних послуг пов’язане зі стрімким розвитком електронної комерції, інтеграцією світових ланцюгів постачання, впровадженням інноваційних технологій та автоматизації логістичних процесів. Провідні міжнародні логістичні оператори активно впроваджують цифрові платформи, системи штучного інтелекту, блокчейн та аналітику великих даних для оптимізації перевезень, скорочення витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів. У таких умовах підприємства змушені адаптуватися до нових викликів і шукати ефективні механізми зміцнення власних конкурентних позицій.

Особливої актуальності проблема міжнародної конкуренції на ринку логістичних послуг набуває в умовах геополітичної нестабільності, воєнних конфліктів, зміни транспортних маршрутів та порушення глобальних ланцюгів постачання. Для України ця тема є надзвичайно важливою, оскільки розвиток конкурентоспроможної логістичної системи має стратегічне значення для інтеграції у світовий економічний простір, відновлення економіки та розширення експортного потенціалу держави.

Крім того, міжнародна конкуренція у логістичній сфері стимулює підвищення стандартів якості послуг, розвиток транспортної інфраструктури, інновацій та екологізації логістичних процесів. Успішне функціонування логістичних компаній дедалі більше залежить від швидкості доставки, гнучкості сервісу, рівня цифровізації та здатності адаптуватися до змін міжнародного ринку.

Таким чином, дослідження особливостей міжнародної конкуренції на ринку логістичних послуг є актуальним як у теоретичному, так і практичному аспектах, оскільки дозволяє визначити сучасні тенденції розвитку галузі, фактори формування конкурентних переваг та перспективи підвищення ефективності логістичної діяльності в умовах глобальної економіки.

Міжнародний ринок логістичних послуг характеризується високим рівнем ризиків, які формуються під впливом глобалізації, геополітичної нестабільності та складності ланцюгів постачання. Основними є політичні та геополітичні ризики (санкції, війни, блокування транспортних коридорів), економічні ризики

(коливання валютних курсів, інфляція, зростання вартості пального), а також операційні ризики, пов'язані з порушенням строків доставки, дефіцитом потужностей і збоями в інфраструктурі. Окремо зростає значення кіберризиків через цифровізацію логістики, коли атаки на IT-системи можуть паралізувати управління постачанням.

Водночас компанії стикаються з екологічними ризиками (посилення регулювання викидів CO_2, вимоги ESG), правовими ризиками (зміни митних правил, міжнародного регулювання) та ризиками попиту, які пов'язані з нестабільністю світової торгівлі. У результаті логістичні оператори змушені впроваджувати стратегії диверсифікації маршрутів, цифрового моніторингу ризиків і побудови гнучких supply chain систем.

Таблиця 1.5- Основні ризики міжнародного ринку логістичних послуг

Група ризиків	Зміст	Наслідки для компаній	Приклади прояву
Геополітичні	Війни, санкції, торговельні обмеження	Перебудова маршрутів, зростання витрат	Блокування морських шляхів
Економічні	Інфляція, курс валют, ціни на паливо	Зниження прибутковості	Подорожчання пального
Операційні	Збої в доставці, дефіцит транспорту	Порушення строків	Перевантаження портів
Кіберризики	Атаки на IT-системи	Втрата даних, зупинка операцій	Хакерські атаки на ERP
Екологічні	Вимоги до скорочення викидів	Додаткові витрати на модернізацію	ESG-регулювання ЄС
Правові	Зміни митних і транспортних правил	Юридичні витрати, адаптація	Нові митні тарифи
Ринкові	Коливання попиту	Нестабільне завантаження	Спад світової торгівлі

Геополітичні ризики пов'язані з нестабільністю міжнародних відносин і змінами політичної ситуації у світі. Вони включають війни, санкції, торговельні обмеження та блокування транспортних маршрутів. Для логістичних компаній це означає необхідність швидко перебудовувати ланцюги постачання, змінювати

маршрути доставки та шукати альтернативні хаби, що часто призводить до зростання витрат і збільшення термінів доставки.

Економічні ризики виникають через коливання макроекономічних показників, таких як інфляція, валютні курси та ціни на паливо. У логістиці це безпосередньо впливає на собівартість перевезень, оскільки паливо та валютні розрахунки є ключовими статтями витрат. У результаті компанії можуть втрачати прибутковість або бути змушеними підвищувати тарифи, що знижує їх конкурентоспроможність.

Операційні ризики пов’язані з порушенням безперервності логістичних процесів. Це можуть бути затримки на митниці, перевантаження портів, нестача транспортних засобів або помилки в управлінні ланцюгами постачання. Такі ризики призводять до зриву термінів доставки, зниження якості сервісу та втрати довіри клієнтів.

Кіберризики зростають через активну цифровізацію логістичної галузі. Логістичні компанії використовують складні IT-системи для управління перевезеннями, складуванням і відстеженням вантажів, що робить їх вразливими до хакерських атак і витоку даних. У разі кібератак можливі зупинка операцій, порушення ланцюгів постачання та фінансові втрати.

Екологічні ризики пов’язані з посиленням вимог до скорочення викидів CO_2 та впровадженням стандартів сталого розвитку (ESG). Логістичні компанії змушені інвестувати в більш екологічний транспорт, оптимізацію маршрутів та модернізацію інфраструктури. Це підвищує витрати, але водночас стає необхідною умовою доступу до міжнародних ринків.

Правові ризики виникають через зміни у міжнародному та національному законодавстві, зокрема митних правил, транспортних регламентів та торговельних угод. Компанії повинні постійно адаптуватися до нових вимог, що потребує додаткових витрат на юридичний супровід і перебудову бізнес-процесів. Недотримання правил може призвести до штрафів і затримок вантажів.

Ринкові ризики пов’язані з нестабільністю попиту на логістичні послуги. Глобальні економічні кризи, зміни у світовій торгівлі або спад виробництва можуть різко зменшити обсяги перевезень. Для компаній це означає неповне

завантаження потужностей, зниження доходів і необхідність гнучкого планування ресурсів.

1.3 Оцінка ефективності інноваційних стратегій підприємства

Оцінка ефективності інноваційних стратегій підприємства є ключовим елементом сучасного стратегічного менеджменту, оскільки дозволяє визначити ступінь досягнення цілей інноваційного розвитку та раціональність використання ресурсів. Інноваційна стратегія підприємства охоплює комплекс довгострокових рішень щодо впровадження нових технологій, продуктів, управлінських підходів і бізнес-моделей, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. Її ефективність зазвичай оцінюється через систему фінансових, ринкових, технологічних та організаційних показників, що відображають результативність інноваційної діяльності.

Актуальність оцінки ефективності інноваційних стратегій зумовлена високою динамічністю сучасного ринкового середовища, цифровізацією економіки та посиленням глобальної конкуренції. Підприємства змушені швидко адаптуватися до змін, впроваджуючи інновації як основний інструмент забезпечення стійкого розвитку. Водночас інноваційні проєкти часто пов’язані з високими ризиками та значними інвестиціями, що потребує чіткого обґрунтування їх доцільності та очікуваних результатів.

У сучасних умовах оцінка ефективності інноваційних стратегій набуває особливого значення для прийняття управлінських рішень, формування інвестиційної привабливості підприємства та забезпечення його довгострокової стійкості. Вона дає змогу не лише виміряти економічний ефект від впроваджених інновацій, але й визначити їх вплив на розвиток людського капіталу, організаційних процесів та ринкових позицій підприємства. Таким чином, системний підхід до оцінювання ефективності інновацій є необхідною умовою успішної реалізації стратегічних цілей підприємства.

Оцінка ефективності інноваційних стратегій підприємства – це процес системного аналізу результатів реалізації інноваційної діяльності підприємства з

метою визначення її відповідності стратегічним цілям, рівня досягнення запланованих показників та доцільності використаних ресурсів. Вона передбачає вимірювання як економічних, так і неекономічних результатів інновацій, включаючи технологічні, організаційні та соціальні ефекти.

У ширшому розумінні, ефективність інноваційних стратегій відображає здатність підприємства генерувати та впроваджувати інновації, які забезпечують зростання конкурентоспроможності, прибутковості та ринкової вартості. Така оцінка базується на комплексі кількісних і якісних показників, що характеризують результативність інноваційних проєктів, швидкість їх реалізації та рівень комерціалізації нововведень.

