

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

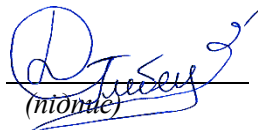
**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ  
КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Студентки 2-го курсу магістратури денної форми навчання  
спеціальності 051 Економіка  
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу  
Глебець Діани Олександрівни

Науковий керівник  
д.е.н., проф. Филюк Галина Михайлівна

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань

Студентка

  
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки  
підприємства від «09» травня 2025 р., протокол №12.

Завідувач кафедри економіки  
підприємства, доктор економічних  
наук, професор  
Филюк Галина Михайлівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.</b> .....	7
1.1. Економічна сутність і значення конкурентоспроможності підприємства.	7
1.2. Фактори формування та інструменти оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальних викликів .....	16
1.3. Стратегії забезпечення конкурентних переваг та адаптації підприємств до зовнішніх викликів .....	22
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»</b> .....	28
2.1 Аналіз діяльності та фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта» в умовах глобальних викликів.....	28
2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» .....	41
2.3 Характеристика конкурентних позицій на національному та міжнародному ринках.....	51
<b>РОЗДІЛ III. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.</b> .....	57
3.1. Інноваційні та технологічні стратегії розвитку. ....	57
3.2. Маркетингові та організаційні заходи для зміцнення ринкових позицій... ..	70
3.3. Стратегії розширення присутності на вітчизняному ринку та експансія на міжнародних ринках.....	76
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	93
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	96
<b>ДОДАТКИ</b> .....	103

## ВСТУП

Дослідження проблем та шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах посилення конкурентного тиску, глобалізації, цифровізації, глобальних викликів та невизначеності економіки набуває особливої актуальності. Економічні виклики останніх років, такі як пандемія COVID-19, війна в Україні, глобальні інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів, цифрові та технологічні трансформації ринків суттєво змінюють традиційні механізми конкуренції та підходи до оцінки та підвищення конкурентоспроможності компаній. Старі підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності та забезпечення конкурентних переваг в теперішніх умовах характеризуються певною обмеженістю. Вони потребують суттєвого оновлення та удосконалення, що обумовлює наукову та практичну значущість обраної теми. Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств активно досліджували як зарубіжні, так і українські вчені. М. Портер запропонував концепцію конкурентних переваг і п'яти сил конкуренції, Й. Шумпетер акцентував на ролі інновацій у збереженні динаміки розвитку. В Україні тему розробляли І.О. Борисюк, С.Ф. Покропивний, В.К. Євдокименко та інші, які пов'язували конкурентоспроможність з адаптивністю, ефективністю використання ресурсів і інноваційною активністю підприємств в умовах ринкової трансформації.

Проблематика забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств є визначальною для формування їх довготривалої стійкості, здатності адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища та ефективно реалізовувати потенціал розвитку.

В умовах трансформаційної економіки України, що перебуває під впливом як внутрішніх реформ, так і глобальних викликів, дослідження чинників, стратегій і інструментів оцінювання і підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої ваги. Це зумовлює актуальність теми як у контексті наукового осмислення проблеми, так і в площині практичного застосування результатів для побудови сучасної бізнес-моделі розвитку вітчизняних компаній.

**Метою** дослідження є комплексне теоретико-методологічне обґрунтування, емпіричне дослідження та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності логістичного підприємства в умовах глобальних викликів (на прикладі ТОВ «Нова пошта»), з урахуванням динаміки зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів компанії та сучасних інструментів стратегічного аналізу. Для досягнення поставленої мети дослідження необхідно вирішити низку взаємопов'язаних завдань, що охоплюють як теоретичні, так і прикладні аспекти проблеми конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, у межах дослідження було визначено такі основні завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до розуміння сутності конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємств, а також охарактеризувати їх класифікаційні ознаки;
- систематизувати фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності, та інструменти її оцінювання, з урахуванням сучасних викликів і умов функціонування підприємств;
- провести комплексну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» на вітчизняному та міжнародному ринках за допомогою сучасних методик, зокрема PESTLE, SWOT, SPACE, інтегрального показника, аналізу фінансово-економічних показників та результатів соціологічного опитування;
- здійснити порівняльну характеристику ринкових позицій ТОВ «Нова пошта» з основними національними та глобальними конкурентами;
- обґрунтувати стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальних викликів;
- надати практичні рекомендації щодо забезпечення стійких конкурентних переваг на національному та міжнародному рівнях.

**Об'єкт дослідження** – конкурентоспроможність підприємств у сфері логістичних послуг в умовах трансформаційної економіки та глобальних викликів.

**Предмет дослідження** – теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі діяльності ТОВ «Нова пошта»).

У магістерській роботі використано комплексний набір методів дослідження, що охоплює як загальнонаукові, так і спеціальні економічні підходи, які забезпечують багатогранне вивчення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

На теоретичному рівні застосовано діалектичний метод наукового пізнання та методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, абстрагування та узагальнення – з метою опрацювання понять конкуренції, конкурентоспроможності та переваг, а також систематизації підходів до оцінки цього феномена в економічній науці. Для структурування факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності, було використано методи класифікації, логічного групування та теоретичного моделювання та історико-логічний метод. На емпіричному рівні проведено анкетне опитування клієнтів ТОВ «Нова пошта», що дозволило отримати первинні дані щодо сприйняття бренду, рівня лояльності та чинників утримання клієнтів. Це надало змогу співставити зовнішню оцінку діяльності підприємства з його внутрішніми показниками ефективності.

Індексні та аналітичні методи були застосовані для аналізу фінансових коефіцієнтів (ліквідності, платоспроможності, прибутковості, ділової активності), а також для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності. Саме останній дозволив сформулювати узагальнену кількісну характеристику рівня конкурентоспроможності компанії в динаміці за п'ять років. Матричні методи, включаючи модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера, матрицю BCG, Томпсона-Стрикленда та SPACE-аналіз, використані для стратегічного позиціонування компанії в національному та міжнародному середовищі, оцінки потенціалу до зростання та виявлення доцільних напрямів розвитку. Важливу роль також відіграв PEST-аналіз, що дозволив врахувати фактори макросередовища, які істотно впливають на логістичний бізнес в Україні в умовах глобальних викликів. Графічні методи – побудова матриць, діаграм і карт позиціонування – сприяли візуалізації результатів оцінки, порівнянню компанії з конкурентами (зокрема, АТ «Укрпошта», Meest, DHL), а також підвищенню рівня інтерпретації результатів аналізу. Загалом застосування зазначеного арсеналу методів дозволило здійснити

комплексну, багаторівневу оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта», виявити ключові проблеми й резерви зростання, а також обґрунтувати практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку підприємства. Такий підхід забезпечує високу аналітичну цінність дослідження і підтверджує його прикладну орієнтацію.

Практичне значення роботи полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані для удосконалення стратегій розвитку вітчизняних компаній, адаптації бізнес-моделей до глобальних змін та підвищення їхньої ринкової стійкості. Апробація результатів дослідження здійснювалася в процесі науково-дослідної діяльності шляхом участі в наукових конференціях та публікацій у фахових виданнях. Основні теоретичні положення, аналітичні висновки та практичні рекомендації, сформульовані в магістерській роботі, були оприлюднені у статті «Стратегічне розширення та технологічні інновації: фундамент конкурентних переваг», опублікованій у Збірнику наукових праць «Економічний аналіз», Том 35, №1 (2025) [53]. Окремі результати дослідження також представлені в тезах на Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Шевченківська весна 2025», секція 5 «Трансформація бізнес-моделей в умовах сучасних викликів», у тезах «Стратегічне розширення та технологічні інновації: адаптація бізнес-моделей в умовах глобальних викликів».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст викладено на 102 сторінках, робота містить 17 таблиць, 3 рисунки і 13 додатків. Список літературних джерел налічує 63 найменування.

## **РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.**

### **1.1. Економічна сутність і значення конкурентоспроможності підприємства.**

Сучасні умови ринкової економіки створюють середовище альтернатив та широкого вибору для споживача. За таких умов здатність конкурувати стає ключовою силою ефективного функціонування довгострокових перспектив та розвитку будь-якої компанії. Конкуренція є вагомим чинником та рушієм економічного прогресу. Саме вона, виконуючи низку ключових функцій, впливає на функціонування ринкової економіки, поведінку підприємств, формує всі необхідні засади, що сприятимуть підвищенню інноваційності, результативності, ефективній діяльності та орієнтації на потреби споживача та ринку [2].

Наукова література надає низку трактувань економічній сутності конкуренції. Кожен з підходів виокремлює певний аспект, адже саме явище конкуренції є багатограними і немає уніфікованого підходу до пояснення. Насамперед, конкуренція – це боротьба між підприємствами за обсяг платоспроможного попиту, що є обмеженим, на доступних їм сегментах ринку. Також її характеризують як суперництво за певні економічні вигоди, що включають не лише реалізацію продукції чи надання послуг, а й доступ до перевірених джерел постачання, надійних каналів збуту та людського капіталу [2].

Деякі означення явища конкуренції розглядають її як процес ефективного управління конкурентними перевагами з метою досягнення успіху у межах ринкового середовища, де діє підприємство. Тим самим підкреслюється не просто боротьба, змагання, вигоди, а важливий аспект – управлінський і стратегічний характер конкуренції [2]. Конкуренція є гнучким поняттям, бо набуває різної форми в різних умовах. Сучасна економіка і конкуренція в ній частіше набуває форми протиставлення. Мова йде не тільки про те, що загалом конкуренція є протиставленням окремих продуктів, послуг чи порівняння ефективності діяльності, а про те, що з'являється суперництво між підходами до ведення бізнесу, зокрема, між традиційним та новаторським. Якщо розглядати систематизовано, то явище конкуренції представляє собою економічний процес, що охоплює:

взаємодію, взаємозв'язок і протидію суб'єктів господарювання під час створення або виготовлення, просування або збуту й споживання товарів та послуг. Її можна назвати регулятором ринкових відносин, оскільки саме вона стимулює науково-технічний прогрес, інноваційні рішення та спрямування на ефективність, сталість суспільного виробництва та надання послуг [2].

Забезпечення найповнішого задоволення потреб, розширений доступ до різноманітних ринків, підвищення якості послуг чи продукції, зниження ціни – це основний зміст конкуренції. Відкритість економіки буде наявна тільки за умови існування конкуренції, яка допомагає запобігти надмірній концентрації економічної влади в одних руках та запобігає зловживанню нею [2,16].

Англійський економіст Ф. Хайєк зазначав, що саме ті суспільства, які ґрунтують свій розвиток на принципах конкуренції, досягають поставлених цілей ефективніше за інші. Й. Шумпетер, автор концепції «творчого руйнування», акцентував на динамічній природі конкуренції, яка, на його думку, не лише спричиняє зміну ринкових структур, а й усуває слабкі, неефективні елементи, водночас стимулюючи інновації та технологічний прогрес. Таким чином, конкуренція виступає каталізатором оновлення економіки [11,15].

А. Сміт, засновник класичної економічної теорії, розглядав конкуренцію як «невидиму руку» ринку, яка спрямовує індивідуальні інтереси виробників до досягнення суспільного добробуту. У його розумінні конкуренція забезпечує гармонізацію інтересів споживача й виробника, сприяючи ефективному розподілу ресурсів. М. Фрідман наголошував, що конкуренція є ключовим механізмом, який змушує компанії орієнтуватися на потреби споживача, а не керуватися власною вигодою. Це твердження підкреслює роль конкуренції як гаранта споживчої орієнтації та ринкової дисципліни [11,15].

У свою чергу, П. Самуельсон вважав конкуренцію необхідною умовою функціонування ефективного ринку, проте застерігав, що сама по собі вона не здатна забезпечити соціальну справедливість. Це свідчить про важливість поєднання ринкових механізмів із регуляторною роллю держави для досягнення збалансованого розвитку. Усі ці підходи демонструють, що конкуренція є не лише

технічним явищем економіки, а й соціальним інструментом впливу на ефективність, справедливість і інноваційність економічної системи [11,15].

Щодо функцій, які виконує конкуренція, то, передусім, є основним механізмом підтримання рівноваги між попитом та пропозицією. Також сприяє узгодженню та координуванню інтересів і потреб економічних агентів, насамперед, виробників. По-третє, завдяки спонуканню підприємців до інноваційних рішень, технічного оновлення, оптимізації використання ресурсів стимулює зниження витрат на виробництво. І ще однією функцією можемо виділити підвищення якості надання послуг та виготовлення продукції, оскільки тільки високоякісний продукт здатен втримати позиції у конкурентному середовищі. І основною функцією є формування ринкової ціни. Саме це є ключовим інструментом регулювання економіки. Завдяки переліченим функціям конкуренція сприяє різноманітному удосконаленню [11,15].

Здатність компанії витримувати тиск конкурентів, умови конкурентного середовища, утримувати наявних споживачів та залучати нову аудиторію завдяки поєднанню багатьох факторів: актуальності продукту чи послуги, ціни, якості, сервісу, доступності, значущості для клієнта набуває особливого значення. У цьому контексті мова йде про конкурентоспроможність – багатоаспектну категорію, що комбінує внутрішній потенціал компанії та зовнішні умови функціонування. До внутрішнього потенціалу відноситься людський капітал, технології виробництва, організаційна структура, фінанси та управління, до зовнішніх умов – потреби споживачів, ринкова кон'юнктура, державна політика, споживчі переваги тощо [2, 19].

У процесі аналізу конкурентоспроможності підприємства доцільно враховувати не лише його внутрішній потенціал, а й тип конкурентного середовища, в якому воно функціонує. Види конкуренції, що формуються під впливом різних ринкових, технологічних і поведінкових чинників, істотно впливають на можливості підприємства реалізувати свої конкурентні переваги. Залежно від типу конкуренції змінюються вимоги до гнучкості, цінової політики, інноваційності, сервісу та позиціонування, що безпосередньо корелює з рівнем

конкурентоспроможності компанії. Отже, для повноцінного розуміння умов функціонування підприємства необхідно проаналізувати класифікаційні ознаки та види конкуренції (Табл. 1.1) [50,51,60].

Таблиця 1.1

### Класифікація видів конкуренції

Класифікаційна ознака	Види конкуренції
За застосовуваними діями	Цінова, нецінова
За характером цінової конкуренції	Пряма, прихована
За масштабом	Місцева, регіональна, національна, міжнаціональна, глобальна
За ступенем диференціації товарів	Гомогенна, гетерогенна
За дотриманням норм і правил	Сумлінна, несумлінна
За ступенем складності проникнення в галузь	Відкрита, закрита
За характером поведінки продавця	Монополія, поліполія, монополістична конкуренція, олігополія
За отриманими результатами	Реальна, потенційна
За ступенем взаємозамінності товарів	Параметрична, товарна, марочна, конкуренція бажань
За територіальною ознакою	Внутрішньогалузева, міжгалузева
За ступенем інтенсивності	Приваблива, помірна, жорстока для об'єкта, жорстока для суб'єкта, гіперконкуренція

*Джерело: Складено автором на основі джерела [2,11,60]*

Конкурентоспроможність формується з багатьох складових. Серед яких істотним елементом є унікальні характеристики продукту або послуг, бізнес-моделі або стратегії, тобто конкурентні переваги. Саме вони дозволяють створювати додаткову цінність в очах споживача та виділяють підприємство з-поміж конкурентів. Якщо компанія чітко знає свої конкурентні переваги, працює над їх удосконаленням, то це дозволить їй не лише займати домінуючу позицію у динамічному конкурентному середовищі, а ще й мати стійкість в умовах глобальних викликів [21, 22].

Поняття «конкурентоспроможність» у праці «Конкурентна стратегія» [43] було зазначено М. Портером. Саме у цій роботі автор інтерпретує цю категорію як комбінацію переваг, що надають можливість компанії впевнено і з успіхом діяти в межах конкретної галузі, на національному або міжнародному ринках.

До таких переваг можемо віднести технічні інновації, технологічне забезпечення, доступ до інформації та її якість, вигідне розташування,

організаційну ефективність, особливості продукції, унікальна цінність для клієнта тощо [43-44].

Вітчизняне конкурентне середовище характеризується високим рівнем конкуренції, динамікою змін, що характерно для сфер логістики, агробізнесу, ІТ, торгівлі та багатьох інших. Наразі утримання позицій лідера та розвиток надалі вимагає постійного вдосконалення асортименту, продукції, оптимізації маршрутів, витрат, впровадження інновацій [16].

Сьогодні компанії конкурують зовсім за іншими правилами, ніж, наприклад, 5 років тому. Це зумовлено переліком національних та глобальних трансформацій. Передусім, радикальність змін відбувається через стрімку цифровізацію, це значно змінило комунікацію та взаємодію з клієнтами, способи доставки товарів і надання послуг. Прийняття рішень повинні відбуватися тут і зараз. Компанія не слідує тренду, вона його оперативно створює [25].

Останні 5 років характеризуються високим рівнем конкуренції, проте глобальні виклики такі як: пандемія COVID-19, війна, інфляційні процеси, порушення ланцюгів постачання не просто змусили боротися за лідерство до останнього, а спричинили зміну пріоритетів у бізнес-моделях компаній. Результатом цього є те, що гравці на ринку уже не просто конкурують за ціну та якість, а ще й за швидкість, гнучкість, інноваційність, технологічність, здатність до швидкої адаптації в складних умовах. Відповідно до цього споживачу важливо бачити компанію не тільки через продукцію чи послугу, а ще й через фактори соціальної відповідальності бренду, здатність безперервно надавати послуги чи виготовляти продукти в умовах високої невизначеності. Значно зростає значення довіри до бренду. Адже формується вона довго, а втратити можна за один раз. І тому конкурентна перевага завжди у тих підприємств, які займають активну позицію, поєднують цифрові технології, якісний сервіс, клієнтоорієнтованість, стратегічну гнучкість, швидкість прийняття рішень. Таким чином, дослідження сутності конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг є необхідною теоретичною основою для подальшого аналізу практики стратегічного розвитку підприємств у висококонкурентному середовищі [25].

Науковці здебільшого в описі поняття конкурентоспроможність звертають увагу на здатність ефективно залучати внутрішні ресурси та резерви для збереження наявних і формування нових конкурентних переваг, що є необхідними для досягнення успіху. Деякі з них зосереджуються на інституційних, ринкових та зовнішніх факторах, які не меншою мірою впливають на рівень конкурентоспроможності. Зокрема, деякі дослідники підкреслюють роль здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, реагувати на динаміку попиту, інноваційні виклики, конкуренцію з боку транснаціональних компаній та цифрову трансформацію ринку. Таким чином, сучасне розуміння конкурентоспроможності інтегрує як внутрішній потенціал підприємства, так і його спроможність ефективно функціонувати у складному та мінливому економічному середовищі (Табл. 1.2) [14].

Таблиця 1.2

### Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
Іванюта В.	Це його здатність відрізнитися від конкурентів вищим рівнем ефективності господарської діяльності. Це виявляється через уміння гнучко реагувати на зміну економічної ситуації та забезпечувати споживачів товарами і послугами, що відповідають їхнім потребам.
Котлер Ф.	Це здатність підприємства створювати, просувати та ефективно реалізовувати продукцію або послуги, які максимально задовольняють потреби споживачів і забезпечують стабільну конкурентну перевагу на ринку.
Портер М.	Це здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) в певний період шляхом випуску й реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг.
Дикань В.	Це здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи отримання прибутку, достатнього для науково-технічного розвитку виробництва, мотивації працівників і збереження високої якості продукції.
Борисюк І., Єрмоєнко А.	Це здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію.
Шумпетер Й.А	Це здатність підприємства забезпечувати свою перевагу на ринку завдяки постійному впровадженню інновацій, що спричиняють оновлення продукції, технологій і методів організації бізнесу.
Покропивний С.	Це здатність підприємства до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку, тобто здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.

*Джерело: Складено автором на основі джерела [14, 49].*

Незважаючи на те, що трактувань значна кількість, дослідники вирізняють комплекс спільних характеристик для цієї категорії.

1. Порівняльний характер. Тобто конкурентоспроможність не властива просто об'єкту (підприємству), а здатна проявитися лише в зіставленні з іншими учасниками ринку.

2. Динамічність. Конкурентоспроможність не фіксується за один гравцем у середовищі, не є сталою, все в один момент може змінитися під впливом активних дій конкурента, що розвиває свої переваги, змін і викликів, що є як внутрішні, так і зовнішні [49].

Узагальнюючи різні підходи, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність досягати переваг над конкурентами, ефективно використовувати ресурси, виробляти конкурентоспроможну продукцію, підтримувати стійкі позиції на ринку. Неможливо обрати тільки один підхід, бо сучасність вимагає комплексу дій та ансамблю поєднань, рішень, контекстів. Найбільш актуальними наразі і надалі є ті підходи, що враховують багатовимірність діяльності підприємства [49].

У сучасних умовах, конкурентоспроможність – це про поєднання стратегічних орієнтирів підприємства, його можливостей та ресурсної бази, про здатність протистояти зовнішнім загрозам, оперативно адаптуватися, не боятися невизначеності, активно працювати над різними варіантами перебігу подій. Відтак, аналіз конкурентоспроможності повинен охоплювати не оцінку окремих конкурентних переваг у фіксованому проміжку часу, а й враховувати рівень стратегічної адаптивності при різних викликах, управлінської гнучкості підприємства та його ефективності в різних умовах. Жодне підприємство не може бути постійно або абсолютно конкурентоспроможним чи неконкурентоспроможним [14, 23].

Конкурентні переваги – ключові аспекти, що підтримують та сприяють формуванню конкурентоспроможності. Підприємство, яке має унікальні, значущі для споживача переваги, характеристики товару чи послуги, що складно відтворити конкурентам, може утримувати провідні позиції [20].

Сутність конкурентної переваги трактується за різними концептуальними напрямками, відсутній єдиний універсальний підхід. У визначеннях концентрація уваги зосереджується на окремих аспектах: від ресурсного потенціалу підприємства до результативності його діяльності. У таблиці нижче систематизовано основні підходи до розкриття поняття конкурентної переваги. Це дає змогу краще зрозуміти багатогранність поняття та залежність від багатьох чинників, як внутрішніх, так і зовнішніх (Табл. 1.3) [ [49].

Таблиця 1.3

### Підходи до розкриття сутності конкурентної переваги

Назва підходу	Суть підходу
Факторно-результативний	Акцент зроблено на результатах/ефектах, що підприємство отримує завдяки певній сукупності та якості факторів
Компетентнісний	Увага сконцентрована на основних носіях конкурентних переваг – ресурсах і ключових компетенціях підприємства
Ціннісно-орієнтований	Зазначені переваги характеризуються як ціннісні властивості підприємства, що дозволяють йому мати переваги над конкурентами
Маркетинговий	Конкурентні переваги підприємства фактично пов'язуються з конкурентоспроможністю його товару
Ресурсний	Підкреслюється висока значущість ресурсів у процесі конкурентного суперництва, які практично і є цими перевагами
Процесний	Конкурентні переваги розглядаються як певний процес, що здійснює підприємство в умовах змінного конкурентного середовища

*Джерело: Складено автором на основі джерела [20,49].*

Індикатори конкурентної переваги відрізняються залежно від ринку, товару або галузі, їх визначають за такими ознаками: велика частка ринку, низькі витрати, унікальність продукції, адаптивність та гнучкість у прийнятті рішень в умовах змін, прибутковість, інноваційні та технологічні переваги. Конкурентна слабкість виражається через високі витрати, низьку якість, фінансову нестійкість і втрату ринкових позицій, особливо в умовах невизначеності та глобальних викликів [52].

Найчастіше виокремлюють два базових типи конкурентних переваг, визначені М. Портером: це нижчі витрати, які забезпечують можливість формування конкурентних цін і вищої маржі, та унікальність продукції, яка дозволяє виділятися на ринку. Додатково Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Муррін

акцентують увагу на ефективному використанні капіталу як важливій перевазі. К. Хессіг та інші підкреслюють значення швидкості адаптації до змін попиту [9,43].

Загалом класифікація конкурентних переваг здійснюється за такими критеріями, як: джерело виникнення, сфера застосування, тривалість ефекту, можливість відтворення конкурентами, місце формування та тип отриманого результату для компанії (Табл. 1.4)

Таблиця 1.4

### Класифікація конкурентних переваг підприємства

Ознака переваги	Різновиди переваги
Джерела походження	зовнішні / внутрішні
Сфера прояву	конкурентні переваги, що створюються у сферах: НДДКР; виробництв; постачання; реалізації; сервісу та експлуатації
Джерела створення та можливість імітації	конкурентні переваги «низького рівня», конкурентні переваги «високого рівня», конкурентні переваги «найвищого рівня»
Тривалість дії	стратегічні переваги, тактичні переваги
Місце формування	на робочому місці, в окремому підрозділі, в організації в цілому
Вид ефекту, який отримує компанія від реалізації переваги	науково-технічний ефект; економічний ефект; соціальний ефект; екологічний ефект

*Джерело: Складено автором на основі джерела [9]*

Узагальнюючи наведене, можна зробити висновок, що поняття конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг є взаємопов'язаними складовими стратегічного управління підприємством. Їх правильне розуміння і системне застосування дозволяє не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, а й забезпечити довгострокову ефективність, ринкову стійкість та стратегічне зростання. Саме наявність чітко визначених джерел конкурентних переваг, здатність їх підтримувати та розвивати в динамічному середовищі визначає потенціал підприємства до сталого розвитку в умовах жорсткої конкуренції [19].