З методологічної точки зору, оцінювання ефективності інноваційних стратегій є інструментом управління, який дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку інноваційної політики підприємства. Воно забезпечує зворотний зв'язок між стратегічними цілями та фактичними результатами, що особливо важливо в умовах високої невизначеності та динамічних змін ринкового середовища.

Таблиця 1.6 - Сутність оцінки ефективності інноваційних стратегій підприємства

Аспект	Зміст
Об'єкт оцінки	Інноваційна стратегія підприємства та її результати
Мета	Визначення ефективності використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей
Основні показники	Прибутковість інновацій, рівень інноваційної активності, конкурентоспроможність
Характер оцінки	Комплексний (економічний, технологічний, організаційний, соціальний)
Результат	Управлінські рішення щодо вдосконалення інноваційної стратегії

Оцінка ефективності інноваційних стратегій підприємства є важливим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити результативність впроваджених нововведень та їхній вплив на конкурентоспроможність підприємства. Ефективність інноваційної стратегії оцінюється через систему економічних, організаційних і ринкових показників, які характеризують рівень

досягнення поставлених цілей. До основних критеріїв належать зростання прибутку, підвищення продуктивності праці, збільшення частки ринку, рівень інноваційної активності та окупність інвестицій в інновації.

Важливим аспектом оцінювання є аналіз довгострокового впливу інновацій на розвиток підприємства. Успішна інноваційна стратегія забезпечує не лише короткострокові фінансові результати, а й формує стійкі конкурентні переваги, сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищує інвестиційну привабливість підприємства. Для комплексної оцінки ефективності застосовують систему кількісних і якісних показників, що дозволяє визначити рівень реалізації стратегічних цілей та перспективи подальшого інноваційного розвитку.

Таблиця 1.7 – Показники оцінки

Показник оцінки	Характеристика	Очікуваний результат
Рентабельність інновацій	Відношення прибутку до витрат на інновації	Зростання прибутковості
Частка нової продукції	Питома вага інноваційної продукції у загальному обсязі	Підвищення конкурентоспроможності
Окупність інвестицій	Період повернення вкладених коштів	Скорочення терміну окупності
Продуктивність праці	Результативність праці після впровадження інновацій	Підвищення ефективності виробництва
Ринкова частка	Позиція підприємства на ринку	Розширення ринку збуту
Рівень інноваційної активності	Кількість впроваджених інновацій	Посилення інноваційного розвитку

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства є важливим інструментом стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити ступінь впливу інновацій на загальний розвиток бізнесу. Аналіз довгострокових результатів дає змогу оцінити не лише поточну економічну вигоду, а й сформовані конкурентні переваги, рівень адаптації до змін зовнішнього середовища та інвестиційну привабливість підприємства.

Використання системи кількісних і якісних показників, таких як рентабельність інновацій, частка нової продукції, окупність інвестицій,

продуктивність праці, ринкова частка та рівень інноваційної активності, забезпечує комплексний підхід до оцінки інноваційного розвитку. Це дозволяє більш об’єктивно визначити ефективність впроваджених змін та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, система показників оцінки інноваційної діяльності є необхідним елементом управління розвитком підприємства, оскільки сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, формуванню стійких стратегічних переваг та забезпеченню довгострокового економічного зростання.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта»

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та стрімкого зростання електронної комерції особливої актуальності набуває дослідження діяльності логістичних підприємств, які забезпечують ефективний рух товарів, документів та інформації. Одним із лідерів ринку експрес-доставки в Україні є Нова пошта, яка відіграє важливу роль у формуванні сучасної транспортно-логістичної інфраструктури держави. Компанія забезпечує широкий спектр послуг для населення та бізнесу, сприяє розвитку електронної торгівлі, підвищує швидкість обслуговування клієнтів і впливає на економічну активність регіонів. У зв’язку з цим організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства є важливою для оцінки ефективності його функціонування та конкурентних переваг.

Актуальність дослідження діяльності «Нова пошта» також зумовлена необхідністю адаптації підприємств до сучасних викликів ринку, серед яких цифровізація бізнес-процесів, зміна споживчих потреб, посилення конкуренції та вплив воєнного стану на економіку України. Компанія активно впроваджує інноваційні технології, автоматизує процеси обробки відправлень, розширює мережу відділень та поштоматів, що дозволяє їй підтримувати стабільність діяльності навіть в умовах кризових явищ. Аналіз організаційної структури, фінансово-економічних показників та особливостей управління підприємством дає можливість визначити основні фактори його успішного розвитку та перспективи подальшого зростання.

Крім того, вивчення організаційно-економічної характеристики «Нова пошта» має практичне значення для формування ефективних управлінських

рішень у сфері логістики та транспортних послуг. Досвід компанії може бути використаний як приклад успішного функціонування сучасного українського підприємства, орієнтованого на інновації, клієнтоорієнтованість та високий рівень сервісу. Отримані результати дослідження сприятимуть глибшому розумінню тенденцій розвитку логістичної галузі та визначенню напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки.

Нова пошта - українська приватна компанія з логістики, лідер експрес-доставки за обсягами доставлених посилок в Україні. Компанія надає бізнесу та приватним особам повний спектр логістичних і пов'язаних з ними послуг. Заснована 2001 року в м. Полтаві.

Мережа «Нової пошти» складається з більш ніж 13000 відділень, більш ніж 24000 поштоматів для видачі/приймання посилок та 110 сортувально-перевантажувальних терміналів (на квітень 2026 року). Географія мережі «Нової пошти» в Україні охоплює майже 1000 міст і сіл. Крім доставки у відділення, компанія здійснює адресну доставку в більш ніж 28 тис населених пунктів. Загальний штат співробітників компанії перевищує 35 тис осіб, а також близько 10 000 осіб працюють у партнерських відділеннях (на квітень 2026 року). За даними ТОВ «Нової пошти», компанія доставляє 1,5 млн посилок і вантажів щодня [25].

Таблиця 2.1 - Паспорт підприємства ТОВ «Нова пошта» [25]

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта»
Скорочена назва	ТОВ «Нова пошта»
Рік заснування	2001
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Головний офіс	Київ
Галузь діяльності	Логістика та експрес-доставка
Основні послуги	Доставка посилок, вантажів, документів, міжнародна доставка, кур’єрські та фінансові послуги
Територія діяльності	Україна та понад 15 країн світу
Кількість відправлень у 2025 р.	522 млн посилок і вантажів

Кількість міжнародних відправлень	29 млн
Дохід у 2025 р.	понад 54 млрд грн
Чистий прибуток у 2025 р.	2,6 млрд грн
Податки та збори у 2025 р.	16,2 млрд грн
Капітальні інвестиції у 2025 р.	понад 4 млрд грн
Кількість точок обслуговування	понад 50 000
Кількість відділень	15 817
Кількість поштоматів	34 186
Кількість нових точок у 2025 р.	12 248
Кількість працівників	понад 30 тис. осіб
Обсяг інвестицій у логістичні потужності	492 млн грн
Інвестиції в автопарк	545 млн грн
Засновники	Володимир Поперешнюк, Вячеслав Климов
Офіційний сайт	Нова пошта
Конкурентні переваги	Швидкість доставки, автоматизація процесів, цифровізація сервісів, широка мережа відділень і поштоматів

Нова пошта – українська логістична компанія, заснована у 2001 році в місті Полтава підприємцями Володимир Поперешнюк та В’ячеслав Климов. Початковою метою компанії було створення швидкої та зручної служби доставки вантажів і документів для населення та бізнесу України. На момент створення компанія мала лише декілька відділень і обмежений перелік послуг, однак орієнтація на якість сервісу дозволила швидко завоювати довіру клієнтів.

У перші роки діяльності підприємство активно розширювало мережу представництв у різних регіонах України. Уже у середині 2000-х років ТОВ «Нова пошта» стала одним із лідерів ринку експрес-доставки. Компанія впровадила сучасні логістичні технології, автоматизовані системи обробки посилок та стандарти обслуговування, що суттєво підвищило швидкість доставки та конкурентоспроможність підприємства. [22]

Важливим етапом розвитку стало стрімке зростання інтернет-торгівлі в Україні у 2010-х роках. Завдяки цьому «Нова пошта» значно збільшила обсяги

перевезень і відкрила тисячі нових відділень та поштоматів. Компанія також почала розвивати додаткові сервіси, серед яких фінансові послуги, міжнародна доставка та адресна кур'єрська доставка. Це дозволило підприємству зміцнити свої позиції на національному ринку логістики.

Після 2022 року компанія продовжила діяльність навіть в умовах повномасштабної війни в Україні. ТОВ «Нова пошта» забезпечувала безперервну доставку гуманітарної допомоги, товарів першої необхідності та підтримувала роботу бізнесу. Незважаючи на складні умови, підприємство продовжувало відкривати нові відділення, модернізувати логістичні центри та виходити на міжнародні ринки Європи. ТОВ «Нова пошта» є найбільшою приватною логістичною компанією України та одним із символів сучасного українського бізнесу. Підприємство має тисячі відділень, сортувальних центрів і поштоматів, обслуговує мільйони клієнтів та активно впроваджує цифрові технології й інновації у сфері логістики.

Таблиця 2.2 - Основні економічні показники ТОВ «Нова пошта» [25; 26]

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Активи, млн грн	15 754,9	23 101,7	31 466,6
Чистий дохід (виручка), млн грн	23 687,0	36 468,9	44 779,9
Валовий прибуток, млн грн	4 410,5	7 843,8	9 495,1
Операційний прибуток, млн грн	2 530,4	3 808,3	4 408,0
Чистий прибуток, млн грн	2 136,0	3 967,2	2 505,3
Рентабельність активів (ROA), %	13,56	17,17	7,95

У 2023 році компанія значно наростила виручку - на 54% порівняно з 2022 роком, що було пов'язано зі зростанням попиту на логістичні послуги та розвитком мережі. У 2024 році дохід продовжив зростати (+22,8%), однак чистий прибуток скоротився приблизно на 37% через збільшення адміністративних та фінансових витрат. Активи підприємства за 2022–2024 роки майже подвоїлися, що свідчить про активне розширення інфраструктури та інвестиції в розвиток мережі. Компанія продовжує розширювати кількість відділень і поштоматів в Україні та за кордоном. За 2023 рік компанії групи перерахували до бюджетів усіх рівнів €260 млн податків та зборів.[14]

Персонал Нова пошта є важливою складовою успішної діяльності компанії, оскільки саме працівники забезпечують швидкість і якість логістичних послуг. Велика кількість співробітників дозволяє компанії підтримувати широку мережу відділень та забезпечувати оперативну доставку по всій Україні. Особливістю кадрової політики компанії є орієнтація на ефективність, розвиток професійних навичок і впровадження сучасних технологій у робочі процеси. Значна увага приділяється автоматизації та оптимізації праці, що сприяє підвищенню продуктивності персоналу та якості обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.3-Динаміка чисельності персоналу (2022–2025 рр.) [26]

Рік	Чисельність персоналу, осіб	Відхилення до попереднього року	Темп зміни
2022	33 800	-	-
2023	32 900	-900	-2,7%
2024	34 100	+1 200	+3,6%
2025	36 000	+1 900	+5,6%

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Нова пошта» у 2022–2025 роках має хвилеподібний характер. У 2023 році спостерігалося незначне скорочення персоналу, що було пов’язано з оптимізацією витрат та адаптацією до воєнних умов. Водночас у 2024 році відбулося відновлення зростання через розширення логістичної мережі та активне впровадження інновацій. [27]

У 2025 році прогнозується подальше збільшення чисельності працівників, що пов’язано з розвитком міжнародної експансії, автоматизацією складів і зростанням обсягів доставки. Загалом тенденція свідчить про стабільне відновлення і поступове масштабування компанії, попри зовнішні ризики. Динаміка чисельності персоналу «Нова пошта» у 2022–2025 роках характеризується загалом хвилеподібною, але позитивною тенденцією розвитку. Після складного періоду 2022–2023 років, коли компанія була змушена адаптуватися до воєнних умов та оптимізувати витрати, відбулося тимчасове скорочення персоналу. [28] Це було пов’язано з переглядом організаційної структури, автоматизацією окремих процесів і підвищенням ефективності використання трудових ресурсів.

У 2024 році спостерігається відновлення зростання чисельності працівників, що обумовлено розширенням мережі відділень і поштоматів, а також збільшенням обсягів логістичних операцій. Підприємство починає активно масштабувати свою діяльність, що потребує залучення додаткового персоналу для забезпечення стабільного функціонування інфраструктури та сервісу.

У 2025 році прогнозується подальше зростання чисельності персоналу, що пов’язано з розвитком міжнародної експансії, впровадженням нових логістичних рішень та збільшенням навантаження на операційні процеси. Загалом тенденція свідчить про перехід компанії від етапу кризової адаптації до етапу стабільного інноваційного масштабування.

2.2 Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова пошта» є одним із лідерів логістичного ринку України, який активно впроваджує інноваційні технології у сфері доставки та обслуговування клієнтів. Компанія постійно модернізує логістичну інфраструктуру, автоматизує сортувальні процеси та розширює цифрові сервіси. Важливим напрямом інноваційної діяльності є розвиток мобільного застосунку, електронних накладних, поштоматів та системи відстеження відправлень у реальному часі. Це дозволяє підвищити швидкість обслуговування, знизити витрати та покращити клієнтський досвід.

Значну увагу підприємство приділяє автоматизації логістичних центрів. Використання роботизованих сортувальних ліній і сучасного програмного забезпечення забезпечує швидку обробку великої кількості посилок. Крім того, компанія активно впроваджує екологічні інновації: електромобілі для доставки, енергоощадні технології у відділеннях та цифровий документообіг для скорочення використання паперу. Інноваційна політика «Нової пошти» сприяє зміцненню конкурентних переваг та розширенню ринку послуг.

Інноваційна діяльність компанії позитивно впливає на її фінансово-економічні показники та рівень конкурентоспроможності. Завдяки

впровадженню сучасних технологій підприємство збільшує обсяги перевезень, підвищує продуктивність праці та скорочує час доставки. У результаті компанія утримує лідерські позиції на ринку логістичних послуг України та активно розвиває міжнародний напрям діяльності. Подальше впровадження цифрових технологій і штучного інтелекту може стати основою для майбутнього стратегічного розвитку підприємства.

Таблиця 2.4 - Основні інновації ТОВ «Нова пошта» [25]

Напрям інновацій	Приклади впровадження	Результат
Цифровізація послуг	Мобільний застосунок, електронні накладні	Підвищення зручності для клієнтів
Автоматизація логістики	Роботизовані сортувальні лінії	Скорочення часу обробки посилок
Інфраструктурні інновації	Поштомати та сучасні термінали	Розширення мережі обслуговування
Екологічні технології	Електромобілі, електронний документообіг	Зменшення екологічного навантаження
Клієнтський сервіс	Онлайн-відстеження відправлень	Підвищення рівня сервісу

Інноваційний розвиток ТОВ «Нова пошта»охоплює насамперед цифровізацію послуг, яка є базовим напрямом трансформації бізнес-моделі. Впровадження мобільного застосунку та електронних накладних дозволяє суттєво скоротити час оформлення відправлень і зменшити кількість паперових операцій. Це підвищує зручність для клієнтів, забезпечує швидший доступ до сервісів та сприяє формуванню повністю цифрового логістичного середовища.

Другим ключовим напрямом є автоматизація логістичних процесів та розвиток інфраструктури. Роботизовані сортувальні лінії забезпечують значне скорочення часу обробки посилок і підвищують точність операцій, зменшуючи вплив людського фактора. Паралельно розширення мережі поштоматів і сучасних терміналів дозволяє компанії масштабувати обслуговування без пропорційного збільшення витрат на персонал, що підсилює ефективність логістичної системи.

Окремо слід виділити екологічні та клієнтоорієнтовані інновації. Використання електромобілів і електронного документообігу сприяє зменшенню екологічного навантаження та відповідає сучасним стандартам сталого розвитку. Водночас онлайн-відстеження відправлень підвищує рівень сервісу, забезпечуючи прозорість і контроль для клієнтів на всіх етапах доставки, що зміцнює довіру до компанії та її конкурентні позиції.