У контексті дослідження сутності конкурентоспроможності важливо не тільки зосередитись на теоретичних основах і класифікаціях конкурентних переваг, а й глибше дослідити фактори, що формують цю властивість, а також інструменти, за допомогою яких її можливо об'єктивно оцінити. Ось чому наступний розділ буде

присвячений розгляду основних чинників формування конкурентоспроможності підприємства та способам її вимірювання в теперішніх умовах [23].

## **1.2. Фактори формування та інструменти оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальних викликів**

В умовах глобальних викликів, невизначеності ринкового середовища та зростання конкуренції здатність підприємства утримувати та посилювати свої позиції залежить від сукупності факторів, що формують його конкурентоспроможність. Ці чинники охоплюють як внутрішні ресурси, компетенції та управлінські підходи, так і зовнішні умови, що впливають на діяльність компанії. Для визначення рівня конкурентоспроможності важливо застосовувати ефективні інструменти оцінки, які дозволяють об'єктивно оцінити поточний стан підприємства та виявити напрями його стратегічного розвитку [2].

Конкурентоспроможність є відносною категорією, що визначається конкретною ринковою ситуацією та залежить від багатьох змінних чинників – політичних, соціальних, культурних та економічних, які формують динамічне середовище функціонування компаній. Фактори, що формують конкурентоспроможність підприємства, є різноманітними за своєю природою та джерелом виникнення, що обумовлює складність їх узагальнення в єдину систему. Вони поділяються за рівнем управління (галузевий або підприємницький), місцем виникнення (внутрішні чи зовнішні), сферою управління (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал), а також походженням (технічні, економічні, соціальні, екологічні, політичні) [50].

Так, зовнішні чинники включають державне регулювання, економічні коливання, соціально-демографічні характеристики, політичну стабільність та доступ до ресурсів. Внутрішні – охоплюють рівень інновацій, кадровий потенціал, маркетингову активність, організаційну ефективність і якість продукції. Окремо

виділяють чинники, що забезпечують створення конкурентних переваг – якість продукції, зниження витрат, володіння унікальними компетенціями [47].

Сукупність цих факторів визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, забезпечувати сталий розвиток і зберігати лідерські позиції на ринку. Водночас вплив кожного фактора змінюється залежно від економічного циклу, ситуації в галузі та стратегії компанії. Доцільним є узагальнення наукових підходів до класифікації джерел конкурентних переваг підприємства, що подано у таблиці нижче. Така систематизація дозволяє комплексно оцінити потенціал компанії та обґрунтувати напрям стратегічного розвитку (Табл. 1.5) [58].

Таблиця 1.5

### Систематизація теоретичних підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг

Назва підходу	Ринкові вимоги та фокус	Основні джерела конкурентних переваг Представники підходу
Ресурсно-витратний	Товари за помірними цінами. Фокус: зниження витрат, ефективне використання ресурсів.	Наявність факторів (ресурсів) виробництва та ефективність їх використання А. Сміт, Д. Рікардо, Ж.-Ж. Ламбен, Е. Хекшер, Б. Олін, М. Портер, П.Г. Клівець
Якісний	Покращені якісні характеристики. Фокус: орієнтація на споживача, якість як головна цінність	Постійне підвищення якості продукції, товарів, послуг Ф.Котлер, Л.С. Шевченко, І.П. Отенко, Є.О. Полтавська
Адаптивно-інноваційний	Постійні зміни вимог споживачів потребують оригінальності та неповторності товарів. Фокус: інновації, швидка адаптація до ринкових змін	Гнучкість, адаптивність, інновації Й.А.Шумпетер, М.Крістенсен, К.Прахалад
Ціннісно-компетентнісний	Висока компетентність підприємства у будь-якій сфері діяльності. Фокус: унікальні компетенції, створення виняткової цінності	Ексклюзивна цінність товару, способу виробництва, продажу, ексклюзивна цінність торгової марки А.В. Шегда, Д.О. Барабась, Л.Є. Довгань, З.Є. Шершньова

*Джерело: Складено автором на основі джерела [58]*

Джерела формування конкурентних переваг підприємства, що були розглянуті вище, відображають концептуальні засади забезпечення його переваг на

ринку. Разом із тим практична реалізація цих переваг значною мірою залежить від комплексу факторів, які впливають на діяльність підприємства. Саме ці фактори визначають його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати ефективне функціонування, зберігати стабільність та розвиватися в умовах конкуренції. Подальший аналіз здійснюємо з урахуванням класифікації основних груп факторів (Табл. 1.6), що впливають на конкурентоспроможність підприємства [28].

Таблиця 1.6

### Основні фактори конкурентоспроможності підприємства

Група факторів	Ключові характеристики
Виробничі	Асортимент і якість продукції, обсяги та масштаби виробництва, технології, забезпеченість і якість ресурсів, рівень інноваційності.
Маркетингові	Дослідження і прогнозування ринку, збут і просування, цінова політика, реклама, обслуговування клієнтів.
Фінансові	Ліквідність, прибутковість, платоспроможність, залучення інвестицій, фінансова стабільність.
Інноваційні	Розробка та впровадження нових рішень, оновлення продукції й технологій, застосування інформаційних технологій.
Кадрові та організаційно-культурні	Склад і кваліфікація персоналу, цінності й культура організації, ефективність комунікацій.
Управлінські	Тип і гнучкість структури управління, стилі й методи управління, адаптивність та здатність до саморегуляції.

*Джерело: Складено автором на основі джерела [49]*

У процесі дослідження конкурентоспроможності підприємства важливо не лише виявити внутрішні чинники, що формують її рівень, але й враховувати вплив зовнішнього середовища. Зокрема, на сучасному етапі вагомого значення набуває аналіз глобальних викликів, які змінюють умови функціонування бізнесу, трансформують ринки та підходи до управління. Саме у взаємодії з цими викликами проявляється здатність підприємства адаптуватися, зберігати стійкість і формувати нові конкурентні переваги [50].

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, дозволяють глибше зрозуміти механізми її формування та подальшого розвитку. Наступним кроком йде об'єктивна оцінка рівня конкурентоспроможності, адже ідентифікація чинників впливу, розуміння їхньої сутності та класифікація факторів- це початковий етап. Оцінка здійснюється за допомогою спеціальних методів (інструментів), що дають

змогу систематизувати, аналізувати та порівнювати внутрішні і зовнішні аспекти діяльності, позиції з конкурентами. Якісна оцінка визначає напрями подальшого стратегічного розвитку, бо саме вона допомагає прийняти ефективні управлінські рішення на основі проведеного дослідження [50].

Для комплексного дослідження конкурентних позицій підприємства існує широкий перелік методів оцінювання. Спектр відрізняється за об'єктами аналізу, за рівнем деталізації, за підходами, за ефективністю, за спрямуванням тощо.

Систематизація підходів дає змогу сформувати актуальний і найбільш релевантний інструментарій для глибокого та результативного дослідження конкурентоспроможності. Застосовуються різні групи методів, кожна з яких має свої особливості, переваги та обмеження [24, 56].

Матричні методи, такі як матриця BCG, матриця GE/McKinsey, аналіз SPACE або матриця Томпсона-Стрикленда, дають вам візуальне розуміння того, де знаходиться ваш бізнес відносно ключових характеристик ринку (частка ринку, темпи зростання або привабливість галузі). Їх переваги – простота використання, чіткість результатів і підтримка стратегічного планування [12]. Однак недоліком цих методів є спрощення складних ринкових процесів, а результати ґрунтуються на суб'єктивних оцінках [24, 56].

Графічні методи, зокрема SWOT-аналіз або побудова конкурентного профілю, можуть забезпечити глибокий аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін бізнесу, а також зовнішніх можливостей і загроз. Їх сила полягає в організації інформації для прийняття рішень. Проте основним обмеженням є якісний характер аналізу та вкрай суб'єктивний характер виявлених факторів [24, 56].

Індексні методи орієнтовані на розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності шляхом обробки низки кількісних критеріїв. Їхньою перевагою є можливість чітко ранжувати підприємства за рівнем конкурентоспроможності, що дозволяє проводити порівняльний аналіз. Водночас такі методи потребують ретельного підбору показників і нормалізації даних, що може ускладнити процес [24, 56].

Аналітичні методи, включаючи PESTLE-аналіз, модель П'яти сил конкуренції М. Портера та GAP-аналіз, дозволяють всебічно оцінити зовнішнє середовище підприємства, виявити ризики та можливості для розвитку. Їхніми перевагами є комплексність та стратегічна глибина аналізу. Недоліком виступає велика трудомісткість процесу і потреба у значних обсягах актуальної інформації [24, 56].

Таким чином, вибір методу оцінки конкурентоспроможності залежить від цілей аналізу, обсягів доступних даних і специфіки галузі. Найефективнішим підходом є поєднання кількох методів, що дозволяє врахувати як кількісні, так і якісні аспекти конкурентної позиції підприємства.

У подальших розділах дослідження для комплексного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» обрано сукупність індексних, аналітичних, матричних, графічних та емпіричних методів оцінювання. Такий підхід дозволяє не лише здійснити кількісну та якісну діагностику поточного стану підприємства, але й глибше розкрити особливості його адаптивності до глобальних викликів і змін ринкового середовища.

Індексні аналітичні методи, зокрема розрахунок коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, прибутковості, ділової активності, а також інтегрального показника конкурентоспроможності, були застосовані для кількісної оцінки фінансово-економічної стійкості компанії за останні 5 років. Інтегральний показник дозволяє сформулювати узагальнену характеристику рівня конкурентоспроможності, враховуючи комплекс основних параметрів діяльності підприємства.

Матричні методи аналізу – модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера, матриця BCG, матриця Томпсона-Стрикленда, а також SPACE-аналіз – використані для стратегічного оцінювання позицій компанії у внутрішньому й міжнародному середовищі, визначення її потенціалу до зростання та оцінки доцільних напрямів розвитку залежно від ринкової привабливості й конкурентної сили. Особливу увагу приділено побудові SPACE-матриці для діагностики стратегічної поведінки ТОВ «Нова Пошта» в умовах підвищеної турбулентності. Графічні методи – SWOT-

аналіз та побудова порівняльних матриць інтегральної конкурентоспроможності – дозволили системно візуалізувати сильні й слабкі сторони компанії, виявити можливості для зростання та основні загрози на ринку, зокрема в порівнянні з ключовими конкурентами на вітчизняному ринку та міжнародному.

Важливою складовою дослідження є застосування емпіричних методів, зокрема анкетного опитування клієнтів «Нової Пошти», що дозволило отримати первинні дані про сприйняття бренду, рівень лояльності, ключові чинники утримання споживачів та виявити очікування щодо розвитку компанії в Україні та на міжнародних ринках.

Додатково для всебічної оцінки зовнішнього середовища було застосовано PESTLE-аналіз, який дав змогу визначити основні політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, що впливають на діяльність компанії в сучасних умовах, а також простежити динаміку ключових глобальних викликів.

Важливим є розуміння того, що логістична діяльність є особливо чутливою до зовнішніх змін, тому стійкість і стратегічна гнучкість компанії стають критичними складовими її конкурентних переваг. Ефективне управління ресурсами, цифровізація сервісів, екологічні ініціативи та оперативне реагування на зміни ринкового середовища відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку. Системне використання різноманітних методів забезпечує комплексне бачення рівня конкурентоспроможності логістичної компанії, сприяє виявленню її сильних і слабких сторін та обґрунтуванню напрямів стратегічного розвитку в умовах постійних змін глобального ринку [18].

Комплексне застосування різних методичних підходів забезпечує більш повне уявлення про реальні можливості підприємства, виявляє критичні точки зростання та дозволяє обґрунтувати стратегічні рекомендації для зміцнення позицій компанії на ринку. У випадку ТОВ «Нова Пошта» така багатовимірна оцінка особливо актуальна, з огляду на активний розвиток внутрішнього і міжнародного напрямів діяльності та потребу в адаптації до динамічних змін глобального середовища [13].

### **1.3. Стратегії забезпечення конкурентних переваг та адаптації підприємств до зовнішніх викликів**

У процесі дослідження конкурентоспроможності підприємства важливо не лише виявити внутрішні чинники, що формують її рівень, але й враховувати вплив зовнішнього середовища. Зокрема, на сучасному етапі вагомого значення набуває аналіз глобальних викликів, які змінюють умови функціонування бізнесу, трансформують ринки та підходи до управління. Саме у взаємодії з цими викликами проявляється здатність підприємства адаптуватися, зберігати стійкість і формувати нові конкурентні переваги [26].

У 2023 та 2024 роках структура глобальних ризиків, оприлюднена Всесвітнім економічним форумом (WEF) [5-6], демонструє як сталість деяких загроз, так і помітні зміщення у фокусі глобальної уваги, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств – у тому числі українських компаній, які діють у надзвичайно складному середовищі.

Глобальні ризики 2023 року (10 найвищих за очікуваною серйозністю впливу).

- Кліматичні зміни – головна загроза з довготривалими наслідками для усіх секторів.
- Втрата біорізноманіття та екосистемного колапсу – ризик для аграрного сектору, енергетики.
- Кризи природних ресурсів – загрожують ланцюгам постачання.
- Соціальна поляризація – внутрішні протести, ризики політичної нестабільності.
- Зростання інфляції – ускладнює прогнозування витрат і ціноутворення.
- Продовольча криза – дестабілізує ринки споживання і логістику.
- Криза енергоресурсів – уразливість енергетичної незалежності.
- Порушення глобальних ланцюгів постачання – призводить до зривів у виробництві.

- Кіберзлочинність – атаки на бізнес-процеси, фінансові втрати.
  - Глобальна рецесія – зниження споживчого попиту, інвестицій [5].
- Глобальні ризики 2024 року (топ-10 за ймовірністю виникнення і впливом).
- Дезінформація та інформаційна маніпуляція – викликає недовіру до бізнесу, знижує лояльність клієнтів.
  - Соціальна поляризація – зберігає високу ймовірність, що вимагає репутаційної стратегії.
  - Кіберзагрози – підвищення атак на інфраструктуру й системи керування.
  - Кліматичні зміни – залишаються домінантним довгостроковим викликом.
  - Інфляція та економічна нестабільність – складнощі у фінансовому плануванні.
  - Глобальна рецесія – тиск на купівельну спроможність і ринки.
  - Політична нестабільність – особливо критично для країн з транзитною демократією.
  - Технологічна нерівність – ризик посилення відставання компаній без діджиталізації.
  - Збільшення боргового навантаження – обмеження інвестиційної активності.
  - Торгівельна фрагментація – перешкоди на шляху міжнародної експансії [4].

У 2023 та 2024 роках глобальні ризики, які впливають на стратегічне середовище бізнесу, демонструють зміщення акцентів у бік цифрових та політико-соціальних загроз.

Якщо у 2023 році основний фокус припадав на екологічні виклики (кліматичні зміни, втрата біорізноманіття, дефіцит природних ресурсів) та енергетичну і продовольчу безпеку, то у 2024 суттєво посилився вплив інформаційних та кіберзагроз.

На перший план вийшли ризики дезінформації, інформаційної маніпуляції та кіберзлочинності, які не лише створюють загрозу для іміджу та довіри до брендів,

а й ставлять під загрозу стабільність бізнес-процесів [5-6]. Також змінилася структура економічних загроз (Табл. 1.7).

Таблиця 1.7

### Порівняння глобальних викликів за 2023 та 2024 роки

2023 (2 роки)	2024 (2 роки)	2023 (10 років)	2024 (10 років)
Криза вартості життя	Дезінформація та фейкові новини	Нездатність пом'якшити зміну клімату	Екстремальні погодні явища
Природні катастрофи та екстремальні погодні явища	Екстремальні погодні явища	Нездатність адаптуватися до кліматичних змін	Критичні зміни у природних системах Землі
Геоекономічне протистояння	Соціальна поляризація	Природні катастрофи та екстремальні погодні явища	Втрата біорізноманіття та крах екосистем
Нездатність пом'якшити зміну клімату	Кібербезпека	Втрата біорізноманіття та крах екосистем	Дефіцит природних ресурсів
Розмивання соціальної згуртованості та поляризація	Збройний конфлікт між державами	Масова вимушена міграція	Дезінформація та фейкові новини
Великомасштабні випадки екологічної шкоди	Відсутність економічних можливостей	Криза природних ресурсів	Небажані наслідки розвитку ШІ
Нездатність адаптуватися до зміни клімату	Інфляція	Розмивання соціальної згуртованості	Вимушена міграція
Масове кіберзлочинство та кібербезпека	Вимушена міграція	Масове кіберзлочинство	Кібербезпека
Криза природних ресурсів	Економічний спад	Геоекономічне протистояння	Соціальна поляризація
Великомасштабна вимушена міграція	Забруднення навколишнього середовища	Великомасштабні випадки екологічної шкоди	Забруднення

*Джерело: Складено автором на основі джерела [5-6]*

У 2023 році основними економічними викликами були інфляція та енергетична нестабільність, тоді як у 2024 акцент змістився на загрозу зростання боргового навантаження та торговельну фрагментацію. Це посилює невизначеність у питаннях інвестицій і міжнародної експансії [5-6]. Зберігається високий рівень соціальної поляризації в обох роках, однак у 2024 відчутніше проявляється загроза політичної дестабілізації та слабшання міжнародних інституцій. Це створює

додатковий тиск на компанії, які працюють на зовнішніх ринках, зокрема українські – в умовах воєнного стану та геополітичної нестабільності [5-6].

Таким чином, якщо у 2023 році домінували матеріально-ресурсні загрози (продовольство, енергетика, клімат), то у 2024 ситуація вимагає акценту на інформаційну безпеку, швидку адаптацію до політичних змін, цифрову стійкість і здатність працювати в умовах багаторівневої турбулентності. Це суттєво змінює підходи до управління конкурентоспроможністю компаній.

У науковій і прикладній літературі виділяють низку стратегій, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг підприємства. Основними серед них є такі:

– Стратегія лідерства за витратами. Суть цієї стратегії полягає у досягненні найнижчих витрат у галузі за рахунок оптимізації виробництва, масштабного ефекту, вдосконалення логістичних процесів, впровадження ефективних технологій і контролю витрат на всіх етапах створення цінності. Завдяки нижчим витратам компанія має можливість встановлювати конкурентоспроможні ціни або зберігати високі прибуткові маржі навіть у разі цінового тиску на ринку.

– Стратегія диференціації. Диференціація передбачає створення унікальної пропозиції, яка має для споживача додаткову цінність порівняно з товарами чи послугами конкурентів. Це може бути досягнуто за рахунок інновацій, високої якості продукції, оригінального дизайну, сервісного обслуговування, брендової репутації або технологічних рішень. Головною метою є підвищення лояльності споживачів і зниження еластичності попиту щодо ціни.

– Стратегія фокусування (нішування). Стратегія фокусування полягає у спрямуванні зусиль на обслуговування певного сегмента ринку, який має специфічні потреби. Компанія може обирати або лідерство за витратами в межах цього сегмента, або диференціацію продукту чи послуги відповідно до потреб цільової групи. Такий підхід дозволяє більш ефективно використовувати ресурси, краще адаптувати пропозицію та створювати конкурентні переваги в обраній ніші.

– Інноваційна стратегія. Ця стратегія передбачає безперервне впровадження інновацій у продуктах, процесах, послугах або бізнес-моделях. Інновації виступають джерелом нових конкурентних переваг, дозволяючи підприємству

бути першим на ринку або швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Успішна реалізація інноваційної стратегії забезпечує випередження конкурентів і створення тимчасових монопольних переваг.

– Стратегія стратегічного партнерства та мережевої інтеграції. Формування альянсів, партнерських відносин, інтеграція з іншими учасниками ринку дозволяють об'єднувати ресурси, знання, технології та розширювати доступ до нових ринків. Це знижує бар'єри входу, підвищує швидкість реагування на зміни та посилює конкурентоспроможність за рахунок синергії.

– Стратегія цифрової трансформації. Актуальною в умовах цифровізації є стратегія інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства. Використання Big Data, штучного інтелекту, автоматизації процесів, електронної комерції дозволяє підвищити операційну ефективність, поліпшити клієнтський досвід і створювати нові моделі ведення бізнесу, які важко імітувати конкурентам.

– Стратегія сталого розвитку та соціальної відповідальності. У відповідь на глобальні виклики (екологічні, соціальні, етичні) підприємства дедалі частіше інтегрують принципи сталого розвитку у свою стратегію. Формування позитивного іміджу, відповідальне ставлення до довкілля та суспільства стають джерелами нематеріальних конкурентних переваг, сприяючи зростанню довіри клієнтів, партнерів і інвесторів.

– Стратегія швидкої адаптації (agility strategy). Ця стратегія базується на здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Гнучкість у прийнятті рішень, адаптивні бізнес-моделі, короткі цикли розробки нової продукції та активна взаємодія зі споживачами дозволяють швидко пристосовуватися до ринкових змін і перетворювати ризики на нові можливості.

– Маркетингова стратегія. Спрямована на зміцнення позицій на ринку через точне позиціонування, ефективну цінову політику, просування бренду, персоналізацію комунікацій із клієнтами та розвиток лояльності [8, 55].

Таким чином, кожна з наведених стратегій – фокусування на певній ніші, інноваційний розвиток, формування стратегічних партнерств, цифрова

трансформація, орієнтація на сталий розвиток, забезпечення гнучкості та розвиток маркетингових підходів – спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства в різних аспектах його діяльності [55].

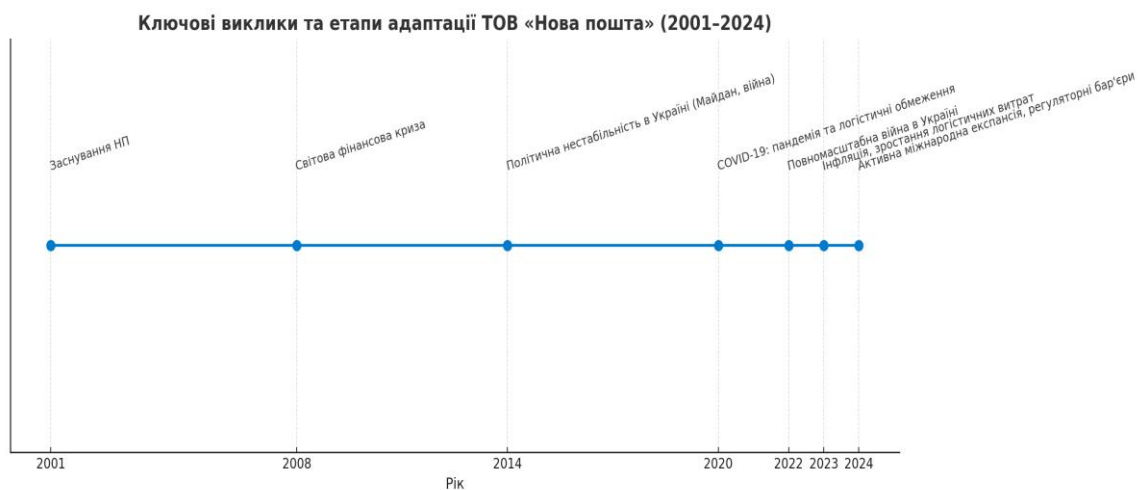
Однак вибір конкретної стратегії або комбінації стратегій не може бути довільним. Він має базуватися на глибокому аналізі внутрішнього потенціалу підприємства, умов зовнішнього середовища, рівня галузевої конкуренції та фінансових можливостей. Для забезпечення обґрунтованого стратегічного вибору та підвищення ефективності впровадження заходів конкурентної боротьби доцільним є застосування методів стратегічного аналізу. Одним із таких інструментів є SPACE-аналіз, який дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства та відповідно сформулювати оптимальний напрям подальших дій. Результати SPACE-аналізу допомагають підприємству обрати відповідну стратегію розвитку – агресивну, конкурентну, консервативну або оборонну – залежно від співвідношення фінансової стійкості, конкурентних переваг, галузевої привабливості та стабільності зовнішнього середовища. Таким чином, поєднання стратегій підвищення конкурентоспроможності та результатів стратегічного аналізу створює передумови для ефективного формування та реалізації конкурентних переваг підприємства у динамічному ринковому середовищі [10,57].