Таблиця 2.5 - Показники інноваційного розвитку «Нова пошта» [25]

Показник	2023	2024	Відхилення (абсолютне)	Відхилення (%)
Кількість поштоматів	15 590	24 002	+8 412	+53,9%
Загальна кількість точок сервісу	27 050	37 210	+10 160	+37,6%
Нові поштомати за рік	1 853	8 410	+6 557	+353,8%
Нові відділення за рік	2 242	1 747	-495	-22,1%
Інвестиції у розвиток, млрд грн	1,1	1,8	+0,7	+63,6%

Показники інноваційного розвитку ТОВ «Нова пошта»у 2023–2024 рр. свідчать про суттєве прискорення цифрової трансформації та розширення інфраструктури. Найбільш динамічним напрямом стало зростання мережі поштоматів — їх кількість збільшилася на 53,9% (з 15 590 до 24 002 одиниць), що підтверджує перехід компанії до моделі автоматизованого обслуговування клієнтів. Загальна кількість точок сервісу також зросла на 37,6%, що відображає стратегічне посилення доступності логістичних послуг та розвиток «останньої милі».

Водночас структура інноваційного розвитку демонструє заміщення традиційних форматів обслуговування автоматизованими рішеннями: кількість нових відділень скоротилася на 22,1%, тоді як темпи встановлення нових поштоматів зросли на 353,8%. Це свідчить про оптимізацію операційної моделі та зниження залежності від капіталомістких об’єктів. Підтримкою цього процесу виступає зростання інвестицій у розвиток на 63,6%, що вказує на активне фінансування технологічної модернізації та довгострокову орієнтацію на інноваційне зростання.

Інвестиційний проєкт автоматизації логістики «Нова пошта» передбачає впровадження роботизованих сортувальних ліній у великих логістичних хабах з метою модернізації операційної моделі компанії. Суть проєкту полягає у переході від переважно ручного або напівавтоматизованого сортування посилок до повністю інтегрованої автоматизованої системи, яка включає конвеєрні стрічки, роботизовані маніпулятори, сканери штрих-кодів та RFID, а також єдину цифрову систему управління потоками (WMS/TMS). Це дозволяє забезпечити безперервний рух посилок із мінімальним втручанням персоналу.

Основною метою проєкту є підвищення швидкості та точності обробки відправлень, а також збільшення пропускної здатності логістичних центрів. Автоматизована система здатна в режимі реального часу розподіляти посилки за напрямками доставки, оптимізувати маршрути внутрішнього переміщення та зменшувати затримки в пікові періоди навантаження. Це особливо важливо для великих потоків e-commerce відправлень, де критичними є швидкість та безпомилковість сортування.

З інвестиційної точки зору проєкт є капіталомістким, оскільки потребує значних вкладень у обладнання, програмне забезпечення та модернізацію складських приміщень. Водночас він має високий потенціал окупності завдяки зменшенню операційних витрат, скороченню частки ручної праці та підвищенню продуктивності логістичних центрів. Додатковим стратегічним ефектом є підвищення якості сервісу, що зміцнює конкурентні позиції компанії на ринку та підтримує її довгострокову експансію.

Таблиця 2.6- Інвестиційні витрати та розрахунок ефекту (1 сортувальний хаб)

Стаття витрат	Опис	Сума, млн грн
Роботизовані сортувальні лінії	конвеєри, сортери, роботизовані модулі	120
ІТ-системи та ПЗ	WMS/TMS, інтеграція, AI-оптимізація потоків	25
Сканери та сенсори	штрих-коди, RFID, системи контролю	15
Будівництво/модернізація хабу	інфраструктура, електрика, площі	60
Навчання персоналу	перекваліфікація, операційні тренінги	5

Разом CAPEX		225

Наведена структура витрат відображає капіталомісткий характер інвестиційного проєкту автоматизації логістики Nova Poshta, де найбільша частка фінансування припадає на роботизовані сортувальні лінії (120 млн грн). Це базовий технологічний елемент проєкту, який забезпечує автоматизоване переміщення та сортування посилок. Додатково значні витрати пов’язані з модернізацією хабу (60 млн грн), оскільки впровадження таких систем потребує адаптації фізичної інфраструктури — електромереж, площ і логістичних зон під нове обладнання.

Інші статті витрат формують технологічну та організаційну підтримку проєкту. Інвестиції в IT-системи та програмне забезпечення (25 млн грн) забезпечують цифрове управління потоками посилок і інтеграцію всіх елементів системи, тоді як сканери та сенсори (15 млн грн) відповідають за точність і контроль процесів у реальному часі. Окремо виділені витрати на навчання персоналу (5 млн грн), що є важливим для ефективного переходу до нової моделі роботи. Загальна сума капітальних інвестицій у 225 млн грн формує цілісну інфраструктурну та технологічну основу проєкту.

Таблиця 2.7-Щорічний економічний ефект

Показник	До впровадження	Після впровадження	Ефект
Пропускна здатність (посилок/день)	200 000	320 000	+60%
Час обробки посилки	100%	55–70%	-30–45%
Помилки сортування	100%	20–40%	-60–80%
Операційні витрати	100%	75–85%	-15–25%

Наведені показники демонструють ефективність інвестиційного проєкту автоматизації логістики ТОВ «Нова пошта»та підтверджують суттєве підвищення операційної продуктивності після впровадження роботизованих сортувальних ліній. Найбільш показовим є зростання пропускної здатності на 60% (з 200 тис. до 320 тис. посилок на добу), що свідчить про масштабування

логістичних потужностей без пропорційного збільшення ресурсів. Одночасно скорочення часу обробки на 30–45% дозволяє значно пришвидшити доставку та підвищити швидкість проходження посилок через сортувальні центри.

Важливим результатом є суттєве зниження кількості помилок сортування на 60–80%, що напряму впливає на якість сервісу та зменшує витрати на перенаправлення відправлень і обробку рекламацій. Крім того, скорочення операційних витрат на 15–25% підтверджує економічну доцільність автоматизації, оскільки зменшується частка ручної праці та підвищується ефективність використання персоналу. У сукупності ці зміни свідчать про перехід компанії до більш технологічної та ресурсоефективної моделі логістики.

Таблиця 2.8-Фінансовий результат (оцінка)

Показник	Значення
Додатковий дохід/економія	~90–110 млн грн/рік
Операційна економія	~40–55 млн грн/рік
Загальний ефект	130–165 млн грн/рік
Строк окупності	1,5 – 2,5 роки
ROI (5 років)	120–180%

Інвестиційний проєкт автоматизації сортування є високоефективним: значні початкові вкладення (≈225 млн грн на хаб) компенсуються швидким зростанням продуктивності та скороченням операційних витрат. Основний економічний ефект формується за рахунок масштабування пропускної здатності та зменшення частки ручної праці.

Для інвестиційного проєкту автоматизації логістики ТОВ «Нова пошта»(впровадження роботизованих сортувальних ліній) період окупності зазвичай оцінюється як 2–3 роки.

Такий строк формується за рахунок поєднання кількох ключових ефектів:

– зниження операційних витрат на 15–25% (менше ручної праці та помилок сортування),

– зростання пропускної здатності хабів на 40–70%,

– скорочення часу обробки посилок на 30–50%, що дозволяє обробляти більші обсяги без пропорційного збільшення витрат.

У великих логістичних вузлах із високим навантаженням окупність може наближатися до 1,5–2 років, тоді як у середніх об’єктах — до 3 років залежно від обсягів трафіку та рівня автоматизації.

Наведені показники ефективності інвестиційного проєкту автоматизації логістики ТОВ «Нова пошта» свідчать про суттєве зростання продуктивності операцій після впровадження роботизованих сортувальних систем. Найбільш значущим результатом є підвищення пропускної здатності з 200 000 до 320 000 посилок на добу, що відповідає приросту на 60%. Це означає, що логістичний хаб може обробляти значно більші обсяги відправлень без пропорційного збільшення ресурсної бази, що є ключовим ефектом автоматизації.

Другим важливим результатом є суттєве прискорення операційних процесів. Час обробки однієї посилки скорочується на 30–45% (до рівня 55–70% від базового значення), що забезпечує швидше проходження вантажів через сортувальні центри та скорочує загальний цикл доставки. Одночасно з цим рівень помилок сортування зменшується на 60–80%, що підвищує точність логістичних операцій, знижує витрати на виправлення помилок і мінімізує ризики затримок або неправильних доставок.