Проаналізувавши теоретичні підходи до розуміння економічної сутності конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства виступає ключовим фактором його стабільного функціонування та стратегічного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Визначено, що вона формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, охоплює різні рівні управління та залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до глобальних викликів. Систематизовано інструменти оцінювання конкурентоспроможності, що дають змогу визначити її рівень, сильні та слабкі сторони підприємства, а також обґрунтувати ефективні стратегії розвитку.

## РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

### 2.1 Аналіз діяльності та фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта» в умовах глобальних викликів

У сучасних умовах динамічного розвитку логістичної галузі, сильної конкуренції та макроекономічних викликів поза компанією дуже важливий комплексний аналіз діяльності провідних логістичних операторів. Однією з таких компаній в Україні є ТОВ «Нова Пошта», яка за останні два десятиліття перетворилася з регіонального перевізника в національного лідера ринку експрес-доставки та активно розвиває присутність за кордоном (рис.2.1).



**Рис.2.1.Ключові виклики та етапи адаптації ТОВ «Нової Пошти»**

*Джерело: Складено автором на основі джерела [40,43,45,63].*

З моменту заснування у 2001 році ТОВ «Нова Пошта» стикається з рядом макроекономічних, політичних та глобальних викликів, які вимагають гнучкості, стратегічного мислення та формування довіри у клієнтів. У 2008 році глобальна фінансова криза змусила компанію більше зосередитися на масштабуванні внутрішньої логістики та покращенні сервісу. 2014 рік ознаменувався для ТОВ «Нової Пошти» швидкою адаптацією логістичних маршрутів на тлі політичної нестабільності та війни на сході України; тим самим розширивши охоплення та ініціативи гуманітарного партнерства, що значно зміцнило його імідж як соціально

відповідального бізнесу [40-42].

Пандемія COVID-19 у 2020 році спричинила різкий стрибок обсягів доставки, що стало водночас викликом і можливістю. Компанія активно впровадила безконтактну доставку, розвинула цифрові канали (мобільний застосунок, NovaPay), що забезпечило ріст фінансових показників і довіру клієнтів [19, 40-42].

У 2022 році повномасштабне вторгнення в Україні стало значним та радикальним випробуванням. Проте компанія не лише зберегла функціонування в усіх регіонах, а й перетворилася на критично важливу для волонтерських, евакуаційних та логістичних потреб. Саме в цей період ТОВ «Нова Пошта» зміцнила позиції та здобула імідж надійного сервісу нації [40-42,44,63].

Останні 2 роки для компанії проявляються через інфляційний тиск, подорожчання енергоносіїв та виходи на європейські ринки, де існують інші регуляторні умови, набагато жорсткіші зовнішні умови та є потреба у агресивних нарощуваннях своїх позицій. Стратегічна адаптація проявляється розширенням через Nova Post Europe, запуск авіакомпанії Supernova Airlines та посилення загальної технологічної автономності [19,20,63].

Метою даної частини дослідження є аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Нова пошта», її ринкових позицій, конкурентних переваг, а також оцінка конкурентного середовища, в якому діє підприємство, та рівня конкурентоспроможності на основі сучасних аналітичних методик. Особлива увага приділяється аналізу основних фінансових показників, динаміці ліквідності, прибутковості, ділової активності, платоспроможності, а також зовнішнім факторам, конкурентам, викликам, що впливали на діяльність підприємства протягом останніх 5 років в умовах глобальних змін.

Аналіз здійснюється в розрізі глобальних викликів та структурних змін у секторі логістики, що дозволяє не лише виявити внутрішній потенціал компанії, а й сформулювати висновки щодо її стійкості, адаптивності, швидкості та гнучкості прийняття управлінських рішень та перспектив подальшого стратегічного розвитку як на національному, так і на міжнародному ринках [62].

Дослідження показало, що в умовах війни ключовими стратегіями адаптації

бізнесу стали формування фінансових резервів, оптимізація витрат і перегляд управлінських підходів. Зміни в економічній структурі та скорочення обсягів споживання в окремих секторах вимагали від підприємств підвищеної гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни попиту і пропозиції. Ці висновки безпосередньо вплинули на вибір факторів і методів оцінки конкурентоспроможності Нової Пошти в рамках даної роботи, оскільки дозволили врахувати як внутрішні резерви підприємства, так і макроекономічні ризики та тенденції розвитку ринку [4].

Вибір компанії ТОВ «Нова Пошта» для детального аналізу зумовлений значним переліком вагомих причин. Ця компанія здійснила низку проривів, можна сказати «справжню революцію» в національній логістиці та залишається очевидним лідером галузі. Її досвід, стратегії розвитку та адаптації, інноваційні підходи до управління конкурентними перевагами є чудовим прикладом того, як бізнес може досягати успіху в умовах високої конкуренції та глобальних викликів.

Основними конкурентами «Нової Пошти» є:

– Державний оператор АТ «Укрпошта» – головний гравець державного сектору, що володіє розгалуженою мережею відділень, але поступається ТОВ «Нова Пошта» у швидкості доставки та технологічності;

– приватні логістичні компанії (Meest Express, Justin, Delivery та інші) – працюють у сфері доставки посилок та вантажів, але не мають такого розвиненого покриття, як ТОВ «Нова Пошта»;

– міжнародні оператори (DHL, FedEx, UPS) – сильні гравці у міжнародних перевезеннях, однак мають вищі тарифи для кінцевих споживачів в Україні [40-42].

За різними оцінками, частка компанії на цьому ринку становить 65-75 %, водночас частка його найближчого конкурента «Укрпошти» – 15-25%. Досвід «Нової пошти» видається особливо цінним, оскільки демонструє практичні результати впровадження інноваційних підходів та водночас підкреслює виклики, з якими стикаються компанії у період воєнної нестабільності [40-42].

Поступово компанія стала лідером ринку експрес-доставки в Україні,

змінюючи уявлення про поштові послуги. Якщо раніше доставка могла займати навіть кілька тижнів, то з появою ТОВ «Нова Пошта» терміни значно скоротилися. Це стало можливим завдяки автоматизації процесів, впровадженню сучасних логістичних технологій і значним інвестиціям у розвиток інфраструктури. На сьогоднішній день ТОВ «Нова Пошта» – це високотехнологічний бізнес, що працює не тільки в Україні, але й у низці європейських країн. ТОВ «Нова Пошта» пропонує широкий спектр послуг, який охоплює як фізичних осіб, так і бізнес-клієнтів. Основними напрямками діяльності компанії є такі.

- Експрес-доставка по Україні – компанія забезпечує швидке пересилання документів, посилок і вантажів, пропонуючи клієнтам вибір між відправленням у відділення, до поштового автомата або безпосередньою адресною доставкою.

- Міжнародна доставка – ТОВ «Нова Пошта» активно розвиває послуги міжнародного перевезення, дозволяючи клієнтам отримувати та відправляти посилки за кордон. Компанія відкрила відділення в Польщі, Німеччині, Литві, Чехії, Румунії, Італії, Франції та інших країнах [34].

- Фінансові послуги (NovaPay) – розвиток фінансового напрямку дозволяє клієнтам здійснювати грошові перекази, оплачувати комунальні послуги та користуватися страховими сервісами.

- Логістичні рішення для бізнесу – компанія надає комплексні послуги для e-commerce, зокрема складування, упаковку, обробку замовлень та доставку товарів клієнтам.

- Авіап перевезення (Supernova Airlines) – створена власна авіакомпанія, що дозволяє пришвидшити міжнародну доставку та розширити логістичні можливості [19,20, 40-42].

Окрім цього, компанія активно розвиває Nova Digital, що включає в себе мобільний додаток, API для інтеграції з бізнесом і цифрові сервіси для клієнтів.

Згідно з останніми даними, виручка «Нової Пошти» за перші дев'ять місяців 2024 року склала 30,81 млрд грн, що на 19,7% більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року (див. Додатки А-П). Проте, попри зростання доходів, чистий

прибуток компанії зменшився на 49% і становив 1,65 млрд грн. За 2024 рік чистий прибуток компанії склав 2,5 млрд.грн [29].

За аналогічний період попереднього року було отримано 3,9 млрд.грн, у 2023 році збільшила чистий прибуток на 85,7%. Основними причинами такого зниження є зростання операційних витрат, інфляційні процеси, а також значні вкладення у благодійні проекти та розвиток інфраструктури. Загалом, у 2024 році компанія досягла рекордних обсягів доставки, обробивши 480 млн посилок та вантажів, що на 30% більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про високий рівень довіри з боку клієнтів та ефективність роботи логістичної системи компанії [29].

ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує інноваційні рішення, що дозволяють покращити якість обслуговування та підвищити ефективність роботи. Одним з ключових напрямів є автоматизація логістичних процесів, що дозволяє компанії скорочувати час обробки відправлень та зменшувати операційні витрати [40-42].

Також компанія реалізує екологічні ініціативи, спрямовані на зменшення викидів CO<sub>2</sub>. Серед них – використання електротранспорту, запровадження програм утилізації пакувальних матеріалів та побудова енергоефективних сортувальних центрів. Як і будь-яка велика компанія, ТОВ «Нова Пошта» стикається з рядом викликів, які можуть впливати на її конкурентоспроможність [40-42].

Об'єктивність оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства залежить від багатьох факторів, що включає аналіз його позиціонування на ринку, наявних конкурентних переваг, а також важливим фактором є фінансово-економічні результати діяльності. Через них побачимо наскільки ефективно ТОВ ТОВ «Нова Пошта» адаптується до глобальних викликів, використовує наявні ресурси, наскільки стабільно розвивається та чи є довгострокові перспективи [56].

Надалі будемо оцінювати внутрішній потенціал компанії через аналіз фінансових індикаторів, які включають: ліквідність, платоспроможність, прибутковість та ділову активність. Саме дослідження цих показників надасть нам можливість оцінити, наскільки бізнес-модель підприємства є стійкою в умовах

сучасної конкуренції [56].

В нашому дослідженні фінансово-економічні показники дозволяють не тільки визначити реальний стан підприємства, його ефективності та стійкості в умовах ринку та значних зовнішніх викликів, а й виявити можливості для посилення позицій, удосконалення у конкурентному середовищі, де діє дане підприємство. Розглянемо показники ліквідності (Табл. 2.1) компанії ТОВ «Нова Пошта», аналіз яких допоможе краще зрозуміти її фінансовий стан, здатність покривати короткострокові зобов'язання та забезпечувати стабільну конкурентну позицію у будь-який період, особливо у кризовий.

Таблиця 2.1

### Показники ліквідності ТОВ «Нова Пошта»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Індекс FinScore	A/3,3	A/3,5	A/3,5	A/3,7	A/3,5
<b>Ліквідність</b>					
Поточна ліквідність, %	78,2	101,6	63,0	52,5	65,5
Абсолютна ліквідність, %	26,4	16,2	12,4	13,1	24,8
Коефіцієнт “кислотний тест”, %	72,7	97,0	55,3	47,5	61,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	72,3	96,7	55,1	47,2	61,1
Відношення грошових коштів до активів, %	12,6	6,1	4,3	4,7	8,4
Проміжний коефіцієнт покриття, %	72,2	80,8	44,3	31,5	45,5

*Джерело: Складено автором на основі даних [12]*

Упродовж 2020-2024 років динаміка ліквідності ТОВ «Нова пошта» демонструє відчутні коливання, що відображають вплив низки глобальних викликів, зокрема пандемії COVID-19, повномасштабної війни в Україні та макроекономічної нестабільності. Поточна ліквідність досягла піку в 2021 році (101,6%) на тлі стрімкого зростання онлайн-торгівлі під час пандемії. У 2022–2023 роках показник різко знизився до 52,5%, що пов'язано з посиленням короткострокових зобов'язань і структурними змінами в активах через війну. У 2024 році фіксується часткове відновлення (65,5%), що свідчить про стабілізацію фінансових потоків. Абсолютна ліквідність знизилася до мінімуму у 2022 році (12,4%) внаслідок пріоритетного спрямування коштів на підтримку операційної

діяльності в умовах кризи. Проте в 2024 році вона зростає до 24,8%, що вказує на зростання грошових резервів. Подібну траєкторію демонструють коефіцієнт «кислотного тесту» та швидка ліквідність – падіння у 2022–2023 роках і відновлення до понад 60% у 2024 році.

Зниження відношення грошових коштів до активів до 4,3% у 2022 році пояснюється інвестиціями в міжнародну експансію (Nova Post Europe) та цифрову інфраструктуру. У 2024 році показник зростає до 8,4%. Проміжний коефіцієнт покриття також поліпшився до 45,5% після мінімуму в 2023 році [19, 20, 29].

Отже, ліквідність компанії зазнала тиску внаслідок глобальних викликів, проте всі основні показники у 2024 році демонструють позитивну динаміку, що свідчить про успішну адаптацію компанії, збереження гнучкості та ефективне фінансове управління в умовах високої зовнішньої нестабільності. Такий рівень відновлення ліквідності безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, адже забезпечує стабільність розрахунків, довіру з боку партнерів і споживачів, а також створює передумови для безперебійної операційної діяльності, що є критично важливим у період ринкових потрясінь.

Після оцінки ліквідності важливо проаналізувати показники платоспроможності (Табл.2.2), які характеризують здатність підприємства виконувати фінансові зобов'язання у довгостроковому періоді. Саме фінансова стійкість, забезпечена платоспроможністю, є важливою передумовою збереження високого рівня конкурентоспроможності в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Таблиця 2.2

### Показники платоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Платоспроможність					
Коефіцієнт автономії,%	30,0	33,3	41,4	41,2	36,8
Відношення чистого боргу до EBITDA	1,7	2,7	2,0	2,0	2,3
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом,%	47,7	54,1	52,9	50,7	47,4

*Джерело: Складено автором на основі даних [12]*

Упродовж 2020–2024 років фінансові показники ТОВ «Нова пошта» в частині платоспроможності загалом залишались на стабільному рівні, попри серйозний

вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія, воєнні дії та загальна економічна нестабільність. Коефіцієнт автономії продемонстрував позитивну динаміку до 41,2% у 2023 році, що свідчить про зростання частки власного капіталу у структурі джерел фінансування, однак у 2024 році показник дещо зменшився до 36,8%, що може бути наслідком залучення інвестицій у межах розширення міжнародної діяльності.

Показник співвідношення чистого боргу до EBITDA, який тимчасово зріс у 2021 році до 2,7, згодом стабілізувався в межах 2,0–2,3, що вказує на контрольований рівень боргового навантаження навіть в умовах кризових викликів. Водночас коефіцієнт покриття необоротних активів власними коштами знизився з 54,1% у 2021 році до 47,4% у 2024 році, що може бути пов'язано з фінансуванням капіталовкладень за рахунок позикових ресурсів, зокрема у сферу інфраструктурного розвитку.

Загалом, незважаючи на складне зовнішнє середовище, компанія зберігає високий рівень фінансової стійкості. Така платоспроможність є важливою складовою її конкурентоспроможності, оскільки забезпечує довіру інвесторів і кредиторів, а також створює умови для реалізації довгострокових стратегічних цілей у національному та міжнародному масштабах.

Після аналізу ліквідності та платоспроможності важливо розглянути показники прибутковості (Табл 2.3), які відображають здатність підприємства генерувати дохід та ефективно використовувати наявні ресурси. Саме рівень прибутковості є одним із ключових індикаторів фінансової сили підприємства та визначає його конкурентні можливості в коротко- і довгостроковій перспективі.

Динаміка прибутковості ТОВ «Нова пошта» упродовж п'яти років свідчить про періоди як зростання, так і спадів, зумовлених змінами зовнішнього середовища – зокрема, пандемією, повномасштабною війною та впливом інфляційних процесів. Показник ROA зріс до 19,3% у 2021 році, проте у 2024 році впав до 8,0%, що свідчить про зниження ефективності використання активів. Рентабельність власного капіталу також знизилась із пікових 118,9% у 2021 році до 26,3% у 2024-му, відображаючи зменшення доходності на вкладений капітал. RCA

у 2023 році сягнула 91,6%, однак вже у 2024 впала до 35,5%, що може бути наслідком зростання витрат і уповільнення оборотності. Показник чистої маржі (NPM) у 2024 році становив лише 5,6%, що підтверджує вплив підвищених витрат на прибутковість. Незважаючи на це, рентабельність операційних витрат залишалася високою (понад 160%), що свідчить про збереження ефективного управління основною діяльністю.

Таблиця 2.3

### Показники прибутковості ТОВ «Нова Пошта»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Прибутковість					
ROA – Рентабельність активів, %	13,6	19,3	13,6	17,2	8,0
Рентабельність власного капіталу, %	78,0	118,9	47,6	60,9	26,3
RCA – Рентабельність оборотних активів, %	36,5	50,1	62,2	91,6	35,5
NPM – Чиста маржа, %	5,9	12,5	9,0	10,9	5,6
ROTA – Рентабельність загальних активів, %	22,2	25,4	20,8	24,6	15,5
Валова рентабельність собівартості, %	31,3	26,8	22,9	27,4	26,9
Рентабельність операційних витрат, %	151,7	147,0	171,2	169,9	161,7
Чиста рентабельність витрат, %	9,9	8,3	11,6	11,5	10,7

*Джерело: Складено автором на основі даних [12]*

Отже, у 2023-2024 роках прибутковість компанії дещо знизилася через зовнішні виклики, однак збереження високих показників операційної ефективності демонструє стійкість бізнес-моделі компанії. Такий рівень операційної прибутковості дозволяє ТОВ «Нова пошта» утримувати конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах, забезпечуючи достатню ресурсну базу для інвестицій, інновацій та адаптації до ринкових змін.

Після аналізу прибутковості доцільно перейти до оцінки показників ділової активності (Табл. 2.4), які характеризують ефективність використання ресурсів підприємства в процесі господарської діяльності. Вони дають змогу оцінити оперативність обігу активів та здатність компанії підтримувати динамічну ринкову присутність, що є важливою складовою конкурентоспроможності.

Таблиця 2.4

## Показники ділової активності ТОВ «Нова Пошта»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Ділова активність</i>					
Оборотність загальних активів	2,7	2,0	1,6	1,9	1,6
Оборотність робочого капіталу	-26,0	-61,7	-24,5	-12,3	-11,7
Оборотність дебіторської заборгованості	11,8	7,3	7,4	14,4	14,0

*Джерело: Складено автором на основі даних [12]*

Показники ділової активності ТОВ «Нова пошта» за період 2020–2024 років засвідчують поступове зниження ефективності використання активів, що було спричинене впливом глобальних викликів і структурними змінами в логістичному секторі. Зокрема, оборотність загальних активів зменшилася з 2,7 у 2020 році до 1,6 у 2024-му, що свідчить про уповільнення обігу ресурсів. Причинами такої динаміки, ймовірно, стали інтенсивні капіталовкладення у необоротні активи, зокрема в міжнародну інфраструктуру та логістичні центри, а також порушення транспортних ланцюгів унаслідок пандемії та воєнних дій.

Водночас оборотність робочого капіталу виявилася стабільно від'ємною протягом усього періоду, досягнувши критичного значення у 2021 році (-61,7). Це вказує на наявність суттєвого дисбалансу між оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями, що, у свою чергу, характерно для компаній з високим рівнем капітальних інвестицій у період зовнішньої нестабільності. Така ситуація свідчить про стратегічне фокусування на довгостроковому розвитку, що тимчасово знижує обіговість, але закладає потенціал для майбутнього зростання.

Натомість оборотність дебіторської заборгованості залишається на високому рівні (14,0 у 2024 році), що свідчить про ефективну політику управління дебіторською заборгованістю та високий рівень платіжної дисципліни серед клієнтів. Цей результат, зокрема, є наслідком цифровізації обслуговування, автоматизації процесів та широкого використання електронних сервісів.

У 2020–2021 роках ділова активність компанії перебувала на високому рівні, що було обумовлено зростанням попиту на послуги швидкої доставки в умовах

локдаунів і стрімкого розвитку електронної комерції. Це дало змогу підвищити прибутковість і поліпшити використання активів. Проте після початку повномасштабної війни у 2022 році компанія стикнулася з викликами, що призвели до зростання витрат і зниження операційної ефективності.

Незважаючи на це, високий рівень оборотності дебіторської заборгованості та стратегічне інвестування в інфраструктуру демонструють здатність компанії до довгострокового розвитку, що зміцнює її конкурентні позиції на ринку. Збереження контрольованої ділової активності в умовах турбулентного середовища свідчить про адаптивність бізнес-моделі та орієнтацію на стійке зростання, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У 2024 році, попри ще нестабільну макрофінансову ситуацію, компанія демонструє ознаки стабілізації: зростання абсолютної ліквідності, стабільна рентабельність операційних витрат, високий рівень оборотності дебіторської заборгованості – що свідчить про життєздатність, стратегічну стійкість та конкурентоспроможність.

Після аналізу ключових фінансово-економічних показників діяльності доцільним є розгляд здатності підприємства адаптуватися до сучасних тенденцій, що формують логістичний ринок. У контексті зростаючої конкуренції, цифровізації та глобальних викликів саме адаптивність до галузевих трендів стає визначальним чинником забезпечення стійкої конкурентоспроможності компанії. Компанія демонструє адаптивність до ключових трендів логістики:

- Цифровізація процесів, що включає: активне впровадження NovaPay, мобільного додатку, автоматизованих відділень.
- Інтернаціоналізація компанії завдяки виходу на ринки ЄС (Nova Post Europe) як відповідь на потребу в географічній диверсифікації.
- Автоматизація та зелена логістика, модернізація складів, тестування електротранспорту, розвиток ESG-підходів [19,20, 31].

У найближчі роки логістичний сектор зазнаватиме суттєвих трансформацій під впливом ключових глобальних трендів. Одним із провідних напрямів стане глибока інтеграція логістичних компаній з e-commerce-платформами, що

передбачає розвиток логістики «останньої милі», омніканальних каналів взаємодії та максимальне спрощення доставки для кінцевого споживача [31].

Водночас дедалі більшої актуальності набуває екологічна трансформація галузі, яка передбачає скорочення викидів вуглецю, впровадження електротранспорту та екологічно орієнтованих рішень. Значну роль у підвищенні ефективності логістичних процесів відіграватимуть технології Big Data, прогнозна аналітика та цифрові платформи, що дозволяють оптимізувати маршрути, управляти попитом і мінімізувати витрати [31].

Серед ключових векторів розвитку також варто відзначити поширення безконтактного обслуговування, зокрема автоматизованих точок видачі, які забезпечують швидкість, зручність і безпеку доставки. Крім того, популярності набуває концепція логістики як сервісу (Logistics as a Service, LaaS), яка дозволяє бізнесам різного масштабу отримувати комплексні логістичні рішення без необхідності формування власної інфраструктури, що особливо важливо для сегментів B2B і B2C [31].

Таким чином, ТОВ «Нова пошта» вже вбудовується в глобальні логістичні тренди, і за умов підтримки темпів цифровізації, інновацій та адаптації до регіональних особливостей – має високий потенціал зберегти лідерські позиції як в Україні, так і на міжнародному рівні.

ТОВ «Нова пошта» за останні п'ять років пройшла складну траєкторію розвитку в умовах глобальних і національних криз, що включали пандемію, війну, зростання операційних витрат і трансформацію споживчих моделей. Успішне подолання цих викликів засвідчило стійкість бізнес-моделі та високу адаптивність до змін. Однак для того, щоб зберегти лідерські позиції на національному рівні й наростити конкурентоспроможність у міжнародному середовищі, компанії необхідно зосередитись на кількох стратегічних напрямках [57].

По-перше, критично важливо продовжити розвиток технологічної бази, зокрема масштабування автоматизації, логістичної аналітики та цифрових сервісів. Це дозволить не лише знизити витрати, але й покращити клієнтський досвід на фоні зростання очікувань споживачів. Успішні реалізації таких рішень вже закладені в

практиці NovaPay, мобільного додатку та SmartBox-терміналів. По-друге, подальше формування міжнародної мережі (Nova Post Europe) потребує не лише інвестицій, а й здатності враховувати локальні регуляторні, культурні та конкурентні особливості. Тут постає виклик адаптації до умов ринків ЄС, де діють інші стандарти якості, тарифної політики й рівня сервісу. Конкуренція з глобальними гравцями на кшталт DHL і DPD вимагає від компанії гнучкої багаторівневої стратегії позиціонування [19, 59].

У контексті ризиків ключовими залишаються: макроекономічна нестабільність, інфляційне навантаження, валютні коливання, регуляторні бар'єри при міжнародній експансії, а також технологічні загрози (кібератаки, цифрові збої). Додатковим фактором ризику є зростання витрат на логістику внаслідок енергетичних і безпекових обмежень в Україні [59].

Разом з тим, ТОВ «Нова Пошта» вже має сильну основу для реалізації довгострокової конкурентної стратегії – сформована інфраструктура, розпізнаваний бренд, високий рівень довіри споживачів, цифрова гнучкість і набутий досвід адаптації до криз [59].

ТОВ «Нова Пошта» є яскравим прикладом компанії, яка змогла не лише зберегти свої позиції під час війни, але й розширити свою присутність на міжнародних ринках, демонструючи ефективність сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю. Аналізуючи успішність експансії «Нової Пошти», можна виділити кілька категорій чинників, які сприяли її зростанню та закріпленню конкурентних переваг. Завдяки інтегрованому підходу до управління цими факторами компанія змогла розширити мережу відділень та поштоMATів, збільшити швидкість доставки і впровадити новітні технології для підвищення якості обслуговування клієнтів. Компанія володіє значними конкурентними перевагами, що дозволяють їй займати лідерські позиції у сфері логістики:

- Розгалужена мережа: станом на 2025 рік мережа компанії налічує 13 208 відділень та 24 002 поштоMATи.
- Швидкість доставки: завдяки автоматизації сортувальних центрів, час обробки посилок скоротився на 15%.

- Інновації: цифровізація, Big Data, електронні документи, інвестування у технології.
- Міжнародна експансія: представлена у 16 країнах ЄС, у 2024 році компанія обробила 486 млн посилок.
- Гнучкість бізнес-моделі: використання франчайзингу, партнерства з e-commerce, омніканальні продажі [39-40].

В умовах війни компанія стикнулася з низкою викликів:

- Логістичні обмеження та безпека – вирішуються шляхом розробки резервних маршрутів, використання автономного електротранспорту та підвищення кібербезпеки.
- Інфляція та фінансові ризики – компенсуються через випуск корпоративних облігацій, залучення міжнародних інвестицій та гнучке ціноутворення.
- Конкуренція на міжнародних ринках – налагодження співпраці з місцевими партнерами, відкриття логістичних хабів у стратегічних країнах [44,63].

## **2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»**

У сучасних умовах високої ринкової турбулентності та глобалізації ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін конкурентного середовища. Логістичний сектор України, в якому функціонує ТОВ «Нова пошта», характеризується активною динамікою, високим ступенем конкуренції, а також постійним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

У цьому підрозділі здійснюється комплексний аналіз конкурентного середовища, у якому працює ТОВ «Нова Пошта», із виокремленням ключових характеристик галузі, рівня інтенсивності конкуренції, бар'єрів для входу нових

гравців та можливостей для розвитку. Особлива увага приділяється вивченню основних національних конкурентів (зокрема, АТ «Укрпошта», Meest, Justin) та оцінці ринкових позицій компанії на внутрішньому ринку. Окрім того, у зв'язку з активним виходом ТОВ «Нова Пошта» на європейський ринок, аналізується стан і структура міжнародного конкурентного середовища, до якого входять такі потужні глобальні оператори, як DHL, UPS, FedEx. Порівнюються стратегічні підходи до розвитку логістичних послуг, ступінь цифрової трансформації та логістична інфраструктура. ТОВ «Нова Пошта» очолює рейтинг топ-1000 компаній України у своїй підгалузі – поштові та кур'єрські компанії – і демонструє найвищі фінансові показники серед основних гравців логістичного ринку. Компанія займає 1 місце за рівнем чистого доходу, який становить 44,8 млрд грн, що більш ніж у 3 рази перевищує показник АТ «Укрпошта», яка знаходиться на другому місці з доходом 12,9 млрд грн [40-42]. Крім того, ТОВ «Нова Пошта» є абсолютним лідером за чистим прибутком – 2,5 млрд грн, тоді як АТ «Укрпошта» та інші конкуренти демонструють збитковість або значно нижчий рівень прибутковості. Для порівняння, «Нова Пошта Глобал», яка також належить до групи Nova, має чистий прибуток – 300 млн грн при доході 2,5 млрд грн [42,29].

Метою даного підрозділу є виявлення ключових викликів і конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» в умовах як національного, так і міжнародного ринку, що у подальшому дозволить обґрунтувати напрями підвищення її конкурентоспроможності. Для комплексного розуміння зовнішнього конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, доцільним є використання моделі п'яти сил конкуренції Майкла Портера. Цей інструмент дозволяє оцінити не лише рівень суперництва між існуючими учасниками ринку, але й вплив таких важливих чинників, як загроза появи нових гравців, тиск з боку товарів-замінників, силу постачальників і покупців [45-46].

Застосування даної моделі у контексті діяльності ТОВ «Нова пошта» дає змогу виявити ключові джерела конкурентного тиску на національному та міжнародному рівнях, а також зрозуміти, які з них мають найбільший вплив на стратегічні позиції компанії. Аналіз кожної з п'яти сил дозволяє окреслити

структуру галузевої конкуренції, оцінити рівень загроз і можливостей, а також визначити потенціал підприємства щодо збереження або посилення своєї ринкової позиції (Табл.2.5). Оцінювання кожного фактора конкурентного середовища здійснювалося експертним методом за триточковою шкалою (1–2–3 бали), де:

- 1 бал – фактор має низький вплив на посилення позицій компанії або фактично не створює бар'єрів/загроз;
- 2 бали – помірний (середній) вплив, часткове значення або залежність для підприємства;
- 3 бали – високий вплив: фактор суттєво впливає на стан конкуренції, створює серйозні загрози або можливості для розвитку [45-46].

За результатами експертного оцінювання ключових конкурентних сил підприємства було розраховано коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність компанії за формулою [54]:

$$K \text{ впливу} = 0,2 \cdot 2,6 + 0,2 \cdot 2,75 + 0,3 \cdot 2,0 + 0,1 \cdot 1,60 + 0,2 \cdot 2,42 = 2,314 \quad (2.1)$$

Таблиця 2.5

### Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером для ТОВ «Нова пошта»

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактора	1	2	3	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єра	значна економія на масштабах збуту			X	
		високий рівень фінансових інвестицій			X	
		консерватизм існуючої системи постачання		X		
		низький ступінь диференціації продукції		X		
		необхідність залучення постійних покупців				X
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	відсутність активної маркетингової політики	X			
		низька інноваційна активність управлінського персоналу		X		
		слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		X		
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	перевагу отримує товар з нижчою ціною			X	
		тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів			X	

## Продовження Таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
		відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		X	
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	поява великої кількості товарів-замінників			X
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	високий ступінь організації споживачів			X
	3.2. Торговельна сила споживачів	великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів			X
		високий ступінь стандартизації продукції			X
		висока мінливість смаків і вподобань	X		
		зростання рівня інформованості покупців			X
		висока цінова еластичність товару			X
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію	необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	X		
		тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		X	
		низька вартість переходу до іншого постачальника		X	
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу	відсутність власних оборотних коштів			X
		нестача складських приміщень		X	
5. Конкуренція між існуючими підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	узагальнений показник інтенсивності конкуренції		X	
		наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів			X
		сильними конкурентами є невеликі ринки			X
		незначний приріст попиту на товар підприємства			X
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	вдале місце розташування підприємства			X
		відсутність дослідження конкурентів		X	
		досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			X

Джерело: Складено автором на основі даних [29, 42, 45,46].

Отримане значення  $K$  впливу=2,314 свідчить про те, що ТОВ «Нова Пошта» функціонує в умовах монополістичної конкуренції. Це означає, що на ринку присутні численні конкуренти, проте підприємства мають можливість впливати на ціноутворення завдяки диференціації продуктів і сервісів [58].

Застосування моделі п'яти сил конкуренції М. Портера дало змогу комплексно охарактеризувати зовнішнє конкурентне середовище, в якому функціонує ТОВ «Нова пошта». За результатами аналізу встановлено, що найбільш суттєвий вплив на компанію справляє високий рівень конкуренції серед уже наявних учасників ринку та зростаюча сила покупців, особливо в умовах цифровізації, активного розвитку e-commerce та чутливості клієнтів до швидкості й вартості доставки [46].

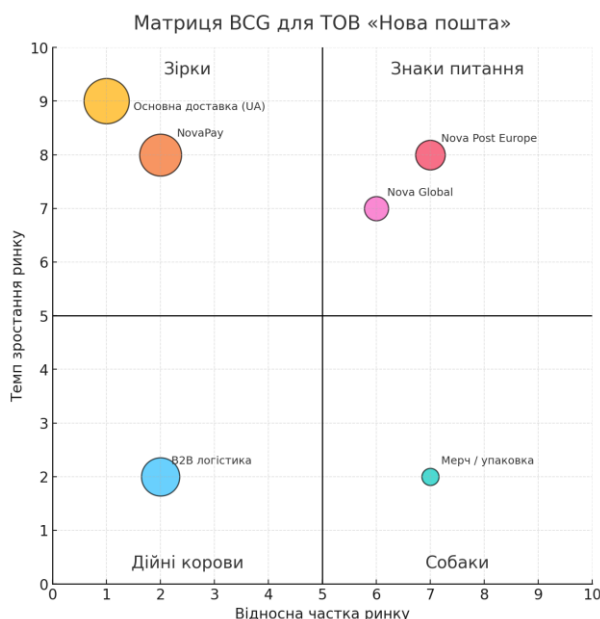
Оцінка сили постачальників показала, що їхній вплив на діяльність компанії є відносно низьким, що свідчить про стабільну структуру постачання та наявність альтернатив. Загроза з боку товарів-замінників оцінюється як середня – розвиток електронного документообігу та альтернативні моделі доставки створюють певні виклики, але не критичні. Проникнення нових конкурентів обмежується високими бар'єрами входу, зокрема через необхідність значних інвестицій у логістичну інфраструктуру та ІТ-системи [48].

Загалом, аналіз підтверджує, що ТОВ «Нова Пошта» має сильні ринкові позиції, сформовані завдяки масштабам, бренду, технологічному розвитку та наданню повного спектра логістичних і фінансових послуг. Разом із тим, висока інтенсивність конкуренції та зростаючі очікування клієнтів вимагають від компанії постійного вдосконалення сервісів, підтримки інноваційності та стратегічної гнучкості [48].

Після аналізу конкурентного середовища за моделлю М. Портера доцільним є застосування матриці BCG (Бостонської консалтингової групи) для внутрішньої оцінки стратегічних бізнес-напрямів компанії. Цей інструмент дозволяє класифікувати види діяльності підприємства залежно від темпів зростання ринку та відносної частки компанії на ринку, що, у свою чергу, сприяє визначенню пріоритетів інвестування, розвитку або реструктуризації окремих напрямів.

Матриця BCG (рис 2.2.) дає змогу класифікувати основні напрями діяльності ТОВ «Нова пошта» за критеріями частки на ринку та темпів його зростання. Відповідно до проведеного аналізу, основні послуги компанії було розподілено між чотирма стратегічними квадрантами [38].

До квадранта «Зірки» потрапили ключові напрями – основна кур'єрська доставка по Україні та NovaPay. Ці напрями мають стабільно високу ринкову частку та демонструють динамічне зростання, особливо в умовах розширення сегменту електронної комерції. Вони є стратегічними активами компанії та потребують подальших інвестицій для підтримки лідерства та масштабування [27,40,36]. У категорію «Дійні корови» було віднесено B2B-доставку та логістику для корпоративних клієнтів. Це зрілий ринок з високою часткою присутності Нової пошти, який забезпечує стабільний дохід, хоча темпи його зростання є помірними. Цей напрям можна використовувати як джерело фінансування інших перспективних ініціатив [29,40, 44].



**Рис.2.2. Матриця BCG для ТОВ «Нової Пошти»**

*Джерело: Складено автором на основі джерела [29,38,42].*

До квадранта «Знаки питання» увійшли нові напрями міжнародної діяльності – Nova Post Europe (відділення в країнах ЄС) та Nova Global. Хоча ринок міжнародних перевезень демонструє високі темпи зростання, частка Нової пошти на ньому поки що невелика. Ці напрями мають значний потенціал, проте вимагають

стратегічного аналізу, масштабних інвестицій та адаптації до конкурентного середовища конкретних країн. У сегменті «Собаки» опинилися супутні товари компанії – паперові вироби, брендований мерч, неосновні товарні категорії. Вони не є ключовими з точки зору прибутковості та темпів зростання, і не відіграють значної ролі у стратегічному розвитку компанії. Доцільно переглянути їхню роль у портфелі послуг і, за потреби, оптимізувати ресурси, спрямовані на підтримку цих напрямів [29,38,42]. Аналіз за матрицею BCG показав, що ТОВ «Нова пошта» має добре збалансований портфель послуг. Основна кур'єрська доставка та NovaPay є стратегічно важливими «зірками», що потребують подальших інвестицій для зміцнення лідерства. B2B-сегмент виконує роль «дійної корови», забезпечуючи стабільний фінансовий потік. Напрями Nova Post Europe і Nova Global мають потенціал зростання, але потребують стратегічної підтримки як «знаки питання». Неосновні продукти, що належать до категорії «собаки», не мають суттєвого впливу на конкурентоспроможність компанії й можуть бути оптимізовані. Отримані результати слугують основою для раціонального розподілу ресурсів і стратегічного планування [29,38,42].

Після внутрішньої оцінки напрямів діяльності ТОВ «Нова пошта» за допомогою матриці BCG доцільним є застосування ще одного стратегічного інструменту – матриці Томпсона-Стрикленда (Табл.2.6), яка поєднує аналіз галузевих умов та ринкових позицій підприємства.

Це дозволяє визначити найбільш раціональні напрями стратегічної поведінки компанії в умовах зміни конкурентного середовища. Дана матриця є логічним доповненням до попередніх методів і дає змогу узгодити стратегічні дії з урахуванням сили позицій компанії на ринку та загальної привабливості галузі, в якій вона функціонує [36,42].

Матриця Томпсона-Стрикленда показує, що ТОВ «Нова пошта» має сильну ринкову позицію в умовах сприятливої галузевої ситуації, що дозволяє реалізовувати стратегію агресивного зростання. Компанія одночасно готова до переходу до інших стратегій за зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6

## Матриця Томпсона-Стрикленда

Позиція компанії / Ситуація в галузі	Сприятлива (ринок зростає, відкриті можливості)	Несприятлива (високі ризики, жорстка конкуренція)
Сильна позиція компанії	1. Стратегія агресивного зростання: – Вихід на міжнародні ринки (Nova Post Europe) – Власна авіадоставка (Supernova Airlines) – Інвестування в NovaPay та digital-платформи	2. Стратегія конкурентної переваги: – Зміцнення лояльності клієнтів – Розширення спектру послуг (адресна доставка, мобільні сервіси) – Гнучка цінова політика та сервіс
Слабка позиція компанії	3. Стратегія нішевої спеціалізації: – Вихід на вузькі ринки (посилки для діаспори, міграційні сервіси) – Співпраця з нішевими e-commerce – Розвиток партнерств	4. Стратегія виживання / стабілізації: – Скорочення витрат – Тимчасова відмова від нерентабельних напрямів – Утримання базових конкурентних позицій у кризових регіонах

*Джерело: Складено автором на основі джерела [20,36,42].*

Станом на 2024 рік галузь логістики в Україні залишається привабливою: вона підтримується активним зростанням e-commerce, високим попитом на експрес-доставку, цифровими трансформаціями та відкриттям міжнародних можливостей. У той самий час галузь стикається з ризиками воєнного характеру, нестабільністю інфраструктури та тиском з боку глобальних гравців у міжнародному сегменті [36,42].

ТОВ «Нова Пошта» має сильну позицію на національному ринку: компанія володіє наймасштабнішою логістичною мережею, впроваджує інновації, запускає авіасервіси та фінансові рішення. Це дозволяє позиціонувати її в першому квадранті – стратегії агресивного зростання, що є оптимальним вибором для активної експансії та технологічного лідерства. Аналіз за матрицею Томпсона–Стрикленда підтвердив, що ТОВ «Нова пошта» має всі передумови для реалізації стратегії агресивного зростання в умовах сприятливого ринкового середовища. Компанія здатна не лише зберігати, а й посилювати свої конкурентні позиції завдяки масштабуванню цифрових сервісів, міжнародній експансії та розширенню екосистеми логістичних і фінансових послуг.

Після здійснення стратегічного аналізу позиціонування ТОВ «Нова пошта» за допомогою матриць BCG та Томпсона-Стрикленда отримано цілісне уявлення про внутрішню структуру діяльності компанії, стан її окремих напрямів, а також узгодженість зовнішнього середовища з поточними ринковими можливостями. Ці підходи дозволяють визначити стратегічні зони зростання, ефективності та необхідності інвестицій або оптимізації.

Водночас сучасне логістичне середовище зазнає впливу численних глобальних викликів, серед яких – військові загрози, геополітична турбулентність, цифрова трансформація, зміна споживчих моделей, зростання конкуренції на міжнародних ринках та вимоги до екологічної відповідальності. У таких умовах здатність підприємства адаптуватися до змін, утримувати конкурентні переваги та ефективно реагувати на ризики стає критично важливою [7, 28].

З огляду на це, для об'єктивного вимірювання конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного середовища доцільним є узагальнення якісних висновків у кількісній формі. З цією метою використовується інтегральний показник конкурентоспроможності (К), який дозволяє чисельно охарактеризувати загальний стан підприємства з урахуванням ключових факторів, що впливають на його позиції на ринку.

Такий підхід забезпечує високу аналітичну цінність, оскільки дозволяє комплексно оцінити загальний рівень конкурентного потенціалу підприємства, простежити його динаміку у часовому розрізі, здійснити порівняння з іншими учасниками ринку, а також обґрунтувати стратегічні управлінські рішення щодо подальшого розвитку компанії.

На основі цього підходу нижче здійснено розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» з урахуванням розширеного набору оцінюваних параметрів, актуальних для логістичної галузі.

Нижче представлено розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» на основі типових показників, що охоплюють основні аспекти діяльності логістичної компанії: якість, інфраструктура, фінанси, інноваційність, сервіс та ринкова присутність.

Інтегральний показник конкурентоспроможності  $K = 89,17$  балів зі 100 можливих. Розрахований інтегральний показник відповідає високому рівню конкурентоспроможності. Це свідчить про те, що ТОВ «Нова пошта» ефективно реалізує стратегічні напрями розвитку, має потужну інфраструктуру, високу якість сервісу, інноваційні рішення та сильні ринкові позиції як на національному, так і на міжнародному рівнях. Інтегральна оцінка підтверджує (Табл.2.7), що ТОВ «Нова Пошта» є висококонкурентною компанією з сильним стратегічним потенціалом і лідерською позицією на ринку логістики.

Таблиця 2.7

### Інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта»

Показник	Оцінка (ki)	Вага (di)	ki × di
Якість логістичних послуг	90	0,08	7,2
Швидкість доставки	92	0,08	7,36
Цінова політика (доступність)	85	0,06	5,1
Інноваційність та цифровізація	88	0,07	6,16
Наявність власної інфраструктури (авіа, термінали)	95	0,07	6,65
Гнучкість обслуговування / варіативність послуг	87	0,06	5,22
Лояльність клієнтів (бренд, рекомендації)	91	0,07	6,37
Фінансова стабільність	82	0,06	4,92
Рівень обслуговування персоналом	89	0,06	5,34
Екологічність / соціальна відповідальність	78	0,05	3,9
Масштаб і географія присутності	94	0,08	7,52
Міжнародна експансія	80	0,06	4,8
Позиція серед конкурентів (ринкова частка)	96	0,07	6,72
Інтегрованість із e-commerce платформами	90	0,06	5,4
Широта клієнтської бази	93	0,07	6,51

*Джерело: Складено автором на основі джерела [49,29,41,42].*

Інтегральний показник конкурентоспроможності  $K = 89,17$  балів зі 100 можливих. Розрахований інтегральний показник відповідає високому рівню конкурентоспроможності. Це свідчить про те, що ТОВ «Нова пошта» ефективно реалізує стратегічні напрями розвитку, має потужну інфраструктуру, високу якість сервісу, інноваційні рішення та сильні ринкові позиції як на національному, так і на міжнародному рівнях. Інтегральна оцінка підтверджує, що ТОВ «Нова Пошта» є висококонкурентною компанією з сильним стратегічним потенціалом і лідерською позицією на ринку логістики.

## 2.3 Характеристика конкурентних позицій на національному та міжнародному ринках

У таблиці 2.8 представлено порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» та її основних конкурентів на національному й міжнародному рівнях. Оцінка проведена за інтегральним методом із урахуванням ключових показників: якість послуг, швидкість доставки, інноваційність, цінова політика, масштаб присутності, фінансова стабільність та міжнародна діяльність. Кожному показнику надано вагу залежно від його значущості для логістичної галузі.

Таблиця 2.8

### Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» та її основних конкурентів

Показник	Вага (di)	Нова пошта (ki)	Укрпошта (ki)	Meest (ki)	DHL (ki)	FedEx	Нова пошта (ki×di)	Укрпошта (ki×di)	Meest (ki×di)	DHL (ki×di)	FedEx (ki×di)
Якість послуг	0,18	90	78	75	95	92	16,2	14,04	13,5	17,1	16,56
Швидкість доставки	0,18	92	72	78	98	96	16,56	12,96	14,04	17,64	17,28
Інноваційність / цифровізація	0,14	88	70	72	94	90	12,32	9,8	10,08	13,16	12,6
Цінова політика	0,12	85	96	84	70	72	10,2	11,52	10,08	8,4	8,64
Масштаб присутності	0,12	94	99	65	100	95	11,28	11,88	7,8	12,0	11,4
Фінансова стабільність	0,13	82	65	60	90	88	10,66	8,45	7,8	11,7	11,44
Міжнародна діяльність	0,13	80	50	72	100	98	10,4	6,5	9,36	13,0	12,74
<b>Усього (К)</b>							<b>87,62</b>	<b>75,15</b>	<b>72,66</b>	<b>93,0</b>	<b>90,66</b>

*Джерело: Складено автором на основі джерела [39, 41, 43, 52]*

Отримані результати свідчать про те, що DHL і FedEx займають найвищі позиції за інтегральним показником конкурентоспроможності серед аналізованих компаній. ТОВ «Нова Пошта» демонструє високі результати (87,62 бала), що дозволяє впевнено конкурувати як на національному, так і на міжнародному рівнях. АТ «Укрпошта» та Meest показують нижчі значення через відставання в інноваціях, швидкості доставки та фінансовій стабільності.

Отримані інтегральні оцінки конкурентоспроможності дали змогу

сформувати загальну картину сильних і слабких сторін ТОВ «Нова пошта» у контексті національної та глобальної конкуренції. Водночас для більш глибокого аналізу доцільно здійснити детальне порівняння компанії з окремими ключовими конкурентами, які мають найбільший вплив у відповідних ринкових сегментах. На національному рівні таким конкурентом є АТ «Укрпошта» – державний оператор поштового зв'язку, який активно модернізується та конкурує з ТОВ «Нова пошта» у сфері масової доставки, особливо в сегменті бюджетних рішень для населення та e-commerce. Порівняння з Укрпоштою дозволить визначити поточні відмінності у підходах до сервісу, цінової політики, цифровізації та операційної ефективності. На міжнародному рівні об'єктом порівняння виступає DHL – один із глобальних лідерів логістичної галузі, що має розгалужену міжнародну мережу, розвинені цифрові платформи та стандартизовану якість обслуговування. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» у порівнянні з DHL дозволить оцінити рівень готовності компанії до масштабування в ЄС, виявити потенційні розриви в інфраструктурі, сервісі та репутаційній складовій. Таке двовекторне порівняння сприятиме формуванню стратегічних рекомендацій для зміцнення позицій Нової пошти на обох рівнях конкуренції – внутрішньому та зовнішньому.

Для детальнішого розуміння конкурентних позицій застосуємо SWOT-аналізу, який дає змогу систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, пов'язані з ринковим середовищем. Такий підхід є особливо ефективним для якісного порівняння компаній, що функціонують в одній галузі, але в різних умовах: національних чи глобальних. У межах даного аналізу проведено порівняльну характеристику трьох логістичних компаній: ТОВ «Нова пошта» (Україна), АТ «Укрпошта» (Україна) та DHL (Німеччина, глобальний оператор) [42,50].

SWOT-порівняння демонструє, що ТОВ «Нова Пошта» має збалансоване поєднання внутрішніх сильних сторін – зокрема, розвинену інфраструктуру, високу швидкість доставки та інноваційні сервіси. Це дозволяє їй ефективно конкурувати на національному рівні та поступово закріплюватися на міжнародному ринку. Основними слабкостями є обмежена впізнаваність за

кордоном і зовнішні ризики, пов'язані з безпековою ситуацією в Україні (Табл. 2.9) [42,50].