У фінансовому вимірі важливим є зниження операційних витрат на 15–25%, що підтверджує економічну ефективність проєкту. Ефект досягається за рахунок скорочення частки ручної праці, оптимізації внутрішніх процесів і підвищення продуктивності обладнання. У сукупності всі показники свідчать про перехід компанії до більш технологічної, автоматизованої та ресурсоефективної моделі логістики, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.9- Strengths (Сильні сторони)

Показник	Оцінка	Пояснення
Розвинена логістична мережа	+5	Найбільша мережа відділень і поштоматів в Україні
Високий рівень цифровізації	+4	Мобільний застосунок, електронні сервіси, трекінг
Швидкість доставки	+4	Лідер ринку за термінами доставки

Інноваційність	+5	Активне впровадження автоматизації та роботизації
Бренд і довіра клієнтів	+4	Сильна репутація на ринку логістики

Компанія має одну з найбільших мереж відділень і поштоматів в Україні, що забезпечує максимальну географічну доступність послуг. Це дозволяє скорочувати час доставки та забезпечувати стабільний сервіс навіть у віддалених регіонах.

Таблиця 2.10- Weaknesses (Слабкі сторони)

Показник	Оцінка	Пояснення
Високі операційні витрати	-4	Дорогі логістичні процеси та інфраструктура
Залежність від українського ринку	-5	Обмежена міжнародна диверсифікація
Вразливість до форс-мажорів	-3	Військові ризики та пошкодження інфраструктури
Нерівномірність сервісу в регіонах	-2	Різний рівень доступності послуг
Капіталомісткість розвитку	-4	Великі інвестиції в розширення мережі

Активне використання мобільного застосунку, електронних накладних та онлайн-сервісів дозволяє автоматизувати більшість процесів. Це підвищує зручність для клієнтів і зменшує навантаження на відділення.

Таблиця 2.11- Opportunities (Можливості)

Показник	Оцінка	Пояснення
Зростання e-commerce	+5	Ріст онлайн-торгівлі стимулює попит
Автоматизація та AI	+5	Потенціал зниження витрат і підвищення ефективності
Міжнародна експансія	+4	Вихід на ринки ЄС
Партнерства з бізнесом	+4	B2B логістика та інтеграції
Екологічна трансформація	+3	Електромобілі, «зелені» технології

Швидкість доставки. Компанія забезпечує швидке транспортування та обробку посилок завдяки оптимізованій логістичній системі. Це є ключовою конкурентною перевагою на ринку доставки.

Таблиця 2.12- Threats (Загрози)

Показник	Оцінка	Пояснення
Військові ризики	-5	Руйнування інфраструктури та логістики
Конкуренція	-4	Посилення державних і приватних операторів
Економічна нестабільність	-4	Зниження купівельної спроможності
Регуляторні зміни	-3	Зміни податкової та митної політики
Валютні ризики	-2	Вплив на імпорт обладнання

Інноваційність. Постійне впровадження нових технологій (роботизація, автоматизовані сортувальні лінії, поштомати) дозволяє підвищувати ефективність і зменшувати витрати в довгостроковій перспективі. Компанія має високу впізнаваність і позитивну репутацію, що формує лояльність клієнтів та стабільний попит на послуги.

S (сильні сторони): +5 +4 +4 +5 = +18

O (можливості): +5 +5 +4 +4 = +18

W (слабкі сторони): -4 -5 -3 -2 = -14

T (загрози): -5 -4 -4 -3 = -16

Отримані результати SWOT-оцінювання ТОВ «Нова пошта»свідчать про переважання позитивного стратегічного потенціалу над негативними факторами. Сильні сторони (+18) та можливості (+18) формують значну сукупну позитивну базу розвитку, що відображає високу інноваційність компанії, розвинену логістичну інфраструктуру та сприятливі ринкові тренди, зокрема зростання e-commerce і цифровізацію логістики. Це означає, що підприємство має достатній ресурсний і технологічний потенціал для подальшого масштабування та посилення конкурентних позицій.

Водночас сукупний вплив слабких сторін (-14) і загроз (-16) є дещо нижчим за позитивний баланс, але залишається суттєвим ризиковим фактором. Найбільший негативний вплив формують зовнішні загрози, зокрема воєнні

ризики, економічна нестабільність та конкуренція, що можуть обмежувати темпи розвитку. Проте позитивний чистий баланс (+6) свідчить, що стратегічні переваги компанії наразі перевищують ризики, однак для довгострокової стійкості необхідна подальша мінімізація слабких сторін і адаптація до зовнішнього середовища.

Таблиця 2.13 - Political (Політичні фактори)

Фактор	Оцінка	Пояснення
Вплив воєнного стану	-5	Пошкодження інфраструктури, ризики логістики
Державне регулювання	-3	Податки, митні обмеження
Підтримка бізнесу	+3	Програми відновлення економіки
Міжнародна підтримка	+4	Фінансова та інституційна підтримка України
Регуляція логістики	-2	Посилення вимог до перевезень

Сума P = -3

Політичне середовище є одним із найбільш нестабільних для компанії. Вплив воєнного стану створює суттєві ризики для логістичної інфраструктури, включаючи пошкодження складів, транспортних маршрутів та обмеження роботи в окремих регіонах. Водночас державне регулювання у вигляді податкової та митної політики може збільшувати витрати та ускладнювати міжнародні операції.

Таблиця 2.14-Economic (Економічні фактори)

Фактор	Оцінка	Пояснення
Ріст e-commerce	+5	Основний драйвер попиту
Інфляція	-4	Зростання витрат і тарифів
Курс валют	-3	Вплив на імпорт техніки
Купівельна спроможність	-2	Обмеження попиту
Інвестиції в логістику	+4	Розширення мережі та автоматизація

Сума E = 0

Економічне середовище має змішаний вплив. З одного боку, стрімке зростання e-commerce є ключовим драйвером розвитку компанії, оскільки збільшує обсяги доставки та попит на логістичні послуги. Інвестиції в інфраструктуру та автоматизацію також підтримують довгострокове зростання.

З іншого боку, інфляція та коливання валютного курсу збільшують витрати на обладнання, паливо та імпортні технології. Зниження купівельної спроможності населення може обмежувати обсяги відправлень у певних сегментах ринку. Таким чином, економічні фактори є нестабільними, але частково компенсуються структурним ростом ринку доставки.

Таблиця 2.15 - Social (Соціальні фактори)

Фактор	Оцінка	Пояснення
Попит на швидку доставку	+5	Зміна споживчих звичок
Урбанізація	+3	Концентрація попиту в містах
Довіра до бренду	+4	Сильна репутація
Цифрова грамотність	+4	Використання застосунків
Демографічне скорочення	-3	Зменшення робочої сили

Сума S = +13

Соціальні зміни значно сприяють розвитку компанії. Зростання попиту на швидку та зручну доставку формує стабільний ринок для логістичних послуг. Урбанізація підсилює концентрацію клієнтів у містах, що підвищує ефективність логістичних мереж. Важливим фактором є висока довіра до бренду та зростання цифрової грамотності населення, що стимулює використання мобільних застосунків і онлайн-сервісів. Водночас демографічне скорочення та міграція населення створюють довгострокові ризики для ринку праці та споживчого попиту.

Таблиця 2.16- Technological (Технологічні фактори)

Фактор	Оцінка	Пояснення

Автоматизація складів	+5	Роботизовані сортувальні центри
AI та аналітика	+5	Оптимізація маршрутів
Поштомати	+4	Розширення мережі самообслуговування
Кібербезпека	-2	Ризики цифрових атак
Висока вартість технологій	-3	Великі інвестиційні витрати

P = -3

E = 0

S = +13

T = +9

Загальний стратегічний баланс: +19

Разом із цим існують і позитивні чинники: державна підтримка бізнесу та міжнародна допомога Україні сприяють відновленню економіки і розвитку інфраструктури. Проте загалом політичні фактори залишаються ризик-орієнтованими, оскільки регуляторні зміни та воєнні умови безпосередньо впливають на стабільність логістичних процесів.