Таблиця 2.9

### Порівняльний SWOT-аналіз

Компанія	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
ТОВ «Нова Пошта»	Власна інфраструктура, швидкість доставки, цифрові сервіси, довіра клієнтів	Залежність від палива, обмежена впізнаваність у ЄС, військові ризики	Розширення в ЄС, e-commerce, автоматизація логістики	Глобальні конкуренти, геополітика, валютні ризики
АТ «Укрпошта»	Широке покриття, державна підтримка, низькі тарифи	Низька швидкість, застаріла інфраструктура, збитковість	Цифровізація, співпраця з міжнародними донорами	Конкуренція з приватними компаніями, обмежене фінансування
DHL	Глобальна мережа, високий стандарт сервісу, сильний бренд, логістичні інновації	Висока вартість, повільна адаптація до локальних ринків	Розвиток в Східній Європі, зелена логістика	Геополітичні обмеження, конкуренція з новими технологічними стартапами

*Джерело: Складено автором на основі джерела [42,50]*

АТ «Укрпошта», попри широке географічне покриття та доступність послуг, суттєво поступається у швидкості, сучасності сервісів та ефективності. Її потенціал зосереджений переважно у можливостях цифровізації та підтримці з боку держави, але слабкі сторони створюють бар'єри для прямої конкуренції з приватними операторами. DHL є найпотужнішим гравцем з глобальною логістичною мережею та високими технологічними стандартами. Компанія має потужний бренд і міжнародну присутність, але її висока вартість і складність локалізації дають можливість гнучкішим операторам, таким як ТОВ «Нова Пошта», займати окремі сегменти ринку в країнах ЄС. SWOT-аналіз дозволив систематизувати внутрішні характеристики компаній та окреслити ключові виклики у їхньому конкурентному середовищі. Водночас для комплексного розуміння впливу зовнішніх умов, які формують рамки функціонування логістичних операторів, необхідно враховувати макрорівень аналізу.

З моменту свого заснування у 2001 році ТОВ «Нова пошта» зайняла нішу

швидкої доставки для малого та середнього бізнесу, що на той час не обслуговувався ефективно державними операторами. У той час, як АТ «Укрпошта» залишалася інституцією з важкою централізованою структурою, а приватні конкуренти щойно формувалися, ТОВ «Нова пошта» запропонувала нову модель: клієнтоорієнтовану, швидку, прозору та інноваційну.

У 2008 році, в умовах світової фінансової кризи, більшість гравців скорочували витрати. АТ «Укрпошта» зберігала традиційну модель роботи з акцентом на поштові перекази та паперову кореспонденцію. Натомість ТОВ «Нова Пошта» продовжувала розширювати відділення, інвестувала в логістику та внутрішню автоматизацію, що дозволило їй захопити ринкову нішу, яка звільнилася через пасивність конкурентів. У 2014 році, після Революції Гідності та початку бойових дій на сході України, ТОВ «Нова Пошта» була першою серед операторів, яка адаптувала логістичну систему до нових реалій: перенаправлення маршрутів, захист вантажів, тимчасові склади. У той час як Meest працював переважно на закордонні посилки, а АТ «Укрпошта» мала обмежену маневреність, ТОВ «Нова Пошта» зміцнила зв'язок із клієнтами через стабільність і соціальну присутність у кризових зонах.

Пандемія COVID-19 (2020-2021 рр.) стала черговим переломним моментом. В умовах, коли глобальні гравці (наприклад, DHL, FedEx) зіткнулися з обмеженнями перельотів та локдаунами, а АТ «Укрпошта» лише починала цифровізацію, ТОВ «Нова Пошта» швидко перейшла на безконтактну доставку, автоматизувала процеси, розвинула мобільний застосунок і розширила NovaPay [17]. Це дозволило їй не лише зберегти лояльність, а й масово залучити нових клієнтів, які шукали надійний сервіс в епоху невизначеності. У 2022 році, під час повномасштабної війни, компанія знову показала стратегічну стійкість. В умовах, коли багато регіональних конкурентів призупинили роботу, а глобальні оператори не мали інфраструктури в Україні, ТОВ «Нова Пошта» стала ключовим гуманітарним і комерційним перевізником. Клієнти не просто зберегли довіру – вона була підсилена завдяки підтримці ЗСУ, волонтерським ініціативам, безкоштовній доставці гуманітарної допомоги.

З 2023 року компанія перейшла до нового етапу – виходу на міжнародні ринки. На цьому етапі вона вже зіштовхується з серйозними конкурентами: DHL, DPD, InPost. Однак перевагою ТОВ «Нова пошта» є її український сервіс, зрозумілий для діаспори, гнучкість у тарифній політиці та наявність досвіду швидкої адаптації до нових регуляторних умов. У той час як міжнародні оператори пропонують стандартизований сервіс, ТОВ «Нова пошта» робить ставку на локалізацію, швидкість та персоналізований підхід. Станом на 2024 рік, логістичний ринок України характеризується високою концентрацією, помірною бар'єрністю для нових учасників і чітким домінуванням кількох провідних операторів. Найбільш потужними гравцями залишаються ТОВ «Нова пошта», АТ «Укрпошта» та Meest Express, які оперують як у B2C-, так і у B2B-сегментах. Дані щодо обсягів перевезень DHL Express в Україні не оприлюднюються у відкритих джерелах, однак компанія зберігає активну присутність на українському ринку міжнародної експрес-доставки, працюючи переважно у сегменті транснаціональних B2B-відправлень [29].

У 2024 році ТОВ «Нова Пошта» підтвердила своє лідерство на ринку, обробивши понад 486 млн посилок, що є абсолютним рекордом для країни та демонструє зростання на 15% порівняно з 2023 роком. Така динаміка є результатом масштабного розширення мережі (понад 1 700 нових відділень та 8 410 поштоматів) і значних інвестицій у цифрову трансформацію логістичних процесів. Крім того, компанія успішно поєднує внутрішні перевезення з міжнародною експансією, що додатково розширює ринкову базу [29].

ТОВ «Нова пошта» стабільно утримує лідерські позиції на ринку експрес-доставки в Україні, що зумовлено низкою структурних, операційних та стратегічних переваг, які складно або неможливо повторити конкурентам у короткостроковій перспективі. Першою і найбільш очевидною перевагою є найбільша в Україні мережа логістичних потужностей: станом на 2024 рік компанія налічує понад 37 000 точок обслуговування, включаючи відділення, поштомати та мобільні точки. Такий рівень фізичної присутності дозволяє ТОВ «Нова пошта» забезпечувати максимальну географічну доступність, включно з віддаленими і

прифронтовими регіонами. Жоден інший оператор в Україні не має настільки щільної та швидко масштабованої інфраструктури. Другим визначальним фактором є операційна швидкість і надійність. Завдяки впровадженню автоматизованих сортувальних центрів, власного ІТ-програмного забезпечення і внутрішньої системи трекінгу, компанія забезпечує доставку «день-у-день» у межах України, що є стандартом лише для ТОВ «Нова пошта». У той час як інші гравці – наприклад, АТ «Укрпошта» – можуть мати затримки через централізованість, ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу операційну гнучкість [40-42]. Важливою перевагою є також власна авіакомпанія Supernova Airlines, що відкриває можливості для швидкого транспортування великого обсягу вантажів не лише в межах України, а й на міжнародному рівні. Це унікальний актив, якого не має жоден інший український логістичний оператор. Ще один важливий аспект – цифрова екосистема компанії, зокрема інтеграція NovaPay, мобільного застосунку та CRM-рішень. Наявність фінансового сервісу дозволяє клієнтам не тільки здійснювати оплату, але й користуватися банківськими інструментами (перекази, кешбеки, віртуальні карти) без виходу за межі екосистеми.

Така багатофункціональність підвищує рівень утримання клієнтів і стимулює повторні покупки. Не менш важливою є сила бренду, сформована через роки послідовної клієнтоорієнтованості. ТОВ «Нова Пошта» асоціюється з надійністю, швидкістю та підтримкою навіть у найважчі часи – зокрема під час пандемії та повномасштабної війни. Саме за таких умов компанія демонструвала соціальну відповідальність: безкоштовні доставки гуманітарної допомоги, підтримка ЗСУ, безперервна робота в зонах ризику. Завдяки сукупності цих переваг, ТОВ «Нова Пошта» не лише втримує лідерство на внутрішньому ринку, а й формує передумови для довгострокової конкурентоспроможності в умовах виходу на міжнародну арену [40-42].

Отже, проаналізувавши дані, можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» успішно функціонує в умовах монополістичної конкуренції, зберігаючи лідерство завдяки потужній інфраструктурі, інноваційності та високій адаптивності до ринкових викликів.

## **РОЗДІЛ III. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.**

### **3.1. Інноваційні та технологічні стратегії розвитку.**

У другому розділі було здійснено всебічний аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Нова пошта», визначено рівень її конкурентоспроможності на основі ключових фінансових показників, оцінено ефективність управління ресурсами, стійкість до зовнішніх викликів та позицію на логістичному ринку. Крім того, було проведено аналіз зовнішнього середовища, а також досліджено конкурентне становище компанії на тлі інших гравців галузі, зокрема АТ «Укрпошта», Meest та DHL.

Особливу цінність у межах дослідження має анкетне опитування клієнтів (див. Додаток Р), результати якого дозволили виявити реальні потреби, рівень задоволеності та очікування цільової аудиторії щодо якості сервісу, інноваційності, зручності та ціноутворення. Отримані результати стали підґрунтям для формування практичних рекомендацій з удосконалення діяльності компанії в коротко- та середньостроковій перспективі. Відтак у третьому розділі буде запропоновано систему стратегічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» шляхом активного впровадження інновацій, удосконалення маркетингових і організаційних підходів, а також розширення ринкової присутності – як на національному, так і на міжнародному рівнях.

З метою вивчення споживчих очікувань, ступеня задоволеності сервісом, виявлення факторів лояльності клієнтів, а також оцінки конкурентних переваг та слабких сторін ТОВ «Нова пошта», було проведено анкетне онлайн-опитування у форматі Google Форма (див. Додаток Р). У дослідженні взяли участь 158 респондентів різного віку та соціального статусу, що дозволило отримати репрезентативну вибірку для аналізу поведінки та мотивації користувачів логістичних послуг. Географія опитаних охоплює мешканців міст-мільйонників,

обласних центрів, малих міст та сільської місцевості, що забезпечило цілісне уявлення про сприйняття компанії серед різних цільових аудиторій. Анкета складалася з 30 змістовних запитань (див. Додаток Р), які було згруповано за ключовими тематичними напрямками. Зокрема, досліджувалися демографічні характеристики респондентів; частота використання послуг ТОВ «Нова Пошта»; оцінка швидкості доставки, якості обслуговування та зручності мобільного застосунку; сприйняття бренду, наявні конкурентні переваги та слабкі сторони компанії; ставлення клієнтів до міжнародного розширення діяльності; готовність змінити логістичного оператора на користь конкурентів, а також чинники, що сприяють утриманню клієнтів. Дослідження дозволило зібрати цінні якісні та кількісні дані, що стали основою для формування рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності компанії в умовах зростаючої конкуренції, інфляційного тиску та структурних змін у логістичному середовищі.

У дослідженні взяли участь 158 респондентів, серед яких 70,9% становили жінки, а 29,1% – чоловіки. У структурі вікових груп найбільшу частину склали особи віком 18–24 роки (48,1%), далі йдуть групи 25–34 роки (20,3%) та 35–44 роки (15,2%). Усі 158 опитаних відповіли, що користуються послугами Нової Пошти. Це означає, що вся вибірка була сформована з фактичних клієнтів компанії, а отже, подальші оцінки сервісу ґрунтуються на власному практичному досвіді респондентів. На запитання щодо частоти використання послуг компанії респонденти надали такі відповіді: найбільша частка опитаних – 42,4% – зазначила, що користується послугами ТОВ «Нова Пошта» приблизно раз на місяць; 28,5% звертаються до сервісів компанії раз на тиждень; 18,4% роблять це рідше; 8,2% – один-три рази на тиждень; і лише 1,3% користуються послугами компанії щоденно. Такі результати свідчать про те, що для більшості клієнтів компанія є регулярним, але не щоденним логістичним партнером, що узгоджується з характером побутових і комерційних відправлень у масовому сегменті. Такий розподіл дозволяє припустити, що опитування охопило як користувачів із регулярною потребою в логістиці (наприклад, фізичні особи та підприємці малого бізнесу), так і тих, хто звертається до послуг доставки епізодично або сезонно.

Згідно з результатами, найбільш популярним видом послуг є доставка документів або посилок, яку вказав 121 респондент (76,6%). Це свідчить про ядро клієнтського попиту, орієнтованого на класичну експрес-доставку. Інші послуги розподілились наступним чином:

- Поштомати – 84 респонденти (53,2%);
- Онлайн-сервіси (додаток, трекінг) – 60 респондентів (38,0%);
- Кур'єрська доставка – 38 респондентів (24,1%);
- Міжнародна доставка – 33 респонденти (20,9%);
- Фінансові послуги NovaPay – 22 респонденти (13,9%);
- Вантажні перевезення – 17 респондентів (10,8%).

Таким чином, цифрові сервіси (мобільний додаток, трекінг, NovaPay) займають суттєве місце в користувацькому досвіді, що є позитивним індикатором цифрової трансформації компанії. Абсолютна більшість респондентів обрали обслуговування через відділення – 143 особи (90,5%), що підтверджує значення розгалуженої фізичної інфраструктури. Інші канали мають такий розподіл:

- Мобільний додаток – 101 респондент (63,9%);
- Поштомати – 92 респонденти (58,2%);
- Кур'єрська доставка – 26 респондентів (16,5%);
- Сайт – 10 респондентів (6,3%);
- Бізнес-кабінет – 6 респондентів (3,8%).

Це свідчить про те, що компанія успішно поєднує офлайн- та онлайн-канали обслуговування, однак потребує подальшої оптимізації цифрових рішень для бізнес-користувачів. Більшість респондентів – 89 осіб (56,3%) – повідомили, що не мали жодних проблем із сервісом. Водночас значна частка користувачів вказала на певні труднощі:

- Проблеми з поштоматами – 30 респондентів (19%);
- Проблеми у відділеннях – 22 респонденти (13,9%);
- Затримка доставки – 19 респондентів (12%);
- Пошкодження посилки – 19 респондентів (12%);

- Технічні проблеми з додатком або трекінгом – 13 респондентів (8,2%);
- Відсутність зворотного зв'язку – 7 респондентів (4,4%).

Ці дані сигналізують про наявність локальних вразливостей у сервісній моделі, особливо у сфері самообслуговування та роботи з рекамаціями. У межах дослідження було поставлено блок питань, спрямованих на оцінку ключових якісних характеристик сервісу ТОВ «Нова пошта» з боку клієнтів, а також визначення конкурентних переваг та рівня довіри до бренду в порівнянні з іншими операторами ринку доставки. На запитання щодо оцінки швидкості доставки за 5-бальною шкалою, де 1 – дуже повільно, а 5 – дуже швидко, переважна більшість респондентів (72,2%) обрали найвищу оцінку – «5», ще 24,7% оцінили швидкість як «4», що свідчить про загальне задоволення оперативністю сервісу. Водночас лише 3 респонденти (1,9%) обрали оцінки від 1 до 3, а середнє арифметичне склало 4,67 бала. Це дозволяє зробити висновок про сталість ключової конкурентної характеристики компанії – швидкої доставки.

Щодо якості обслуговування персоналу, 55,7% респондентів оцінили її як відмінну («5»), 36,7% – як високу («4»), тоді як оцінки 1–3 сумарно надали менше 8% учасників. Середнє значення – 4,44 бала, що демонструє загальну позитивну динаміку сприйняття сервісної взаємодії, хоча водночас вказує на потенціал до вдосконалення – насамперед у питаннях персонального підходу та стандартизації обслуговування у відділеннях. На основі відповіді на запитання «У чому головні конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта»?» виявлено, що респонденти найбільш цінують швидкість доставки – її обрали 92,4% учасників, а також мобільний додаток (82,9%), велику кількість відділень (67,7%) і зручність поштомотів (65,2%). Важливими конкурентними перевагами також вважаються надійність (35,4%), якість логістики (32,3%) та міжнародна доставка (31,6%). Менш критичними з погляду клієнтів є такі аспекти, як ціна (15,8%), NovaPay (19,6%) та інновації (24,1%), що вказує на домінування факторів зручності й оперативності над ціновими характеристиками.

Відповідь на запитання про довіру до бренду ТОВ «Нова Пошта» у порівнянні з іншими службами доставки підтвердила сформований імідж компанії:

52,5% респондентів однозначно вважають її надійною, ще 42,4% – «швидше так». Лише 0,6% опитаних висловили недовіру або сумніви, а 4,4% утримались від відповіді. Це свідчить про високий рівень емоційного зв'язку з брендом та ефективну багаторічну репутаційну політику, яка особливо зміцнилася в періоди соціальних викликів (війна, пандемія, гуманітарна підтримка).

У другому блоці дослідження було поставлено низку запитань, спрямованих на вивчення сприйняття компанії ТОВ «Нова Пошта» в контексті інноваційності, міжнародного розвитку, соціальної відповідальності та відповідності очікуванням клієнтів. Отримані результати доповнюють попередній аналіз якісних характеристик логістичного сервісу та дозволяють краще зрозуміти емоційне й іміджеве сприйняття бренду.

Згідно з результатами опитування, на запитання «Чи асоціюєте ви ТОВ «Нова Пошта» з інноваційною компанією?» понад дві третини респондентів (66,5%) відповіли, що компанія постійно впроваджує новації. Ще 25,3% зазначили, що інноваційність присутня частково, але очікується більше. Це свідчить про позитивне сприйняття технічного та цифрового розвитку компанії, з водночас ознаками очікування подальших удосконалень (наприклад, у сфері автоматизації, мобільного застосунку або фінансових сервісів). Лише 7,6% опитаних не вважають компанію інноваційною або не задумувались над цим питанням.

На питання «Наскільки важливо для вас, що компанія розвивається міжнародно (Європа, США)?», 35,4% респондентів зазначили, що це для них «дуже важливо», ще 46,2% вказали, що це має значення, але здебільшого у контексті міжнародних відправлень. Таким чином, понад 80% респондентів підтвердили цінність вектору глобальної експансії для клієнтського сприйняття бренду. Лише 17,1% респондентів відповіли, що цей аспект не має для них значення, а 1,3% не були поінформовані про міжнародну присутність компанії.

Особливо цінним для репутаційної оцінки компанії є питання «Як ви оцінюєте репутацію ТОВ «Нова Пошта» як соціально відповідального бізнесу (гуманітарна допомога, підтримка ЗСУ)?». Більше половини респондентів – 50,6% – оцінили репутацію як «позитивну», ще 35,4% – як «дуже позитивну». Це загалом

формує 86% позитивного сприйняття соціальної відповідальності, що є важливим іміджевим активом компанії в умовах воєнного стану. Нейтральну позицію висловили 8,9%, а негативних оцінок не зафіксовано. Нарешті, на запитання «Наскільки сервіс ТОВ «Нова Пошта» відповідає вашим очікуванням?» переважна більшість опитаних – 86,1% – відповіли, що сервіс «повністю відповідає» їх очікуванням. Ще 9,5% зазначили, що сервіс відповідає частково, і лише 4,4% вказали на перевищення очікувань. Низькі оцінки (рідко відповідає або не відповідає зовсім) не були зафіксовані, що свідчить про стійке задоволення користувацьким досвідом серед респондентів.

У рамках дослідження було поставлено запитання, спрямовані на виявлення напрямів для покращення діяльності компанії, а також на визначення ключових конкурентів ТОВ «Нова пошта» та оцінку поведінкових намірів споживачів у контексті можливої зміни логістичного оператора. На запитання «Що потребує покращення в роботі компанії?» найбільше респондентів – 106 осіб (67,1%) – обрали варіант «зменшення вартості доставки», що свідчить про високу чутливість клієнтів до цінового аспекту, попри наявність інших конкурентних переваг. Наступними за значущістю були пункти:

- «Нові послуги (зберігання, пакування)» – 42 респонденти (26,6%);
- «Система скарг» – 33 особи (20,9%);
- «Міжнародна мережа» – 28 відповідей (17,7%);
- «Якість обслуговування» – 26 (16,5%);
- «Поштомати» – 25 (15,8%);
- «Нові технології» – 24 (15,2%);
- інші аспекти (мобільний додаток, інформування, кур'єри) набрали менше 15%.

Ці результати засвідчують, що основними очікуваннями клієнтів залишаються цінова оптимізація, сервісне вдосконалення та розвиток нових форматів послуг, що має бути враховано при формуванні стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Щодо конкурентного середовища, 55,1% респондентів визначили Meest як ключового конкурента ТОВ «Нова Пошта», а 44,3% – АТ «Укрпошта». Серед міжнародних гравців DHL було названо у 16,5% відповідей, а FedEx – лише у 6,3%. Водночас 24,1% респондентів вважають, що у Новій Пошті немає реальних конкурентів, що вказує на високий рівень лояльності або монопольну присутність компанії в окремих регіонах/сегментах. На запитання «Чи розглядали ви можливість перейти до Meest Express на постійну основу?», 79,1% респондентів відповіли негативно, що свідчить про відсутність зацікавленості в зміні оператора. Лише 7% уже користуються Meest, а 7,6% – розглядають таку можливість. Це вказує на відносно низький ризик відтоку клієнтів за умови збереження якості обслуговування.

Щодо АТ «Укрпошта», лише 11,4% респондентів зазначили, що часто користуються її послугами, тоді як 48,1% – іноді, а 22,2% відзначили, що сервіс їх не задовольняє. Ще 18,4% не розглядають АТ «Укрпошта» як альтернативу. Таким чином, навіть державний оператор має обмежений ступінь заміщення, що дає Новій Пошті перевагу в утриманні ринкової частки. Питання 20 було спрямоване на з'ясування умов, за яких респонденти могли б відмовитися від послуг ТОВ «Нова Пошта». Найчастіше клієнти вказували на зростання вартості доставки – 86 відповідей (54,4%). На другому місці – погане обслуговування персоналу (44,3%), далі – вигідніші пропозиції конкурентів (47,5%) і негативний досвід взаємодії (33,5%). Також 37,3% могли б змінити оператора через повільну доставку, а 24,1% – через меншу кількість відділень. Лише 13,9% відповіли, що не планують змінювати компанію. Ці результати вказують на те, що вартість, якість і доступність – критичні чинники утримання клієнтів. У питанні 21 з'ясовувалося, які дії конкурентів можуть спонукати клієнта змінити оператора. Найвпливовішими чинниками стали:

- швидка доставка – 62,7%,
- більше відділень і поштоMATів – 55,7%,
- вища якість обслуговування – 48,7%,
- нижча ціна – 43,7%,

- надійність – 39,2%.

Менше значення мали бонусні програми (18,4%) або кращий додаток (27,2%). При цьому майже 10% респондентів заявили, що залишаться з Новою Поштою незалежно від дій конкурентів. Отже, ключовими факторами переходу є ціна, зручність і якість, тоді як інноваційні рішення чи акції є вторинними. Водночас наступна група питань (22–25) дозволяє оцінити стійкість споживчої лояльності у змодельованих сценаріях. Так:

- 32,9% готові перейти до конкурента, якщо той запропонує нижчу ціну;
- 58,9% перейдуть, якщо конкурент забезпечить таку ж швидкість, але кращий сервіс;
- 69,6% залишаться з ТОВ «Нова Пошта», якщо конкурент буде дешевший, але менш зручний – це свідчить про домінування зручності над ціною;
- лише 3,2% зізналися, що підуть за знайомими до іншої служби доставки, тоді як 71,5% не наслідуватимуть такий приклад.

У питанні 26 з'ясовувалося, що саме утримує респондентів як клієнтів компанії. Найбільшу кількість відповідей отримали:

- поштомати та відділення (їх доступність) – 77,8%,
- швидкість доставки – 74,7%,
- довіра до бренду – 50%,
- мобільний додаток – 47,5%,
- звичка користуватися послугами – 38%,
- відсутність кращого варіанту – 37,3%.

Ці результати демонструють, що зручна інфраструктура та висока операційна ефективність формують ядро клієнтської лояльності.

Питання 27 стосувалося загальної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта». За п'ятибальною шкалою 71,5% респондентів оцінили компанію на 5 балів, 25,3% – на 4 бали, а середній бал склав 4,66, що свідчить про високий рівень задоволеності респондентів і визнання ринкової сили компанії. У питанні 28 було

визначено ключові сфери конкурентних переваг. Найбільшу частку відповідей отримали:

- логістика (система доставки) – 75,9%,
- кількість і розміщення відділень – 76,6%,
- швидкість і гнучкість реагування – 50,6%,
- репутація бренду – 45,6%,
- IT-рішення (додатки, API) – 43%.

Таким чином, основні переваги ТОВ «Нова Пошта» концентруються в операційній ефективності, цифровій трансформації та видимості бренду. У питанні 29 респонденти вказували слабкі сторони, які можуть впливати на конкурентоспроможність:

- висока вартість доставки – 66,5%,
- некомпетентний персонал у деяких відділеннях – 24,7%,
- повільне реагування на скарги – 20,3%,
- незручна або багатозначна тарифація – 18,4%.
- Водночас 29,7% опитаних не бачать суттєвих недоліків, що є позитивним сигналом, але акцентує увагу на необхідності коригування цінової політики і покращення сервісу на точках обслуговування.

Питання 30 було присвячене оцінці рівня адаптації компанії до сучасних викликів (війна, інфляція, цифровізація). 64,6% респондентів вважають, що ТОВ «Нова Пошта» повністю адаптована, 27,2% – що частково адаптована. Це свідчить про високий рівень гнучкості та здатності до стратегічної трансформації, яку респонденти вже помітили і позитивно оцінили.

Отримані результати свідчать про стійку ринкову позицію компанії ТОВ «Нова Пошта» та високий рівень клієнтської лояльності. Опитування охопило респондентів різного віку, з різних типів населених пунктів, що дозволяє говорити про репрезентативність та широку соціально-географічну вибірку.

Усі респонденти користуються послугами компанії, причому більшість – регулярно, що свідчить про високу інтеграцію ТОВ «Нова Пошта» в повсякденне

життя. Основними факторами утримання клієнтів є доступність мережі (77,8%), швидкість доставки (74,7%), довіра до бренду (50%) та зручність мобільного додатку (47,5%). Респонденти високо оцінили загальну конкурентоспроможність компанії – середній бал 4,66 із 5, що підтверджує ефективність стратегії позиціонування на українському ринку. Однак, опитування також висвітлило низку проблемних аспектів: висока вартість доставки була зазначена як головна слабкість (66,5%) і головна умова потенційної відмови від послуг компанії (54,4%). Питання сервісу у відділеннях, технічної оснащеності та реакції на скарги потребують посиленої уваги: 20–25% клієнтів мають негативний досвід або вважають ці аспекти слабкими сторонами компанії. Значна частина користувачів (58,9%) готова перейти до конкурента у разі аналогічної швидкості та нижчої ціни, що підкреслює цінову чутливість ринку логістичних послуг в Україні. Водночас компанія продовжує асоціюватися з інноваційністю (66,5%), адаптованістю до нових викликів (64,6%) та соціально відповідальним підходом (понад 85% оцінюють позитивно репутацію у цій площині). Загалом, дослідження підтвердило, що ТОВ «Нова Пошта» зберігає імідж національного лідера в галузі доставки, однак для підтримання цієї позиції в умовах високої конкуренції та зростаючих очікувань споживачів необхідні подальші кроки в напрямках цифровізації, оптимізації вартості та персоналізації обслуговування.

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» є подальша цифровізація логістичних процесів, зокрема вдосконалення автоматизації сортувальних центрів та логістичної інфраструктури загалом. Варто зазначити, що компанія вже має значні досягнення у цьому напрямі. Центральний інноваційний термінал у Броварах оснащений високоточними сортувальними машинами, сканерами штрихкодів, об'ємними мірними системами, а також працює на базі інтегрованої ERP-системи, яка дозволяє контролювати обіг відправлень на всіх етапах [61].

Проте, як показав аналіз у другому розділі, така високотехнологічна модель охоплює переважно центральні об'єкти, тоді як у регіональних хабах і невеликих терміналах досі присутній частковий ручний розподіл посилок, нестандартизовані

операції приймання або пакування, а ERP-інтеграція не повною мірою охоплює всі рівні логістичного ланцюга. Ці недоліки також відображені у відповідях респондентів: 26,6% вказали на потребу в нових технологіях та сучасних логістичних рішеннях, 20,9% – на проблеми з обробкою звернень, а 7% – на застаріле обладнання у відділеннях. Окрім того, опитування показало, що значна частка користувачів (38%) залишається лояльною до компанії з причини звички або відсутності альтернатив, що вказує на потенційні репутаційні ризики у випадку збоїв на рівні обслуговування.

Крім результатів внутрішнього дослідження, актуальні тенденції логістичного ринку (зокрема аналітичні звіти McKinsey, Accenture та DHL Logistics Trend Radar 2023) демонструють, що стійкість компаній у майбутньому залежатиме від рівня автоматизації, інтегрованості систем і швидкості адаптації до зовнішніх змін. Лідери світового ринку, такі як DHL та Amazon, уже впроваджують логістику з прогнозованим управлінням, інтелектуальними сортувальними центрами, photo tracking та контроль стану посилки на кожному етапі. На тлі таких практик поточні технологічні рішення ТОВ «Нова Пошта» є конкурентними в Україні, але потребують поглиблення, масштабування та системної інтеграції.

З огляду на це, доцільно рекомендувати компанії не стільки впровадження нових систем «з нуля», як це буває на початковому етапі, а розширення вже існуючих рішень на всю територію країни, з урахуванням локальних особливостей, регіональної нерівномірності навантаження, а також потреб клієнтів малого й середнього бізнесу. Рекомендовано:

- Розширити автоматизовані сортувальні комплекси на регіональні термінали та логістичні хаби. Це дозволить досягти єдиного стандарту обробки посилок по всій країні й зменшити час обробки у віддалених містах.
- Впровадити IoT-рішення для контролю параметрів доставки (температура, вологість, удари) в окремих категоріях вантажів. Це створить додану вартість для e-commerce, фармацевтики та електроніки.
- Об'єднати ERP, CRM, NovaPay, мобільний застосунок і сортувальні системи в єдину цифрову логістичну платформу. Така інтеграція підвищить

якість зворотного зв'язку, пришвидшить обробку скарг і запитів клієнтів, оптимізує роботу персоналу.

- Запровадити системи фотофіксації стану посилок на етапі прийому, сортування й вручення. Це забезпечить прозорість сервісу й зменшить кількість конфліктних ситуацій, що сприяє довірі клієнтів.

- Розробити адаптивну логістичну систему з можливістю оперативної зміни маршрутів у реальному часі. З огляду на безпекові загрози, пошкодження доріг чи блокування регіонів під час війни, це критично важливо для підтримання стійкості [48].

Узагальнюючи, слід зазначити: ТОВ «Нова Пошта» вже має добру стартову базу інноваційної інфраструктури, проте в умовах глобального ринку та нових викликів цього недостатньо. Інтеграція технологій наступного покоління, масштабування автоматизації на всю мережу й цифрова єдність бізнес-процесів – це не просто опція, а стратегічна необхідність. Такі кроки дозволять компанії не лише зберегти поточний рівень конкурентоспроможності, а й зміцнити позиції на міжнародних ринках. Одним із найкращих світових зразків для наслідування в контексті інноваційної логістики є розумний логістичний хаб DHL у Лейпцигу (DHL Hub Leipzig) – найбільший логістичний центр у Європі, який:

- працює 24/7 з повністю автоматизованою системою сортування;
- інтегрований із мережею IoT-датчиків (контроль температури, ударів, вологості для кожної посилки);
- використовує AI для прогнозування заторів, пікового навантаження, маршрутів;
- впровадив систему Machine Vision, яка автоматично визначає деформацію упаковки;
- інтегрував клієнтські звернення, скарги, фінансові операції та логістику в єдину систему реагування;

– пов'язаний із системою прозорого моніторингу, де клієнт бачить місцезнаходження, стан і прогноз доставки кожної посилки у реальному часі [39].

Цей кейс демонструє, що навіть у складному логістичному середовищі автоматизація, IoT та аналітика великих даних суттєво зменшують витрати, підвищують лояльність і гарантують прогнозованість послуг. Що може реалізувати ТОВ «Нова Пошта» вже зараз, маючи наявні ресурси:

1. Масштабування напрацьованих рішень у Центральному інноваційному терміналі (СІТ)

Наразі найвищий рівень автоматизації зосереджено в СІТ. Доцільно поступово розширити ці рішення на логістичні хаби в регіонах: встановити стрічкові конвеєри, автоматичне зважування, роботизовану сортувальну лінію принаймні у 5 найбільш завантажених містах (Львів, Харків, Одеса, Дніпро, Вінниця).

2. Почати з цифрової інтеграції CRM, NovaPay та логістичної ERP

На сьогодні ці системи працюють ефективно, але функціонують розрізнено. Реальний крок – створити єдину цифрову панель управління клієнтською історією, платежами, логістикою і зверненнями, яка доступна кожному оператору в точці контакту.

3. Впровадити модуль фотофіксації у мобільний додаток та у поштомати

Це можливо реалізувати за рахунок існуючої інфраструктури. Камери та софт можна інтегрувати на нових поштоматах – фото при прийомі, видачі або пошкодженні. Це підвищить довіру та знизить кількість скарг.

4. Запустити пілотний проєкт Smart-скриньки з контролем температури / удару

Можна почати з високочутливої доставки – наприклад, косметика, фармацевтика, електроніка. Це дозволить створити продукт преміум-класу, що додасть конкурентної переваги та підвищить маржу.

5. Активізувати партнерство з українськими розробниками AI / BigData

Компанія має внутрішні IT-команди, однак розширення можливе через

співпрацю з IT-кластерами або стартапами, які вже мають рішення у сфері:

- прогнозування навантаження;
- динамічного маршрутизування;
- обробки звернень на основі аналізу мови / тону повідомлення.

ТОВ «Нова Пошта» вже має потужну основу для інноваційного прориву – технологічно оснащений СІТ, мобільний застосунок, фінансову платформу NovaPay, довіру клієнтів. Щоб досягти нового рівня конкурентоспроможності та відповідати глобальним трендам, компанії не потрібно перебудовувати все – достатньо розумно масштабувати й інтегрувати вже існуюче. Стратегія «розумної логістики» – не абстракція, а реальна тактична перевага, яку можна реалізувати вже сьогодні крок за кроком [39,40-42].

### **3.2. Маркетингові та організаційні заходи для зміцнення ринкових позицій**

Результати комплексного аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта», проведеного у попередньому розділі, засвідчують, що компанія займає стійкі конкурентні позиції на українському ринку експрес-доставки завдяки розвиненій логістичній інфраструктурі, впізнаваному бренду та високій швидкості обслуговування. Разом з тим, як показали результати SWOT-аналізу, ринкового моніторингу та соціологічного опитування (158 респондентів), зростаюча конкуренція, цінова чутливість споживачів і зміна споживчої поведінки вимагають переформатування підходів до маркетингу та організації взаємодії з клієнтами.

Зокрема, в опитуванні 54,4% респондентів зазначили, що відмова від послуг можлива у разі підвищення цін, а 43,7% готові перейти до конкурента за вигідніших умов. Це вказує на потребу у розробці гнучкіших тарифних моделей, зміцненні сервісного досвіду, а також активізації комунікаційної політики. Водночас 38% користувачів зазначили, що залишаються клієнтами компанії через звичку або відсутність кращої альтернативи, що створює вікно можливостей для підвищення емоційної прив'язаності та лояльності.

Крім того, внутрішній аналіз виявив нерівномірність обслуговування між

регіонами, часткову фрагментарність організаційної взаємодії між сервісними каналами, а також недовикористаний потенціал інструментів прямого та емоційного маркетингу. За цих умов особливо актуальним є переосмислення маркетингової стратегії компанії, зокрема в частині персоналізації, формування вартості бренду, розширення каналів комунікації та підвищення внутрішньої сервісної дисципліни. Саме тому в цьому підрозділі буде запропоновано систему маркетингових та організаційних заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій ТОВ «Нова Пошта» в умовах мінливого конкурентного середовища та зростання очікувань з боку цільової аудиторії.

Упродовж останніх двох десятиліть ТОВ «Нова Пошта» неодноразово стикалася з кризами, які змінювали логіку ведення бізнесу – від світової фінансової кризи 2008 року до пандемії COVID-19 і повномасштабного воєнного вторгнення 2022 року. Кожен із цих глобальних викликів вимагав швидкої адаптації бізнес-моделі, сервісних стандартів і маркетингових стратегій, що стало одним із джерел конкурентних переваг компанії [40-42].

Так, у період кризи 2014 року компанія оперативно перебудувала логістику в зоні АТО, забезпечуючи стабільність обслуговування навіть у прифронтових районах, що зміцнило емоційну лояльність клієнтів. У 2020 році ТОВ «Нова Пошта» була однією з перших логістичних компаній в Україні, що впровадила безконтактну доставку, посилені протоколи безпеки та масштабувала використання поштоMATів, що відповідало викликам пандемії. Від початку повномасштабного вторгнення компанія забезпечила безперервність логістичних ланцюгів, організувала гуманітарну доставку, створила мобільні відділення в зонах бойових дій. Така реакція свідчить про високу оперативну адаптивність та відповідальну комунікаційну позицію. Проте сучасні виклики мають комплексний і багатофакторний характер: це не лише безпекові загрози, а й інфляція, нестабільність попиту, зміна структури споживання, цифрова трансформація, зміна географії міграційних потоків, посилення конкуренції з боку міжнародних гравців. Ці виклики вимагають не лише реакції, а й системної зміни у підходах до клієнта, внутрішньої організації та ринку в цілому [40-42].

Результати дослідження підтверджують актуальність цих змін: понад 67% респондентів вказали на потребу у зниженні тарифів; 43,7% готові перейти до конкурентів, якщо ті запропонують кращу комбінацію ціни і сервісу. Водночас 38% користувачів зазначають, що залишаються клієнтами через звичку або відсутність альтернатив – це формує ризик втрати частини бази у разі змін ринкового балансу. Відтак компанія має перейти до превентивної моделі управління конкурентоспроможністю, заснованої на поєднанні маркетингової гнучкості, цифрової персоналізації, сервісної стандартизації, локалізації та соціально орієнтованої репутаційної моделі. Упровадження таких підходів дасть змогу не лише зберігати клієнтів у кризових умовах, а й формувати високу поведінкову лояльність незалежно від зовнішніх змін.

Зокрема, доцільно впровадити гнучкі тарифні моделі, що передбачатимуть персоналізовані підписки, знижки для постійних користувачів, спеціальні пакети для малого бізнесу. Такі рішення активно застосовуються у fintech-секторі (monobank), де сегментація клієнтів та адаптація тарифів дозволяє утримувати навіть найбільш чутливі до вартості категорії. Паралельно компанія має посилити персоналізований підхід у комунікації. Досвід Glovo, Bolt і Novus показує, що автоматизовані повідомлення, адаптовані під поведінку користувача, підвищують частоту звернення до сервісу на 20–30%. В умовах воєнної нестабільності, коли клієнт шукає не лише швидкість, а відчуття підтримки, варто інвестувати в емоційну складову комунікації. Саме це дозволило Turkish Airlines зміцнити свій бренд під час кризи, використовуючи мову цінностей і спільності [8-9].

У сфері організації сервісу потрібно забезпечити однорідність і передбачуваність досвіду в всіх точках контакту: від поштомоту – до відділення, від кур'єра – до онлайн-чату. Цього можна досягти через впровадження цифрового рейтингу відділень, публічного моніторингу якості обслуговування та навчальних платформ для персоналу. Подібну модель вже реалізовано в McDonald's та ТОВ «Нова Пошта» частково впровадила у власній системі індексу якості, однак її варто уніфікувати, масштабувати та зробити прозорою для клієнтів [6-7].

З огляду на сучасні підходи до корпоративного управління як соціальної

системи взаємодій, стратегічні дії ТОВ "Нова Пошта" мають враховувати не лише ринкові чинники, а й соціально-організаційні аспекти, що формують довіру клієнтів і стейкхолдерів. Це дозволяє не просто втримувати конкурентні позиції, а й розвивати антикрихку модель сервісу, стійку до глобальних і внутрішніх викликів [3].

Також важливо інтегрувати UGC-маркетинг (контент від клієнтів) та соціальні кейси в публічну комунікацію бренду. Історії клієнтів, доставок у зону бойових дій, підтримка ЗСУ – це не лише соціальна відповідальність, а стратегічний елемент довіри, який жоден конкурент не зможе швидко повторити. Подібну логіку емоційного позиціонування вже використовує «ОККО» (кампанії «Сила в кожному»), що дозволяє мережі зберігати клієнтську базу навіть при вищих цінах. Враховуючи багатовимірні глобальні виклики – воєнні ризики, інфляційний тиск, зміни у поведінці споживачів, цифрову трансформацію та конкуренцію з боку міжнародних гравців – ТОВ «Нова Пошта» доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, які дозволять адаптуватися до змін, зберігаючи при цьому емоційну довіру, операційну гнучкість і сервіс [2,8,9].

Загалом, маркетингові та організаційні стратегії ТОВ «Нова Пошта» повинні реагувати не лише на конкретні потреби клієнтів, а й на глибокі зрушення в макросередовищі. Їх реалізація дозволить не просто втримати ринкові позиції, а – сформувати стійку систему взаємодії з клієнтами, здатну витримувати як внутрішні, так і глобальні шоки. З урахуванням вже наявного досвіду адаптації в попередніх кризах, компанія має всі передумови, щоби стати зразком сервісного антикрихкого бренду в новій логістиці поствоєнної України.

Таким чином, адаптація до глобальних викликів, яку ТОВ «Нова Пошта» демонструвала у минулому, повинна стати не винятком у кризовий момент, а сталою рисою управління бізнесом. Маркетингові та організаційні заходи мають формувати гнучку, цифрову, емоційно резонансну й сервісно передбачувану систему. Саме така стратегія дозволить компанії не лише втримати лідерство в умовах невизначеності, а й закласти основу для стійкого зростання на внутрішньому та міжнародному ринках [7].

Рекомендації для ТОВ «Нова Пошта» згідно з міжнародними трендами у логістиці.

1. Мікрологістика та остання миля (Last-Mile Excellence). Остання миля стала основним полем конкуренції у B2C-логістиці. Компанії, які забезпечують гнучку, швидку та точну доставку до конкретного часу чи локації, мають конкурентну перевагу. Це особливо важливо для міської доставки, де зростає попит на мобільність і точність. ТОВ «Нова Пошта» має розвивати модель мікрологістичних хабів у межах міст (напр., у форматі контейнерних станцій або мікроофісів), а також активніше впроваджувати мобільні кур'єрські модулі з оптимізованими маршрутами на основі трафіку. Також варто надати можливість гнучкого планування часу доставки в мобільному застосунку, що відповідає досвіду Amazon Flex і DPD Predict.

2. Клієнтоцентрична логістика (Customer-Centric Logistics). Сервіс орієнтується не лише на перевезення вантажу, а на побудову досвіду клієнта. У центрі уваги – персоналізовані комунікації, гнучкі сценарії доставки, прозорість процесів. Варто впровадити AI-модулі персоналізації у мобільному додатку, які прогнозуватимуть найімовірніші запити клієнта, пропонуватимуть індивідуальні тарифи та спрощене оформлення замовлення. За прикладом DHL Parcel, можна реалізувати «розумне вікно» комунікації з клієнтом, де зібрано все: трекінг, історію відправлень, пропозиції, бонуси, чат-підтримку.

3. Екологічна логістика (Green Logistics). Логістичні компанії переходять на низьковуглецеві моделі, електротранспорт, переробку упаковки, компенсацію викидів. Еко-логістика вже є не лише соціально відповідальним кроком, а і вимогою ринку (особливо у ЄС). Для ТОВ «Нова Пошта» доцільно впровадити зелений тариф доставки, за якого клієнт може свідомо обрати екологічно нейтральну доставку (компенсовану за рахунок посадки дерев, екопроектів тощо). Варто масштабувати використання електротранспорту в містах, як це реалізують UPS та PostNord. Окрім цього, впровадження перероблених пакувальних матеріалів з інформуванням клієнта про їх склад і вторинне використання підвищить соціальну довіру.

4. Цифровий двійник і предиктивна аналітика (Digital Twin & Predictive Logistics). Світові лідери використовують моделі цифрового двійника логістичної системи, які дозволяють моделювати вантажопотоки, спрогнозувати затримки, дефіцити та пікові навантаження. ТОВ «Нова Пошта» має ресурси для побудови спрощеного цифрового двійника на основі існуючих ERP/CRM, що дозволить:

- прогнозувати навантаження на відділення;
- управляти персоналом у пікові періоди;
- адаптувати тарифи під зміну обсягів.

Використання предиктивної аналітики на базі AI також дозволить скорочувати час доставки, оптимізувати маршрути та запобігати логістичним збоям (аналогічно тому, як це реалізовано в FedEx або Cainiao від Alibaba).

5. Автоматизація та самообслуговування (Automation & Self-Service Logistics). Поштомати, каси самообслуговування, автоматичні склади, розумні шафи для видачі – усе це зменшує потребу в людському ресурсі та підвищує швидкість процесів. Для ТОВ «Нова Пошта» варто прискорити розгортання інтерактивних поштоматів нового покоління – з можливістю оплати, повернення, фотофіксації пошкоджень. Відділення самообслуговування, як реалізовано у Nova Post Europe в Польщі, можуть бути розширені в українських містах із високим потоком – це розвантажить традиційні точки.

6. Логістика підписки (Logistics-as-a-Service, Subscription Logistics). Компанії як Shopify, Amazon, Zalando створюють моделі, де логістика є не просто сервісом, а постійною послугою з гнучкою оплатою – для бізнесу та клієнтів. ТОВ «Нова Пошта» може запропонувати підписку для інтернет-магазинів, маркетплейсів, фрилансерів: доставка «без черг», знижки, пріоритет у пікові дні, власний кур'єр. Такий сервіс лояльності може бути прив'язаний до NovaPay або бізнес-кабінету, як частина CRM-платформи. Міжнародні тренди логістики демонструють, що успішні компанії вже давно вийшли за межі «доставити з точки А в точку Б». Вони будують цифрові, автоматизовані, соціально відповідальні й клієнтоцентричні системи доставки, які інтегровані в повсякденне життя. ТОВ «Нова Пошта» має всі підстави для адаптації цих рішень – інфраструктура, IT-команда, мобільний застосунок,

платіжна система NovaPay, довіра клієнтів [7-9].

Впровадження вищезазначених напрямів дозволить компанії не просто слідувати за змінами, а формувати їх на українському ринку, виступаючи орієнтиром логістики нового покоління.

### **3.3. Стратегії розширення присутності на вітчизняному ринку та експансія на міжнародних ринках**

У сучасних умовах, коли логістичний ринок зазнає масштабних змін під впливом війни, глобальної трансформації споживчої поведінки, цифровізації та підвищених вимог до якості обслуговування, перед ТОВ «Нова Пошта» постає завдання не лише зберегти позиції лідера, а й переосмислити підходи до просторової експансії – як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні.

Дані, отримані у межах дослідження, свідчать про високий рівень задоволеності послугами серед наявних клієнтів, але водночас і про існування потреби в посиленні доступності сервісу в малих громадах, селах, а також у закордонних користувачів – як серед української діаспори, так і міжнародних партнерів e-commerce. За результатами опитування, понад 80% респондентів вважають міжнародний розвиток компанії важливим, а близько 31% вже користуються або планують користуватися послугами міжнародної доставки.

Розширення присутності в умовах воєнної економіки вимагає особливої стратегічної чутливості – поєднання гнучких локальних рішень на національному рівні з адаптованою, поступовою інтеграцією у глобальні логістичні ланцюги. Такий підхід дозволить компанії не лише масштабувати географію, а й підвищити стійкість до ринкових шоків, диверсифікувати джерела доходу та зменшити залежність від внутрішніх ризиків.

У цьому підрозділі буде розглянуто рекомендаційні стратегії розширення присутності ТОВ «Нова Пошта» в межах України – зокрема, в сільських громадах,

прикордонних регіонах та містах з нестабільною логістичною інфраструктурою – а також напрями розвитку міжнародного сегменту, де компанія вже зробила перші кроки у Європі та має потенціал подальшої експансії в США та інших країнах Європи.

Досвід «Нової Пошти» показує, що успішна міжнародна експансія можлива навіть у кризових умовах. Використання цифровізації, Big Data, стратегічного партнерства, гнучкої бізнес-моделі та оперативного управління забезпечили компанії стійкість та стабільне зростання. Одержані висновки можуть бути застосовані для побудови ефективних бізнес-моделей у інших вітчизняних компаніях, що прагнуть конкурувати на міжнародному рівні [37].

У сучасних умовах глобальних викликів, що включають економічну нестабільність, технологічні прориви, зміну споживчих пріоритетів та міжнародну конкуренцію, компанії змушені шукати нові підходи для збереження та посилення своєї конкурентоспроможності. ТОВ «Нова Пошта» демонструє ефективні механізми адаптації, що можуть стати корисним досвідом для інших підприємств.