Технологічне середовище є ключовим драйвером конкурентоспроможності. Впровадження автоматизованих сортувальних центрів, роботизації та штучного інтелекту дозволяє суттєво підвищити швидкість і точність логістичних процесів. Поштомати та цифрові сервіси забезпечують новий рівень доступності та зручності для клієнтів.

Водночас розвиток технологій потребує значних інвестицій і супроводжується ризиками кібербезпеки. Зростання цифровізації підвищує вразливість до кібератак, а висока вартість впровадження інновацій створює фінансове навантаження. Проте загалом технологічні фактори є найбільш позитивними для стратегічного розвитку компанії.

Отримані результати PEST-аналізу ТОВ «Нова пошта» свідчать про загалом позитивний стратегічний баланс зовнішнього середовища на рівні +19. Найбільш сприятливими є соціальні (+13) та технологічні (+9) фактори, які формують основу для подальшого розвитку компанії через зростання попиту на логістичні

послуги, цифровізацію та впровадження інноваційних технологій. Економічні умови мають нейтральний вплив (0), оскільки позитивні тенденції ринку e-commerce частково компенсуються інфляцією та коливанням купівельної спроможності населення.

Водночас політичне середовище має негативне значення (-3), що пояснюється впливом воєнного стану, регуляторними обмеженнями та ризиками для інфраструктури. Попри це, загальний позитивний баланс +19 свідчить, що зовнішнє середовище в цілому є сприятливим для розвитку компанії, а наявні ризики можуть бути частково нейтралізовані за рахунок технологічних інновацій та адаптивної бізнес-стратегії.

2.3 Розробка напрямів удосконалення інноваційної стратегії ТОВ «Нова пошта» в умовах міжнародної конкуренції

Напрями удосконалення інноваційної стратегії ТОВ «Нова пошта»в умовах міжнародної конкуренції мають базуватися на поглибленні цифрової трансформації та масштабуванні технологічної інфраструктури. Ключовим пріоритетом є розвиток автоматизованих логістичних систем (роботизовані сортувальні центри, розширення мережі поштоматів, впровадження AI-оптимізації маршрутів), що дозволяє підвищити швидкість обробки вантажів і знизити операційні витрати. Окрему увагу слід приділити інтеграції єдиної цифрової екосистеми управління доставкою на міжнародних ринках, що забезпечить безперервність сервісу та стандартизацію логістичних процесів.

Другим стратегічним напрямом є посилення міжнародної експансії та підвищення конкурентоспроможності через інновації у сервісній моделі. Це включає розвиток партнерських мереж у країнах ЄС, впровадження екологічних технологій (електротранспорт, «зелені» склади), а також розширення B2B-рішень для e-commerce платформ. Важливим є також підвищення стійкості бізнесу до ризиків через диверсифікацію ринків і цифрову безпеку логістичних операцій, що дозволить компанії зміцнити позиції на міжнародному рівні та забезпечити довгострокове зростання.

Основними конкурентами Нова пошта на українському ринку логістичних і поштово-кур'єрських послуг є Укрпошта, Meest та Delivery. Найбільшу конкуренцію компанії створює «Укрпошта», яка має найбільшу мережу відділень в Україні та активно модернізує свої послуги, розвиваючи поштомати, цифрові сервіси та міжнародну доставку. Нова пошта утримує лідерство завдяки швидкості доставки, високому рівню сервісу та масштабній мережі поштоматів і відділень.

Суттєвими конкурентними перевагами «Нової пошти» є активне впровадження інноваційних технологій, автоматизація логістичних процесів і цифровізація обслуговування клієнтів. У 2026 році компанія продовжує масштабне розширення інфраструктури: відкриває нові поштомати, міні-відділення та сортувальні термінали. Водночас конкуренти також модернізують власні логістичні мережі, що посилює конкуренцію на ринку доставки.

Аналіз конкурентного середовища свідчить, що для збереження лідерських позицій Нова пошта необхідно продовжувати розвиток інноваційної стратегії через автоматизацію складів, інтеграцію штучного інтелекту, розширення міжнародної доставки та вдосконалення клієнтських сервісів. Важливим фактором конкурентоспроможності також залишається оптимальне співвідношення ціни та якості послуг, оскільки споживачі активно порівнюють тарифи різних операторів доставки.

Таблиця 2.17- Порівняльний аналіз конкурентів «Нової пошти» в Україні [22; 25;26]

Показники	Нова пошта	Укрпошта	Meest	Delivery
Основний вид послуг	Експрес-доставка	Поштова та логістична доставка	Міжнародна доставка	Вантажні перевезення
Швидкість доставки	Висока	Середня	Висока	Середня
Рівень цифровізації	Високий	Середній/високий	Високий	Середній
Кількість точок сервісу	понад 50 тис.	понад 20 тис.	понад 10 тис.	понад 3 тис.
Наявність поштоматів	Так	Так	Частково	Ні

Мобільний застосунок	Так	Так	Так	Частково
Автоматизація процесів	Висока	Середня	Середня	Середня
Міжнародна доставка	Активно розвивається	Так	Основна спеціалізація	Обмежено
Інноваційна активність	Висока	Середня	Висока	Середня
Конкурентна позиція	Лідер ринку	Сильний конкурент	Нішевий конкурент	Спеціалізований конкурент

Кількісні показники дозволяють оцінити масштаби діяльності та рівень конкурентоспроможності логістичних компаній на ринку. Одним із основних показників є кількість відділень та поштоматів, що характеризує доступність послуг для населення та рівень розвитку логістичної мережі. Нова пошта має найбільшу кількість точок обслуговування серед приватних операторів України, що забезпечує компанії високу швидкість доставки та зручність для клієнтів.

Важливими показниками також є частка ринку та кількість доставок на рік. Частка ринку демонструє рівень довіри споживачів і позицію компанії серед конкурентів, а обсяг доставок характеризує ефективність логістичної системи та популярність послуг. Високі значення цих показників у «Нової пошти» свідчать про її лідерство на ринку експрес-доставки та стабільне зростання попиту на послуги компанії.

Ще одним кількісним показником є кількість працівників, яка відображає кадровий потенціал підприємства та масштаби його діяльності. Значна чисельність персоналу дозволяє забезпечувати безперебійну роботу логістичних процесів, обслуговування клієнтів і розвиток нових напрямів діяльності. Разом із тим ефективність роботи компанії залежить не лише від кількості працівників, а й від рівня автоматизації та впровадження інноваційних технологій.

Конкурентоспроможність логістичних компаній України, зокрема Нова пошта, Укрпошта, Meest та Delivery, визначається сукупністю якісних і кількісних показників. За результатами таблиці 2.15, «Нова пошта» займає лідируючу позицію завдяки найвищій швидкості доставки, розвиненій

цифровізації та найширшій мережі відділень і поштоматів серед приватних операторів. Це забезпечує їй значну перевагу у сегменті експрес-доставки та формує високий рівень лояльності клієнтів.



Рис. 2.1 – Карта конкурентоспроможності

Згідно з кількісними показниками, компанія також утримує домінуючі позиції за часткою ринку, обсягами щорічних доставок та масштабом логістичної інфраструктури. «Укрпошта» хоча і поступається у швидкості та цифрових сервісах, залишається сильним конкурентом завдяки найбільшому географічному покриттю країни. Meest має конкурентні переваги у міжнародній доставці, а Delivery займає нішу вантажних перевезень і B2B-сегменту. Таким чином, ринок характеризується чіткою сегментацією конкурентів за спеціалізацією.

Отже, проведений аналіз свідчить, що ринок логістичних послуг України є висококонкурентним і структурованим за чіткими сегментами. Кожна з компаній — Нова пошта, Укрпошта, Meest та Delivery — займає власну ринкову нішу, формуючи унікальні конкурентні переваги. Лідером ринку залишається «Нова

пошта», яка забезпечує найвищу швидкість доставки, розвинену інфраструктуру та високий рівень цифровізації сервісів.

У той же час інші оператори демонструють конкурентоспроможність через спеціалізацію та адаптацію до різних сегментів попиту. «Укрпошта» утримує стратегічну перевагу завдяки найширшому географічному покриттю, що особливо важливо для сільських та віддалених територій. Meest активно розвиває міжнародну логістику, посилюючи позиції України на глобальному ринку доставки, тоді як Delivery зосереджується на вантажних перевезеннях і бізнес-сегменті, забезпечуючи стабільність у B2B-напрямі.