Розширення присутності на міжнародних ринках залишається одним із ключових векторів розвитку «Нової Пошти». В умовах значної української діаспори в Європі компанія має потенціал для подальшого масштабування, відкриваючи відділення в нових країнах та адаптуючи свої послуги під специфічні запити закордонних клієнтів. Окрім обслуговування приватних відправлень, ТОВ «Нова Пошта» може посилити свою позицію у сфері B2B-логістики, пропонуючи рішення для малого та середнього бізнесу, що здійснює міжнародну торгівлю [37].

У межах аналітичного розділу особлива увага приділялась оцінці рівня доступності та повноти сервісу ТОВ «Нова Пошта» у межах внутрішнього ринку, включно з територіальною рівномірністю обслуговування, очікуваннями клієнтів та потенціалом для просторової експансії. Результати аналізу дозволили виокремити низку чинників, які визначають важливість подальшого посилення присутності компанії саме на вітчизняному ринку, зокрема в малих громадах, сільських районах та регіонах зі складною логістичною доступністю [30].

Згідно з результатами анкетного опитування, понад 90% респондентів

здійснюють свої замовлення саме в межах України, тоді як міжнародна доставка використовується епізодично. Це свідчить про те, що внутрішній сегмент залишається базовим джерелом прибутковості компанії, і саме він формує ядро клієнтської лояльності та щоденного потоку.

Крім того, понад 55% опитаних вказали на зручність розташування відділень або поштоматів як ключовий фактор, що утримує їх у межах сервісу компанії, а 24,1% зазначили, що у разі скорочення кількості точок доступу – були б готові перейти до конкурентів. Це підкреслює стратегічну важливість розширення та підтримання фізичної присутності у містах, селищах та віддалених регіонах, особливо в умовах післявоєнного відновлення, коли логістика стає інфраструктурним каркасом для малого бізнесу, гуманітарних проєктів та регіональної мобільності.

У другому розділі також встановлено, що сервісна нерівномірність між регіонами залишається помітною, зокрема у відгуках клієнтів щодо якості обслуговування у відділеннях та швидкості доставки. Це підтверджує необхідність не лише географічного розширення, а й уніфікації стандартів та сервісного контролю в усіх точках взаємодії з клієнтами.

Таким чином, розвиток на внутрішньому ринку не є завершеною фазою, а, навпаки, – критично важливим стратегічним пріоритетом, який забезпечує стабільність операційної моделі, підтримку клієнтської бази, формування позитивного іміджу бренду, а також слугує платформою для подальшої інтернаціоналізації [32].

У контексті поглиблення ринкових позицій, внутрішній український ринок залишається для ТОВ «Нова Пошта» не лише основною джерелом прибутковості, а й системоутворювальною платформою для довгострокової лояльності клієнтів, логістичного впливу та інфраструктурного укріплення. Як показало дослідження, представлення компанії в обласних центрах і великих містах України є стабільним і охоплює практично всі основні канали доступу: відділення, поштомати, мобільний додаток, NovaPay. Водночас у структурі територіального розміщення відчутним залишається дефіцит присутності в сільських громадах, прикордонних

регіонах, деяких деокупованих та прифронтових районах. Цей дефіцит створює не лише логістичні розриви, а й знижує емоційну присутність бренду у свідомості мешканців невеликих населених пунктів [30].

Для подолання цього розриву доцільно використати наявний потенціал компанії, включно з розгалуженою мережею логістичних маршрутів, технічним ресурсом автопарку, платформою NovaPay, підготовленим кадровим резервом, наявністю мобільного додатку та досвідом відкриття мікроформатів у межах закордонної експансії. Реалізація мобільних офісів на базі транспортних засобів, тимчасових контейнерів або малих партнерських хабів (на базі магазинів, аптек, АЗС) дозволить розширити географію надання послуг без необхідності капітальних інвестицій у нові повноформатні відділення [32,41]

Успішні приклади подібної адаптації вже продемонстрували деякі українські компанії. Зокрема, АТ «Укрпошта» реалізує мобільні поштові офіси, які обслуговують села та ОТГ за маршрутом, що дозволило покрити десятки тисяч малонаселених пунктів, де будівництво відділення є економічно необґрунтованим. Водночас компанії на кшталт Rozetka, АТБ та VARUS активно впроваджують змішану модель присутності: поряд із базовим сервісом – інтегрують логістичні послуги (самовивіз, поштомати, видача замовлень) у межах партнерських торгових площ. Для ТОВ «Нова Пошта» така стратегія є цілком реалізованою, зважаючи на існуючі технологічні рішення (поштомати, інтеграція NovaPay, трекінг, мікроформати оформлення замовлень), що вже апробовані в межах Nova Post Europe [41,59]. Крім географічної присутності, ключовим елементом стратегії розширення на вітчизняному ринку має стати організаційна уніфікація сервісу в усіх регіонах України. Як свідчить аналіз даних клієнтських відгуків і опитування, спостерігається нерівномірність у якості обслуговування, ввічливості персоналу, швидкості виконання базових операцій. У деяких регіонах лояльність клієнта формується не завдяки високій якості сервісу, а через відсутність альтернатив, що створює ризики для збереження частки ринку в середньостроковій перспективі [33]. У цьому контексті компанія має посилити внутрішню систему контролю якості – шляхом впровадження клієнтоцентричних КРІ, публічної оцінки кожної

точки обслуговування через мобільний застосунок, а також інтеграції результатів цих оцінок у систему мотивації персоналу. Практика таких компаній, як McDonald's, що успішно втілює щоденний моніторинг задоволеності клієнтів із негайним реагуванням на відхилення, доводить ефективність цього підходу навіть у масштабних мережах з регіональною розгалуженістю. ТОВ «Нова Пошта» має технічну можливість – за рахунок мобільного додатку та системи CRM – впровадити такий механізм уже в короткостроковій перспективі [33].

Окремим напрямом розвитку має стати поглиблення співпраці з малим і середнім бізнесом у регіонах. ТОВ «Нова Пошта» вже має необхідну інфраструктуру – бізнес-кабінет, API-інтеграції, NovaPay – однак вона недостатньо адаптована до локального підприємця, який потребує не лише зручного сервісу, а й консультаційної, освітньої та маркетингової підтримки. Створення ініціативи «NovaLocal Business» із включенням готових логістичних пакетів, менторства та локальних подій (майстер-класів у відділеннях, воркшопів у громадах) дозволить компанії глибше вкоренитися в економіку місцевих спільнот. Така стратегія успішно реалізується на платформах Prom.ua та OLX, де логістика доповнена інструментами для підтримки підприємців [33]. Нарешті, важливим напрямом посилення присутності компанії в Україні є розвиток соціально орієнтованої логістики – у співпраці з гуманітарними організаціями, місцевими громадами, фондами відновлення. Після початку повномасштабної війни компанія вже зарекомендувала себе як надійний партнер у доставці гуманітарної допомоги, проте доцільно інституціоналізувати ці дії через окрему програму (наприклад, «Nova Громада»), яка включатиме спеціальні умови для доставок у постраждалих регіонах, безкоштовне обслуговування соціальних посилок, а також відновлення доступу до базових сервісів через мобільні офіси та поштомати в деокупованих районах.

Таким чином, розширення присутності на вітчизняному ринку – це не просто зростання кількості точок обслуговування, а вивірена стратегія соціальної інтеграції, логістичної адаптації, операційної уніфікації та клієнтської емпатії, реалізація якої можлива на основі вже наявної інфраструктури, технологічного ресурсу й накопиченого організаційного досвіду компанії. У поєднанні з

локальними прикладами найкращих практик це дозволить ТОВ «Нова Пошта» зберегти лідерство, підвищити довіру та закріпити роль критичної інфраструктури для нової України.

З початку повномасштабного вторгнення компанія відчутно посилила свою присутність на зарубіжних ринках. На сьогодні вона представлена у 16 країнах: Молдові, Польщі, Литві, Чехії, Румунії, Німеччині, Словаччині, Естонії, Латвії, Угорщині, Італії, Великій Британії, Іспанії, Франції, Австрії та Нідерландах. Всього працює 126 міжнародних відділень, а одним із ключових стратегічних пріоритетів на найближчу перспективу є освоєння ринку США. Така динаміка свідчить про поступовий перехід компанії від внутрішньоорієнтованої моделі до повноцінної багатонаціональної логістичної мережі [36,40].

Поточна інтернаціоналізація здійснюється з використанням гнучкої сервісної архітектури: ТОВ «Нова Пошта» відкриває невеликі відділення з обмеженим, але адаптованим набором послуг, переважно орієнтованих на українських громадян, які проживають за кордоном, а також на бізнеси, що працюють у моделі trans-border e-commerce. Цей формат є економічно ефективним на початковому етапі освоєння ринку, але потребує подальшого розвитку для охоплення ширшої споживчої аудиторії та виходу за межі діаспорної ніші [30]. Доцільним є вивчення та адаптація досвіду провідних міжнародних логістичних операторів. Зокрема, компанія InPost (Польща) стала взірцем масштабної експансії завдяки побудові децентралізованої мережі поштоматів без потреби відкривати фізичні відділення. Такий підхід дозволив їй досягти 28 тисяч активних точок видачі лише у межах ЄС, значно знизити операційні витрати та інтегруватися у структуру регіональної e-commerce. Для ТОВ «Нова Пошта» подібна модель є цілком адаптованою: компанія вже має рішення у сфері поштоматів, а також технологічну базу для автоматизації процесів доставки та оплати. Її поштомати можуть бути розміщені у супермаркетах, вокзалах, адміністративних будівлях – у партнерстві з локальними операторами, за зразком B2B-інтеграцій InPost з Allegro та eBay [40-42].

Іншим релевантним прикладом є стратегія DPDgroup (Франція), яка реалізує модель «глобальна структура – локальна адаптація». Вона не передбачає прямого

входу в усі країни з власною мережею, натомість активно використовуються агентські формати та пунктові франшизи в межах уже наявної бізнес-інфраструктури. Для ТОВ «Нова Пошта» ця стратегія може бути реалізована через запуск мережі «Nova Point» у містах ЄС із високою концентрацією українців, що дасть змогу масштабувати сервіс за рахунок локальних підприємців, без значних інвестицій у нерухомість.

Також показовим є досвід Meest Group (Україна), яка ще у 1990-х роках стала піонером у доставці вантажів до української діаспори в Канаді, США та Польщі. Вони не лише відкрили агентські офіси, а й створили повноцінну мультиформатну модель доставки, яка включає класичні відправлення, великогабаритні перевезення, митні брокерські послуги, сервіс зворотного зв'язку. Для ТОВ «Нова Пошта» подібна модель може стати в пригоді при входженні на північноамериканський ринок, зокрема в умовах фрагментарної логістичної інфраструктури та високих регуляторних бар'єрів у США. Тут доцільно створити партнерські пункти прийому посилок, спільні логістичні центри із митними послугами та фінансово-розрахункову інтеграцію через NovaPay [42,43].

І ще одним прикладом успішної експансії є Cainiao (логістичне підрозділ Alibaba Group), яка стала глобальним гравцем за рахунок цифровізації кожного етапу ланцюга поставок. Використовуючи технологію «цифрового двійника», компанія прогнозує час прибуття, оптимізує маршрути та забезпечує гнучке управління вантажами. Такий підхід можна адаптувати для ТОВ «Нова Пошта» через створення модуля прогнозування часу доставки з використанням наявної ERP/CRM-системи, а також формування внутрішньої аналітичної платформи, яка виводитиме оптимальні сценарії логістики залежно від країни призначення, погодних умов, навантаження на термінали та митні вузли.

Таким чином, адаптація успішних міжнародних практик у форматі мікрівідділень, мережі поштоматів, цифрових сервісів та партнерських моделей дозволить ТОВ «Нова Пошта» зміцнити свою присутність на міжнародних ринках без перевантаження операційної системи та надмірних капіталовкладень. При цьому важливо не лише масштабувати сервісну мережу, а й забезпечити її якісну

інтеграцію у локальні логістичні екосистеми, сформувати комунікаційні канали з іноземними споживачами та продовжити розбудову емоційного бренду – як надійного, зрозумілого і водночас соціально відповідального українського логістичного провайдера на глобальному рівні.

Узагальнюючи рекомендації щодо розширення присутності ТОВ «Нова Пошта» як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, слід відзначити, що стратегія просторової експансії потребує не лише ресурсної готовності та організаційної гнучкості, а й усвідомлення глибших взаємозв'язків між макросередовищем та внутрішнім потенціалом компанії. Успішна адаптація до викликів воєнного часу, потреб відбудови країни, зміни логістичних маршрутів і геополітичної ситуації можлива лише за умови системного врахування зовнішніх факторів і критичної оцінки стратегічної позиції підприємства.

З огляду на це, доцільним етапом стратегічного планування є проведення комплексного PESTLE-аналізу, що дозволить визначити ключові фактори макросередовища, які формують нову структуру можливостей та обмежень для діяльності ТОВ «Нова Пошта» як на національному, так і на міжнародному рівнях. У свою чергу, SPACE-аналіз дасть змогу співвіднести ці фактори з поточними внутрішніми характеристиками компанії – її фінансовою стійкістю, конкурентними перевагами, привабливістю ринку та стратегічною мобільністю [14,15].

Застосування цих методик у поєднанні дозволить здійснити обґрунтоване позиціонування компанії у стратегічному просторі та сформулювати найдоцільніший тип розвитку з урахуванням реалій посткризового періоду та перспектив інтеграції до європейського логістичного середовища [50].

PESTLE-аналіз є інструментом оцінювання макросередовища, що дозволяє визначити зовнішні фактори, які впливають на діяльність компанії. У контексті воєнної економіки та міжнародної експансії для ТОВ «Нова Пошта» цей аналіз набуває особливої актуальності [50]. Загалом, макросередовище функціонування ТОВ «Нова Пошта» є складним і динамічним, із численними викликами, зумовленими війною, зміною споживчих моделей та підвищеними вимогами до сервісу. Водночас результати PESTLE-аналізу (Табл 3.1) вказують на наявність

стійких точок зростання, зокрема в частині технологічної модернізації, розширення міжнародної присутності, цифровізації послуг та впровадження принципів соціальної відповідальності. Найбільшими ризиками залишаються політична нестабільність, інфляційний тиск, регуляторні бар'єри при міжнародній інтеграції та виклики, пов'язані з безпекою логістичних маршрутів [50]. У процесі дослідження було враховано сучасні теоретичні підходи до конкуренції та гіперконкуренції, висвітлені у наукових працях, що аналізують трансформацію ринкових структур під впливом глобалізації.

Таблиця 3.1

**PESTLE-аналіз ТОВ «Нова Пошта»**

Категорія	Фактор	Характер впливу	Коментар
Політичні	Воєнний стан та ризики	Негативний	Постійна загроза для логістичної інфраструктури, маршрути нестабільні у зоні бойових дій
	Державна підтримка критичної інфраструктури	Позитивний	Пріоритетний статус для гуманітарних перевезень, сприяння з боку уряду
	Євроінтеграційний курс України	Позитивний	Уніфікація митних процедур, перспективи включення у європейський логістичний простір
Економічні	Висока інфляція (12% у 2024)	Негативний	Зростання витрат на логістику, зниження купівельної спроможності клієнтів
	Активне зростання e-commerce	Позитивний	Зростання онлайн-торгівлі стимулює попит на доставку
	Розширення міжнародної діяльності	Позитивний	Можливість диверсифікації доходів та зниження залежності від внутрішнього ринку
Соціальні	Масове переміщення населення (ВПО, діаспора)	Подвійний	Складна внутрішня логістика, але зростання попиту на міжнародні відправлення
	Підвищення очікувань клієнтів щодо швидкості та прозорості сервісу	Позитивний (виклик)	Формує потребу в інноваційних і швидких рішеннях
	Соціальна довіра до ТОВ «Нова Пошта» як гуманітарного партнера	Позитивний	Підвищення лояльності завдяки підтримці під час війни
Технологічні	Розвиток цифрових сервісів (NovaPay, мобільний додаток)	Позитивний	Забезпечують масштабованість та сервісну зручність
	Необхідність адаптації до європейських стандартів ІТ-інтеграції	Подвійний	Потребує інвестицій у технічну уніфікацію, але відкриває доступ до європейського ринку

## Продовження Таблиці 3.1

	Використання аналітики для оптимізації маршрутів	Позитивний	Оптимізація витрат, скорочення часу доставки
Правові	Митне регулювання у країнах ЄС	Подвійний	Необхідність адаптації до регіональних норм, одночасно — прискорення митного проходження
	Впровадження європейських норм захисту даних (GDPR)	Негативний	Потребує оновлення захисту даних і юридичного супроводу
	Військові обмеження (блокування, дозволи)	Негативний	Обмеження перевезень у зонах підвищеного ризику
Екологічні	Тиск на впровадження «зеленої логістики»	Позитивний (виклик)	Потреба в модернізації транспорту та інфраструктури, можливості іміджевого позиціонування
	Розвиток електромобільного парку	Позитивний	Зниження витрат на паливо, підтримка сталого розвитку
	Потреба ESG-звітності в міжнародній діяльності	Подвійний	Необхідність формування корпоративної екополітики для відповідності очікуванням ринку

*Джерело: Складено автором на основі джерела [7, 29,40-42, 50].*

Зокрема, акцент зроблено на тому, що сучасні логістичні компанії, включаючи ТОВ "Нова пошта", функціонують у середовищі, де конкуренція та монополістичні тенденції співіснують і постійно змінюються.

Це обумовлює необхідність для підприємств не лише зберігати традиційні конкурентні переваги, але й оперативно адаптуватися до умов гіперконкуренції. Крім того, у дослідженні враховано національні бар'єри розвитку конкуренції в Україні, що дозволило обґрунтувати рекомендації щодо стратегічних напрямів посилення ринкових позицій Нової Пошти в умовах як внутрішньої конкуренції, так і глобальних викликів [53].

З іншого боку, підтримка держави, зростаючий попит на доставку, позитивний імідж компанії серед населення, а також орієнтація на міжнародну експансію створюють фундаментальні умови для стратегічного зростання. Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» має високий потенціал для подальшого розвитку за умови адаптації до зовнішнього середовища, ефективного управління ризиками та реалізації інноваційних і соціально орієнтованих підходів до логістики [15].

Враховуючи результати PESTLE-аналізу, можна дійти висновку, що макросередовище функціонування ТОВ «Нова Пошта» є складним, проте містить

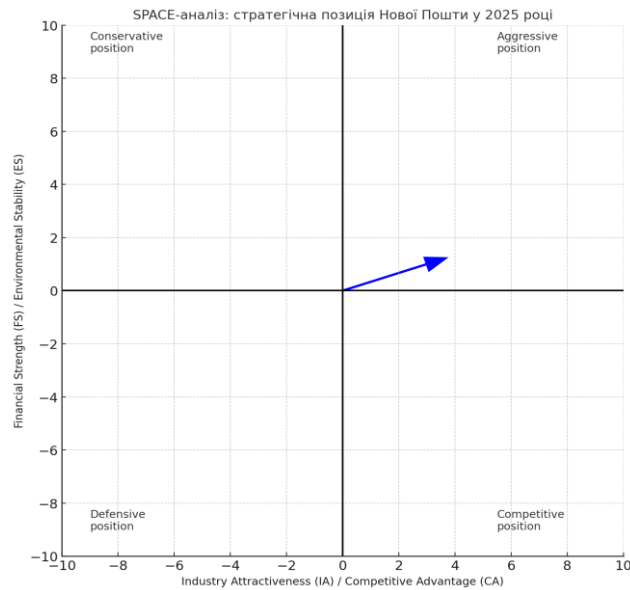
низку сприятливих тенденцій, які можуть бути використані для підсилення стратегічних позицій компанії. Водночас зовнішні чинники, зокрема політичні ризики, інфляційний тиск і зміни в регуляторному полі, повинні узгоджуватися з реальним внутрішнім потенціалом підприємства. Саме тому наступним етапом стратегічної діагностики доцільно застосувати SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation Matrix), який дозволяє кількісно співвіднести фінансову стабільність, конкурентоспроможність, привабливість ринку та стратегічну мобільність компанії [7].

SPACE-аналіз сприяє формуванню збалансованого стратегічного профілю підприємства і дає змогу обґрунтовано обрати тип поведінки в ринковому середовищі – агресивну, консервативну, захисну або конкурентну. Такий підхід є надзвичайно цінним для підприємств, що функціонують в умовах високої зовнішньої динаміки, і тому є актуальним інструментом стратегічного планування саме для логістичного сектору в умовах повномасштабної війни та активної міжнародної експансії. SPACE-аналіз дозволяє візуально визначити стратегічну позицію підприємства у 4 квадрантах:

- Aggressive position – активний розвиток, ріст, експансія
- Competitive position – фокус на утриманні позицій та гнучкому розвитку
- Conservative position – стабілізація, збереження статусу
- Defensive position – зниження активності, реструктуризація.

На графіку SPACE-аналізу (рис.3.1.) стратегічна позиція компанії ТОВ «Нова Пошта» у 2025 році розміщується у правому верхньому квадранті, що відповідає агресивній стратегії розвитку. Це свідчить про наступне:

Компанія має високу фінансову силу ( $FS = 6$ ) та діє в привабливій галузі ( $IA = 5$ ), зростаючій завдяки поширенню електронної комерції, урбанізації та цифровізації логістики. Одночасно показники стабільності середовища ( $ES = -5$ ) та конкурентної переваги ( $CA = -2$ ) вказують на деякі зовнішні виклики, включаючи війну, інфляційний тиск, міжнародну конкуренцію та регуляторні ризики, а також потребу у нарощенні унікальних переваг для збереження лояльності клієнтів.



**Рис.3.1. SPACE-аналіз: стратегічна позиція ТОВ «Нова Пошта» у 2025 р.**

*Джерело: Складено автором на основі джерела [29, 39,40].*

Нами розраховано фінансову силу ( $FS = +6$ ) – ТОВ «Нова Пошта», що демонструє сильні показники ліквідності, прибутковості, автономії та зростання, що підтверджено фінансовим аналізом (ROA, FinScore тощо). Привабливість галузі ( $IA = +5$ ) – ринок логістики активно зростає, зокрема завдяки e-commerce, попиту на B2C-доставку, діджиталізацію, та тренду на швидкість/зручність. Україна – перспективний, але складний ринок, тож привабливість висока попри виклики. Конкуренційні переваги ( $CA = -2$ ) – компанія має сильні сторони (поштові інновації, бренд, мережу), але конкуренція посилюється, і частина сервісів не є унікальними на міжнародній арені. Стабільність середовища ( $ES = -5$ ) – зовнішні виклики (війна, інфляція, регуляторні коливання, кібервиклики) є реальними, але ТОВ «Нова Пошта» адаптується і навіть зростає в цих умовах. Вектор спрямовано в бік агресивної позиції, що виправдано активною експансією «Нова Пошта» на міжнародні ринки, впровадженням інновацій, масштабною цифровізацією.

У порівнянні з конкурентами, які мають більшу частку на зовнішньому ринку, але меншу частку в Україні, компанія «Нова пошта» перебуває у сильнішій позиції на внутрішньому ринку. Це дає змогу їй інвестувати у зростання, зберігаючи баланс між експансією та зміцненням конкурентних переваг в Україні.

SPACE-аналіз підтверджує доцільність агресивної стратегії розвитку для Нової Пошти, яка ґрунтується на фінансовій стійкості, індустріальній привабливості та прагненні компанії до зміцнення своїх конкурентних позицій в умовах глобальних викликів. Проте інтерпретація цього результату вимагає уточнення з огляду на специфіку ринку, характер конкуренції та етап розвитку компанії. Термін «агресивна стратегія» у даному контексті не слід ототожнювати з ризиковою або нестабільною моделлю поведінки. У межах концепції SPACE така стратегія означає, що компанія володіє високим рівнем фінансової стійкості, функціонує в галузі з високим потенціалом зростання та має достатні можливості для інвестиційного і структурного розширення. Це дає змогу активно розвивати нові напрямки діяльності, освоювати ринки, впроваджувати інновації та нарощувати масштаби операцій [5,8].

Незважаючи на те, що ТОВ «Нова Пошта» зазнає впливу значних зовнішніх дестабілізуючих факторів (воєнний стан, інфляційні коливання, ризики регуляторного середовища), її фінансові показники залишаються сильними, що підтверджено результатами аналізу платоспроможності та ліквідності. Компанія зберігає лідируючі позиції на внутрішньому ринку з високою часткою у сегменті В2С-доставки, стабільним грошовим потоком та інфраструктурною перевагою. Водночас, конкуренція на міжнародному ринку, де ТОВ «Нова Пошта» наразі лише формує свою присутність, об'єктивно послаблює сукупний показник конкурентної переваги [5,8].