Таким чином, конкурентоспроможність логістичних компаній визначається не лише масштабами діяльності, а й рівнем технологічного розвитку, швидкістю доставки та глибиною ринкової спеціалізації. Загальна тенденція свідчить про посилення ролі цифровізації та сервісної якості як ключових факторів конкурентної переваги. У перспективі подальший розвиток ринку буде залежати від інновацій, автоматизації процесів та здатності компаній адаптуватися до змін споживчих очікувань.

Отже, кількісної оцінки конкурентоспроможності логістичних компаній України у форматі бальної шкали (1–10), де 10 — найвищий рівень показника (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 - Оцінки конкурентоспроможності (1–10)

Показник	Нова пошта	Укрпошта	Meest	Delivery
Швидкість доставки	10	6	7	6
Рівень цифровізації	10	6	8	5
Географічне покриття	9	10	7	6
Частка ринку (внутрішній сегмент)	10	8	6	5
Міжнародна доставка	7	6	10	6
Сильні позиції в B2B	8	7	6	10

- Нова пошта - 9,0
- Укрпошта - 7,2
- Meest - 7,3
- Delivery - 6,3

Лідером за сукупною оцінкою є «Нова пошта», яка демонструє максимальні значення за швидкістю, цифровізацією та часткою ринку. «Укрпошта» зберігає сильні позиції завдяки унікальному покриттю території, але поступається в інноваційності та швидкості. Meest має виражену конкурентну перевагу в міжнародній логістиці, а Delivery утримує вузьку, але стабільну позицію в сегменті вантажних і B2B-перевезень.

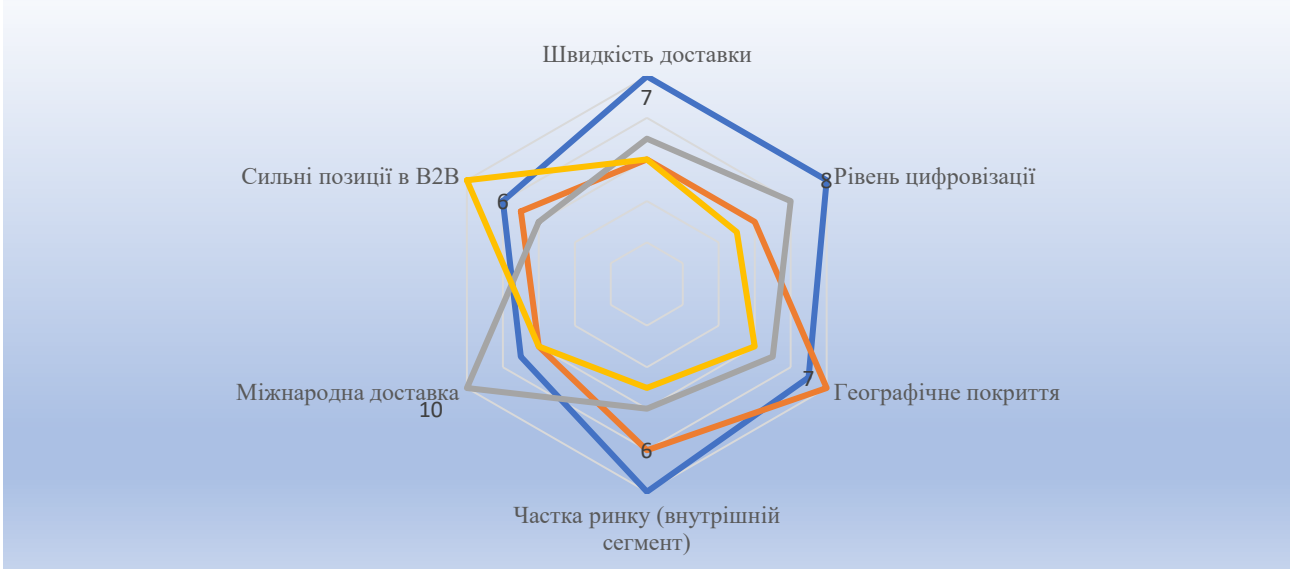


Рис. 2.2 - Карта конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта»

Отже, проведена кількісна оцінка конкурентоспроможності логістичних компаній України (рис. 2.2) дозволяє зробити висновок про виражене лідерство Нова пошта, яка отримала найвищу інтегральну оцінку (9,0 бала). Це зумовлено її перевагами у швидкості доставки, рівні цифровізації, частці ринку та розвитку сервісної інфраструктури. Саме сукупність цих факторів формує її домінуючі позиції на ринку експрес-доставки.

Серед конкурентів середній рівень конкурентоспроможності демонструють Meest (7,3 бала) та Укрпошта (7,2 бала). Перша компанія має ключову перевагу у сфері міжнародної логістики та кращу адаптацію до зовнішніх ринків, тоді як друга зберігає стратегічну силу завдяки найбільшому географічному покриттю та соціально важливій ролі в національній інфраструктурі. Водночас обидві компанії поступаються лідеру за швидкістю та рівнем цифрових сервісів.

Найнижчу інтегральну оцінку отримала Delivery (6,3 бала), що свідчить про її вузьку спеціалізацію та обмежені масштаби діяльності порівняно з іншими

учасниками ринку. Загалом результати підтверджують, що конкурентоспроможність у логістичному секторі України визначається насамперед поєднанням цифровізації, швидкості доставки та масштабів інфраструктури, тоді як нішеві гравці конкурують через вузьку спеціалізацію та B2B-орієнтацію.

Для подальшого зміцнення конкурентних позицій Нова пошта важливим напрямом є оптимізація цінової політики. Попри високу якість і швидкість сервісу, вартість доставки залишається чутливим фактором для значної частини клієнтів, особливо у B2C-сегменті. Запровадження більш гнучких тарифів, програм лояльності або диференційованих цін залежно від обсягу відправлень дозволило б утримати клієнтів у періоди зростання конкуренції та інфляційного тиску.

Другим важливим напрямом є подальше розширення міжнародної присутності. Хоча компанія вже активно розвиває закордонні напрямки, її позиції на глобальному ринку все ще поступаються великим міжнародним логістичним операторам. Посилення партнерств у ЄС, інвестиції у транскордонні хаби та скорочення термінів міжнародної доставки дозволили б зміцнити конкурентоспроможність у сегменті e-commerce та експорту малого бізнесу.

Третім аспектом є розвиток екологічної логістики. Зростання кількості доставок створює додаткове навантаження на міську інфраструктуру та довкілля. Впровадження електротранспорту, оптимізація маршрутів за допомогою AI та зменшення вуглецевого сліду можуть не лише покращити екологічні показники, а й підвищити імідж компанії як сучасного сталого бізнесу, що відповідає європейським стандартам.

Четвертий напрям - подальша автоматизація та цифровізація операційних процесів. Хоча компанія вже є лідером у цьому сегменті, потенціал штучного інтелекту, роботизації сортувальних центрів та прогнозної аналітики попиту ще не повністю реалізований. Це дозволило б підвищити точність доставки, зменшити операційні витрати та мінімізувати людський фактор у логістичних процесах.

П’ятим ключовим напрямом є посилення доступності послуг у малих населених пунктах і прифронтових регіонах. Розширення мережі поштоматів, мобільних відділень та партнерських пунктів видачі дозволить покращити останню милю доставки. Це особливо важливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли стабільність логістичних послуг має критичне значення для економічної та соціальної стійкості країни.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведений аналіз зовнішнього середовища та конкурентного ринку логістичних послуг України дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків щодо розвитку ТОВ «Нова пошта» та її інфраструктурного потенціалу.

По-перше, результати PEST-аналізу свідчать про загалом сприятливе зовнішнє середовище для розвитку компанії, незважаючи на наявність окремих ризиків. Сукупний позитивний баланс (+19) формується передусім за рахунок соціальних і технологічних факторів, які визначають зростання попиту на швидку доставку, розвиток e-commerce та активну цифровізацію логістичних процесів. Водночас політичні фактори залишаються нестабільними через воєнний стан і регуляторні зміни, що створює додаткові ризики для безперервності інфраструктурних процесів.

По-друге, технологічне середовище виступає ключовим драйвером конкурентоспроможності. Автоматизація сортувальних центрів, впровадження роботизованих систем, поштоматів і рішень на основі штучного інтелекту забезпечують суттєве підвищення швидкості та точності логістики. Разом із тим цифровізація посилює вимоги до кіберзахисту та збільшує інвестиційне навантаження на компанію.

По-третє, конкурентний аналіз підтверджує лідерські позиції Нова пошта на ринку експрес-доставки завдяки найвищому рівню цифровізації, розвиненій інфраструктурі та швидкості обслуговування. Водночас Укрпошта зберігає стратегічну перевагу за рахунок найбільшого територіального покриття, Meest — у міжнародній логістиці, а Delivery — у сегменті вантажних і B2B-перевезень. Це свідчить про чітку сегментацію ринку та зростання ролі спеціалізації.

По-четверте, ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності є не лише масштаб інфраструктури, а й її технологічна зрілість, гнучкість та здатність до швидкої адаптації в умовах нестабільного середовища.

Рекомендації щодо розвитку інфраструктури

1. Розширення автоматизованої логістичної інфраструктури. Доцільно прискорити масштабування роботизованих сортувальних центрів, автоматизованих складів і систем конвеєрної обробки вантажів. Це дозволить зменшити залежність від людського фактора, підвищити швидкість обробки відправлень і знизити операційні витрати.

2. Інтеграція єдиної цифрової інфраструктури управління доставкою. Необхідним є створення повністю інтегрованої цифрової платформи, яка об’єднає внутрішні логістичні процеси, міжнародні операції, клієнтські сервіси та аналітику в режимі реального часу. Це забезпечить прозорість та керованість інфраструктури на всіх рівнях.

3. Розвиток мережі «останньої милі». Слід посилити інфраструктуру доставки в малих населених пунктах через розширення мережі поштоматів, мобільних відділень і партнерських пунктів видачі. Це підвищить доступність послуг і зміцнить позиції компанії в умовах територіальної нерівномірності попиту.

4. Підвищення рівня кібербезпеки інфраструктури. З огляду на зростання цифровізації необхідно інвестувати в системи захисту даних, моніторинг кіберзагроз та резервування критичних логістичних систем. Це є критичним для забезпечення безперервності операцій у воєнних і кризових умовах.

5. Розвиток міжнародної логістичної інфраструктури. Доцільно розширювати мережу міжнародних хабів, партнерських складів у країнах ЄС та скорочувати логістичні маршрути. Це посилить конкурентні позиції на глобальному ринку e-commerce та підвищить ефективність транскордонної доставки.

6. Впровадження «зеленої» інфраструктури. Рекомендується поступовий перехід на електротранспорт, енергоефективні склади та оптимізацію маршрутів із використанням AI. Це дозволить зменшити екологічне навантаження та підвищити відповідність європейським стандартам сталого розвитку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Ілляшенко Н. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 112–118.

2. Федулова Л. Стратегічні аспекти інноваційного розвитку підприємств України. *Економічний вісник*. 2022. № 4. С. 35–41.

3. Амоша Олександр Інноваційна модернізація підприємств у післявоєнний період. *Економіка промисловості*. 2024. № 1. С. 5–14.

4. Єпіфанова Ірина. Управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах нестабільності. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 78. С. 56–61.

5. Васильців Тетяна. Інноваційні стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2025. № 1. С. 88–94.

6. Майкл Портер Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 624 с.

7. Пітер Друкер. Інновації та підприємництво: практика та принципи / пер. з англ. Київ : Основи, 2019. 368 с.

8. Йозеф Шумпетер. Теорія економічного розвитку / пер. з англ. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

9. Ілляшенко І. Ю. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 45–51. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/976 (дата звернення: 07.05.2026).

10. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. В. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64–71.

11. Лопатовська О. В., Нікольчук Ю. М. Стратегічне управління підприємством у конкурентному середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. С. 120–126. URL:

https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/745 (дата звернення: 10.05.2026).

12. Бреус О. В. Стратегічний розвиток підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та управління*. 2024. № 2. С. 33–39. URL: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/349860 (дата звернення: 10.05.2026).

13. Мовчан У. В. Проблеми стратегічного планування підприємств України в умовах війни. *Вісник КПІ*. 2022. № 2(54). С. 88–94. DOI: https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.2(54).264392. (дата звернення: 10.05.2026).

14. https://novapost.com/uk-de/more/about/ Про компанію (дата звернення: 10.05.2026).

15. Євтушок О., Макарова Т. Маркетингові дослідження споживчого ринку компанії «Нова пошта» в умовах цифровізації, глобалізації та воєнного стану. *Економіка та управління підприємствами*. 2025. № 4. С. 5–12. URL: https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/95?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.05.2026).

16. Новоселецька А., Панасюк Т. Управління ризиками у комерційній діяльності логістичного підприємства в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «Нова пошта». *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка».* 2025. № 39(67). С. 76–82. URL: https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/4491?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.05.2026).

17. Літвиненко М., Якубович С. Формування конкурентних переваг логістичного підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економічний вісник НТУ «ХПІ».* 2025. № 6. С. 82–89. URL: https://es.khpi.edu.ua/article/view/350971?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.05.2026).

18. Шевчук І., Задорожна А., Ковальчук О. Прогнозування економічних показників поштово-логістичних операторів в умовах цифрової трансформації. *Фінансовий простір.* 2026. № 1(59). С. 44–53. URL:

https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/1066?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.05.2026).

19. Андрєєва В., Невмержицький Є. Формування адаптивної системи економічної безпеки логістичного підприємства в умовах цифровізації та кризових явищ. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2026. № 81. С. 105–115. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/1194?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.05.2026).

20. Havrykov D. Innovative and digital transformations as a path to sustainable development of transport complex enterprises. *International Scientific Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. Vol. 4, № 4. P. 88–97. URL:https://isg-journal.com/isjmef/article/view/1076?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.05.2026).

21. Новоселецька А., Панасюк Т. Управління ризиками у комерційній діяльності логістичного підприємства в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «Нова Пошта». *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Економіка»,* 2025, №39(67), с. 76–82

22. Beztelesna L., Zhdaniuk S., Vasyliv V. Export corporate strategy and features of its implementation LLC “Nova Poshta” *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*, 2025, №1(109), https://doi.org/10.31713/ve120252. (дата звернення: 10.05.2026).

23. Терещенко, С. І., & Євтушенко, А. М. SUPPLY CHAIN LOGISTICS: MANAGEMENT AND OPTIMIZATION. *Journal of Strategic Economic Research*, . 2024(6), 207–214. URL: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.21 (дата звернення: 10.05.2026).

24. Семененко Ю. Поєднання інтернету речей та теорії обмежень. Серія «Економічні науки» Випуск 1(109) 2025 р. для підвищення ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. N 2. С. 336–343.

25. Нова пошта URL:Нова Пошта - офіційний сайт, історія створення, адреса компанії https://file.liga.net/ua/companies/nova_poshta (дата звернення: 10.05.2026).

26. На 14% зріс дохід компаній у сфері транспорту та пошти. Які бізнеси потрапили у топ компаній галузі. Опендатабот. 20 вересня 2024. URL: https://opendatabot.ua/analytics/index-transport-mail-2024. (дата звернення: 10.05.2026). (дата звернення: 10.05.2026).

27. Олійник Л., Скідченко А. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «Нова Пошта». *Економіка і організація управління*, 2021. 2(38), 68-80. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2. (дата звернення: 10.05.2026).

28. Гурочкіна В., Йосифчук Я. Драйвери успіху ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштових послуг України. *Підприємництво та інновації*, 2023. (26), 38-46. DOI:10.32782/2415-3583/26.

29. Звіт про управління «Нової Пошти». (2024). URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf> (дата звернення: 10.05.2026).

30. Шевченко В. Логістика війни. Як змінились вантажні перевезення в Україні. URL: https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pid-chas-viyni-gumanitarni-vantazhi-obmezhennya-na-perevezennya-50231625.html (дата звернення: 10.05.2026).

31. Стеблак Д., Лисий В. Вплив війни на розвиток транспортного перевезення в Україні. *Науковий вісник ужгородського національного університету.* 2022. Вип. 43. С. 92-96. URL: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-16 (дата звернення: 10.05.2026).