Таким чином, позиціювання компанії в агресивному квадранті означає не ризиковану, а проактивну модель розвитку, яка передбачає:

- інвестиції в цифрові технології та автоматизацію логістичних процесів;
- нарощування присутності на міжнародних ринках через партнерства, франчайзинг або агентські мережі;
- розширення спектру логістичних та фінансових послуг;
- зміцнення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [35].

Враховуючи вищезазначене, агресивна стратегія у випадку ТОВ «Нова

Пошта» є обґрунтованим вибором, що відповідає сучасним викликам та можливостям компанії. Вона базується на реальних організаційних і фінансових засадах та має характер стратегічного зростання в умовах посткризового середовища. У межах логістичного ринку України та в умовах поступової інтернаціоналізації варто розглядати стратегічне позиціонування ТОВ «Нова Пошта» не ізольовано, а в порівнянні з її ключовими конкурентами – як вітчизняними (АТ «Укрпошта», Meest Express, Justin), так і міжнародними (DHL, FedEx, DPDgroup, InPost). Таке порівняння дозволяє оцінити відносну конкурентоспроможність компанії та підтвердити релевантність обраної агресивної стратегії [35].

АТ «Укрпошта», як державний оператор, функціонує у значно жорсткіших бюджетних обмеженнях. Її стратегічне позиціонування радше наближується до консервативної або захисної моделі, адже пріоритетом залишається виконання соціальних функцій (пенсії, преса, базові послуги), а не динамічна експансія чи цифрове переоснащення. У цьому контексті ТОВ «Нова Пошта», маючи приватну форму власності, високу оперативну мобільність, інвестиційні ресурси та гнучку організаційну архітектуру, здобуває стратегічну перевагу через здатність до масштабного реформування та оновлення послуг [52].

Meest Express демонструє більш динамічну поведінку, зокрема на міжнародному напрямку, де компанія історично спеціалізується на доставці для української діаспори. Проте в межах національного ринку Meest має порівняно обмежену частку, поступається за рівнем логістичної інфраструктури, кількістю відділень, гнучкістю сервісів. Її стратегія може бути класифікована як конкурентна, але не агресивна – Meest прагне втримати позиції на певних нішах, не претендуючи на системне лідерство. У такому середовищі ТОВ «Нова Пошта» вигідно вирізняється тим, що поєднує високий рівень сервісу з територіальною масштабністю, створюючи ефект мережевого домінування [43]. Justin залишається гравцем, орієнтованим переважно на партнерство з великими торговельними мережами (напр., АТБ), проте не демонструє стійкого фінансового розвитку чи системної експансії. Його стратегічна модель скоріше ситуативна, аніж довгостроково вивірена, що знижує стабільність та зменшує стратегічний горизонт

компанії [43].

На міжнародному рівні конкуренція з такими гігантами, як DHL, FedEx, DPDgroup, InPost, безумовно посилюється. Ці компанії працюють у середовищі сталого макроекономічного розвитку, володіють глобальними логістичними мережами, мають сталі джерела фінансування та доступ до міжнародних інвестицій. Проте їх діяльність здебільшого зорієнтована на B2B-сегмент, великі обсяги, а не на специфіку доставки в умовах воєнної економіки. У цьому аспекті ТОВ «Нова Пошта» формує унікальну ринкову нішу – високошвидкісну, адаптовану до нестандартних викликів систему доставки з акцентом на гуманітарну логістику, підтримку малого бізнесу та індивідуальні сервіси для фізичних осіб. Саме це дозволяє їй ефективно конкурувати на перетині B2C, e-commerce і логістики з соціальним компонентом, що залишається поза фокусом багатьох глобальних корпорацій. Таким чином, на тлі аналізу конкурентів стає очевидним, що агресивна стратегія ТОВ «Нова Пошта» є виваженою реакцією на її конкурентне оточення. Завдяки цій стратегії компанія:

- зберігає та посилює лідерство на внутрішньому ринку;
- має змогу системно виходити на зовнішні ринки з цільовою сервісною моделлю;
- адаптує свою інфраструктуру та сервіси до нових форматів споживання;
- нарощує фінансову та технологічну стійкість в умовах стратегічної турбулентності.

У підсумку, саме проактивна, інноваційна та масштабована стратегія, яку вказує агресивна позиція в SPACE-матриці, створює довгострокову конкурентну перевагу «Нової Пошти» як на національному, так і на глобальному рівні. З огляду на проведений комплексний аналіз конкурентного середовища, стратегічного позиціонування компанії у межах SPACE-матриці та оцінку впливу макросередовища через PESTLE-аналіз, можна сформулювати низку обґрунтованих рекомендацій щодо подальшого розвитку ТОВ «Нова Пошта» як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках, з урахуванням масштабних

глобальних викликів, що впливають на логістичну галузь загалом [36].

Національний сегмент діяльності компанії наразі перебуває під впливом таких зовнішніх викликів, як воєнна агресія, руйнування інфраструктури, переміщення населення, інфляційний тиск, нестабільність ланцюгів постачання та зміна логістичної географії. Водночас до глобальних викликів, що трансформують логістику загалом, належать: перехід до цифрової економіки, зростання екологічних стандартів, прискорення e-commerce, зниження вуглецевого сліду, геополітичні конфлікти та нові вимоги до кібербезпеки в управлінні даними. З огляду на це, на вітчизняному рівні першочергового значення набуває забезпечення повного територіального охоплення, особливо в умовах зміни структури попиту та потреби у відновленні регіональної інфраструктури. Доцільно розширювати присутність компанії через мобільні відділення, модульні точки обслуговування та партнерські поштомати у співпраці з малим бізнесом. Така стратегія дозволить не лише зміцнити логістичну мережу, а й забезпечити оперативну реакцію на зміни мобільності населення. Уніфікація сервісних стандартів у відділеннях та запровадження цифрової системи оцінювання якості обслуговування підвищить загальний рівень довіри до бренду та допоможе підвищити стійкість компанії в умовах постійної турбулентності.

Водночас слід активізувати підтримку локального малого бізнесу як рушійної сили внутрішнього ринку. Розробка адаптованих логістичних продуктів, програми підтримки МСБ та навчання користуванню цифровими сервісами доставки створить не лише нові канали вантажопотоку, а й дозволить сформувати мережу лояльних бізнес-клієнтів навіть у малих громадах.

На міжнародному рівні актуальними залишаються виклики, пов'язані з високим рівнем конкуренції, регуляторними бар'єрами в різних юрисдикціях, потребою в дотриманні стандартів ESG, зростанням вимог до «зеленої логістики» та необхідністю локалізації цифрових сервісів. У відповідь на ці виклики компанії доцільно реалізовувати поетапну стратегію експансії: на першому етапі – через мікроформати представництв (поштомати, агентські точки видачі), на другому – через інтеграцію у логістичні екосистеми локальних партнерів, і лише згодом –

через формування автономної логістичної інфраструктури. Необхідно також масштабувати цифрові рішення: локалізовані мобільні додатки, платформи самообслуговування, API для e-commerce, мультимовна підтримка та гнучкі тарифи для різних категорій клієнтів. Адаптація до європейських регуляторних стандартів (зокрема щодо захисту персональних даних, екологічної звітності та відповідального споживання ресурсів) має здійснюватись не реактивно, а проактивно, з позиції випередження очікувань ринку. У підсумку, врахування комплексного впливу глобальних викликів – економічних, соціальних, екологічних, безпекових та цифрових – має стати фундаментом для адаптивної та стійкої стратегії ТОВ «Нова Пошта». Її реалізація дозволить не лише зміцнити національне лідерство, а й поступово інтегруватися в європейський логістичний простір, зберігаючи гнучкість, інноваційність та соціальну орієнтованість як ключові елементи конкурентної переваги [36].

Отже, у третьому розділі представлено комплекс стратегічних заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах глобальних викликів. На основі результатів анкетування, SWOT-, PESTLE- та SPACE-аналізів обґрунтовано доцільність реалізації агресивної стратегії зростання, що включає цифрову трансформацію, удосконалення сервісу, розширення присутності в Україні та за її межами.

Компанії рекомендовано масштабувати автоматизацію, інтегрувати IT-рішення, впроваджувати гнучкі тарифні моделі та підсилити клієнтоцентричність. Важливим є розвиток мікроформатів обслуговування, підтримка малого бізнесу та посилення міжнародної експансії з урахуванням регіональних особливостей.

Загалом, ТОВ «Нова Пошта» має стійку ринкову позицію, високу лояльність клієнтів і ресурсну базу для подальшого розвитку. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише зберегти лідерство, а й забезпечити довгострокову стійкість компанії в динамічному середовищі.

## ВИСНОВКИ

Проблематика забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальної нестабільності набула особливої ваги у сучасній економіці, де швидкі зміни технологій, геополітичні ризики та трансформація споживчих потреб ставлять компанії перед необхідністю гнучко адаптувати свої бізнес-моделі. Формування стійких конкурентних переваг, постійне оновлення бізнес-процесів і стратегічна мобільність стали ключовими детермінантами успіху для вітчизняних компаній, зокрема для лідера логістичної галузі – ТОВ «Нова пошта».

Проведене дослідження підтвердило актуальність обраної теми. Забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальних викликів є не лише необхідною передумовою для стійкого розвитку, а й важливою умовою для збереження економічної ефективності та ринкових позицій в умовах інтенсивної конкуренції.

З огляду на це, в межах роботи була досягнута поставлена мета – теоретично обґрунтовано сутність понять конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства, систематизовано фактори впливу, досліджено їхню трансформацію під впливом глобальних ризиків та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентного потенціалу ТОВ «Нова пошта».

У результаті аналізу встановлено, що конкурентоспроможність є багатокомпонентною категорією, що формується під впливом комплексу виробничих, маркетингових, фінансових, інноваційних, кадрових та управлінських чинників. Було доведено, що в умовах глобальних змін на особливу увагу заслуговують інноваційні фактори та здатність підприємства до швидкої адаптації до нових ринкових реалій.

Аналіз глобальних викликів 2023-2024 років продемонстрував підвищення ризиків, пов'язаних із безпекою, інфляційними процесами, фінансовою нестабільністю та геополітичними загрозами, що потребує від підприємств не лише стратегічної гнучкості, а й посилення антикризового потенціалу.

У межах роботи застосовано комплексний методичний інструментарій, а саме:

- PESTLE-аналіз – для виявлення основних політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників, що формують середовище функціонування компанії;
- SWOT-аналіз – для діагностики внутрішніх сильних і слабких сторін, можливостей та загроз;
- Матричні методи (BCG, SPACE, Томпсона-Стрикленда) – для оцінки стратегічного положення та вибору оптимальних напрямів розвитку бізнесу;
- Інтегральний показник конкурентоспроможності – для кількісного узагальнення рівня конкурентної сили ТОВ «Нова пошта»;
- Експертне опитування споживачів – для визначення реальних очікувань клієнтів і ступеня задоволеності сервісами компанії.

Інтегральна оцінка засвідчила високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта», що обумовлено ефективним поєднанням масштабної логістичної інфраструктури, високої якості обслуговування, активного впровадження цифрових рішень та розвитку міжнародної експансії.

У результаті SWOT-аналізу визначено ключові конкурентні переваги компанії, серед яких: швидкість доставки, масштабована мережа відділень і поштоматів, інноваційність сервісів і сильна клієнтська база. Водночас було виявлено ризики, пов'язані із залежністю від внутрішнього макроекономічного середовища та викликами виходу на європейські ринки.

SWOT, SPACE та матриця BCG дозволили сформулювати стратегічні рекомендації щодо необхідності інтенсивного інвестування в міжнародну експансію, розширення спектра цифрових сервісів, розвитку гнучких логістичних моделей та зміцнення фінансової стійкості через диверсифікацію ринків.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у:

- комплексному інтегруванні стратегічного, факторного та ризик-орієнтованого підходів до оцінки конкурентоспроможності логістичної компанії;

- розробці комбінованої методики оцінки конкурентного потенціалу в умовах глобальних викликів;
- уточненні впливу сучасних глобальних ризиків на конкурентоспроможність підприємств в українських реаліях;
- запропонованих практичних рекомендаціях, що враховують специфіку розвитку логістичної галузі України в посткризовий період.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для розробки стратегічних рішень, спрямованих на посилення позицій ТОВ «Нова пошта» на національному та міжнародному ринках, а також для інших вітчизняних компаній, що функціонують в умовах високої волатильності та глобальних викликів.

Отже, проведене дослідження дозволило не лише реалізувати поставлену мету та завдання, але й сформувати цілісне бачення сучасних тенденцій у забезпеченні конкурентоспроможності логістичних підприємств в умовах глобальної турбулентності, запропонувати обґрунтовані напрями стратегічного розвитку та створити підґрунтя для подальших досліджень у цій сфері.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Davis K. The case for and against business assumption of social responsibilities. URL: <http://amj.aom.org/content/16/2/312> (date of access: 29.04.2025).
2. Dunford M., Louri H., Rosenstock M. Competition, Competitiveness, and Enterprise Policies. URL: <https://ideas.repec.org/p/pram/prapa/29971.html> (date of access: 29.04.2025).
3. Fyliuk H. Corporate Governance as a System of Social Interactions: Informational-Analytical and Financial Aspect // N. Dyeyeva, N. Malyuga, H. Fyliuk, O. Grygor, M. Skrypnyk, V. Orlova. / Studies of Applied Economics. July 2021. Volume 39-6. URL: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5009> <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/5009> (date of access: 29.04.2025).
4. Fyliuk H., Kolosha V., Prytula I. Contemporary trends in the business environment in Ukraine. Theoretical and applied issues of economics. 2024. No. 48. P. 4–8. URL: <https://doi.org/10.17721/tpe.2024.48.1> (date of access: 30.04.2025).
5. Global Risks Report 2023 | World Economic Forum. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/> (date of access: 29.04.2025).
6. Global Risks Report 2024 | World Economic Forum. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/> (date of access: 29.04.2025).
7. Prygara O., Yarosh-Dmytrenko I. Business adaptation strategies in a turbulent market environment during wartime in Ukraine. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics. 2023. No. 223. P. 108–114. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14> (date of access: 30.04.2025).
8. Rudawska, E. (2018). The Sustainable Marketing Concept in European SMEs. In Rudawska, E. (Ed.). From Sustainable Market Orientation to Sustainability Marketing. Emerald Publishing Limited, Bingley, p. 53–

79. URL: <https://doi.org/10.1108/978-1-78754-038-520180004> (date of access: 29.04.2025).
9. Schwartz M. Corporate social responsibility: a three-domain approach. URL: [https://www.researchgate.net/publication/261827186\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_A\\_Three-Domain\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/261827186_Corporate_Social_Responsibility_A_Three-Domain_Approach) (date of access: 29.04.2025).
10. Shay J. P. Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multiperspective Conceptual Framework. URL: <https://www.researchgate.net/publication/256806839> (date of access: 29.04.2025).
11. Vlasenko V., Porfirenko V., Grebelnik M. The essence and types of competitive advantages of the enterprise. *Market Infrastructure*. 2020. No. 49. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-19> (date of access: 30.04.2025).
12. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (date of access: 27.04.2025).
13. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. — К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. — 253 с
14. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. — К. : Знання, 2013. — 207 с.
15. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів | Економіка та суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935>. (дата звернення: 29.04.2025).
16. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (дата звернення: 29.04.2025).
17. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60> (дата звернення: 29.04.2025).

- 18.Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. В 23 Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
- 19.Група NOVA – до складу якої входить NovaPay. NovaPay. URL: <https://novapay.ua/nova-group/>(дата звернення: 29.04.2025).
- 20.Група Nova у світі. Nova Global. URL: <https://novaposhtaglobal.ua/about/>(дата звернення: 29.04.2025).
- 21.Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико–методологічний аспект): монографія. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с
- 22.Джеджула В. В. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств/ В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова , О. Г. Цвик // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 4. –С. 5–8.
- 23.Довгань Л.Є. Конкурентоспроможність підприємств. Монографія. – К.: ІВЦ Вид-во «Політехніка», 2004. – 144 с.
- 24.Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
- 25.Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів: Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.
- 26.Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. № 22.URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259813> (дата звернення: 30.04.2025).

27. Загорна Т.О. Інноваційні орієнтири в управлінні конкурентоспроможністю підприємства: монографія «Маркетинг. Менеджмент. Інновації»/За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляценка.- Суми: ТОВ «ТД Папірус», 2010.– 378с.
28. Іванов, Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. – Харків: ВД ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
29. Інвесторам. Річна звітність. Фінансова звітність. <https://novaposhta.ua>. URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/10030> (дата звернення: 30.04.2025).
30. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
31. Кобилух О., Гірна О. Ринок експрес-доставки в Україні: виклики сьогодення. Економіка та управління національним господарством. 2022. № 68. С. 44–49. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68\\_2022/10.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/10.pdf) (дата звернення: 28.04.2025).
32. Конкурентоспроможність підприємств – основа конкурентоспроможності економіки країни: монографія/ за наук. ред.к.е.н. Н.О. Лисенко. – К.:2012. – 118с
33. Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки. Том 3 .Галузеві особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації: монографія. За ред.О.В. Захарченка, М.А.Зайця, В.С. Ніценка / Одеса: 2015. – 570с.
34. Конкурентоспроможність підприємства : конспект лекцій для студентів ден. форми навчання, які навчаються за напрямом підгот. 8.03050401 – Економіка підприємства / Нар. укр. акад. ; [каф. економіки підприємства; авт.-упоряд. О. Є. Басманова]. – Харків : Видво НУА, 2015. – 52 с.
35. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
36. Країни присутності. NovaPost. URL: <https://novapost.com/>(дата звернення: 29.04.2025).

37. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник [для студ. спец. „Міжнародна економіка”] / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
38. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Mechanism of Economic Regulation. 2013. № 4. С. 157–161. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221/ALYONA\\_O\\_LEVYTSKAMethods\\_for\\_Assessing\\_Competitiveness\\_National\\_and\\_Foreign\\_Approaches\\_to\\_Classification.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221/ALYONA_O_LEVYTSKAMethods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf) (дата звернення: 28.04.2025).
39. Логістика та міжнародні перевезення.DHL. URL: <https://www.dhl.com/ua-uk/home.html> (дата звернення: 30.04.2025).
40. Нова пошта у світі. URL: <https://novaposhta.ua>(дата звернення: 30.04.2025).
41. Нова Пошта. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 30.04.2025).
42. Новини компанії URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/12329> (дата звернення: 30.04.2025).
43. Огляд поштових служб в Україні: рейтинг та порівняння. URL: <https://bizmag.com.ua/sluzhby-dostavky-v-ukrayini/> (дата звернення: 30.04.2025).
44. Попершнюк В., Катасонов О. Нова пошта в умовах війни: слідуємо за українцями або розвиток за будь-яких обставин. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html> (дата звернення: 29.04.2025).
45. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998.-390с.
46. Портер Майкл П. І. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів» (Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors by Michael E. Porter).-Наш формат., 2020.-424 с.
47. Романюк Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: Посібник до вивчення дисципліни 8.03050401 – Кіровоград: КНТУ – 2014 – 152 с.
48. Середницька Л., Волинець В. Інноваційні технології в логістичній системі. Економіка і суспільство. Випуск # 19 / 2018.

URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/96.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/96.pdf) (дата звернення: 29.04.2025).

- 49.Станкова А. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66> (дата звернення: 29.04.2025).
- 50.Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення: 30.04.2025).
- 51.Ткачук О.М. Харкова Ю.П. Конкурентні переваги підприємства / Перспективні напрямки наукової думки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18 квітня 2018 року у м. Тернопіль: зб. наук. праць «ЛОГОΣ» / відп. за випуск Голденблат М.А. // ГО «Європейська наукова платформа». – Обухів: Друкарня «Друкарник» (ФОП Гуляєва В.М.), 2018. – Т.3. – С.66-70.
- 52.Укрпошта. Головна пошта країни. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 30.04.2025).
- 53.Филюк Г., Глебець Д. Стратегічне розширення та технологічні інновації: фундамент конкурентних переваг. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 1. С. 255-265. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.255>. (дата звернення: 29.04.2025).
- 54.Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2009. 404 с.
- 55.Филюк Г., Бондарук А. Теоретичні аспекти формування конкурентостійкості підприємства в умовах динамічних змін. Актуальні проблеми економіки, 2024. №2 (272). С. 49-57. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/02/2.24.\\_topic\\_Halyna-M.-Fyliuk-Alla-A.-Bondaruk-49-57.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/02/2.24._topic_Halyna-M.-Fyliuk-Alla-A.-Bondaruk-49-57.pdf). (дата звернення: 29.04.2025).

56. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161. 21.
57. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102
58. Чевганова В.Я., Брижань І.А., Земцова К.А., Олійник О.О. Конкурентоспроможність: сутність, оцінка та шляхи підвищення її рівня: монографія. Полтава.: 2010. – 255с.
59. Шаповалова І. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. Випуск # 10 / 2017. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/74.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/74.pdf) (дата звернення: 29.04.2025).
60. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 431.
61. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства).- Право., 2022.- 312 с.
62. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: Підручник К.:ЦУЛ, 2020.-320 с.
63. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282> (дата звернення: 29.04.2025).

**ДОДАТКИ**  
**Додаток А**  
**Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р.**



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

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"  
Територія: Київська  
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство  
з обмеженою відповідальністю  
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у  
галузі транспорту  
Середня кількість працівників: 27819

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2023	01	01
31316718		
8036100000		
240		
52.29		

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24  
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати  
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з  
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського  
обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

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

## Продовження додатку А



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

## Продовження додатку А



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

## Продовження додатку А



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

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

Бульба Олександр Миколайович  
Директор

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

Шевченко Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

## Додаток Б

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



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

Коди		
2023	01	01
31316718		

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

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

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

## Продовження додатку Б



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

## II. Сукупний дохід

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

## III. Елементи операційних витрат

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

## Продовження додатку Б



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

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Булба Олександр Михайлович  
Директор



Шевченко Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

## Додаток В

### Окремий звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом) за 2022 рік



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

Коди		
2023	01	01
31316718		

#### Окремий звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)

За 2022 рік

Форма N3-н Код за ДКУД

1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	2 390 352	-	2 794 933	-
Коригування на:					
амортизацію необоротних активів	3505	1 769 538	-	1 406 127	-
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	45 027	-	56 881	-
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515	-	128 327	5 746	-
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	140 065	-	630 813	1 814 551
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521	-	-	-	-
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття	3523	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій	3524	37 440	-	-	-
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526	-	-	-	-
Фінансові витрати	3540	-	-	-	-
Зменшення (збільшення) оборотних активів:	3550	-	1 037 307	-	175 593
Збільшення (зменшення) запасів	3551	-	190 524	-	48 117
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553	-	290 001	-	37 686
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	-	556 782	-	89 790
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556	-	-	-	-

## Продовження додатку В



Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань:	3560	264 263	-	372 162	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561	170 840	-	221 332	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	55 661	-	77 453	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	-	242	20 877	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564	38 919	-	44 138	-
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	-	-	-	1 193
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567	-	915	9 555	-
<b>Грошові кошти від операційної діяльності</b>	<b>3570</b>	<b>3 443 611</b>		<b>3 276 518</b>	
Сплачений податок на прибуток	3580	-	211 201	-	206 606
Сплачені відсотки	3585	-	-	-	-
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>3 232 410</b>		<b>3 069 912</b>	
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>					
<b>Надходження від реалізації:</b>					
фінансових інвестицій	3200	132 227	-	-	-
необоротних активів	3205	9 208	-	65 753	-
<b>Надходження від отриманих:</b>					
відсотків	3215	72 423	-	21 452	-
дивідендів	3220	1 286 103	-	990 066	-
Надходження від деривативів	3225	-	-	-	-
Надходження від погашення позик	3230	2 962 074	-	311 500	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-	-	-
Інші надходження	3250	-	-	-	-
<b>Витрачання на придбання:</b>					
фінансових інвестицій	3255	-	3 528 375	-	213 537
необоротних активів	3260	-	1 407 310	-	2 724 790
Виплати за деривативами	3270	-	-	-	-
Витрачання на надання позик	3275	-	553 648	-	1 965 963
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-	-	-
Інші платежі	3290	-	34 041	-	48 015
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>		<b>1 061 339</b>		<b>3 563 534</b>

## Продовження додатку В



Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>					
Надходження від:					
Власного капіталу	3300	-	-	-	-
Отримання позик	3305	1 710 080	-	2 910 901	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-	-	-
Інші надходження	3340	-	-	-	-
Витрачання на:	3345	-	-	-	-
Викуп власних акцій					
Погашення позик	3350	-	2 240 740	-	777 792
Сплату дивідендів	3355	-	114 612	-	329 500
Витрачання на сплату відсотків	3360	-	514 466	-	332 438
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	-	1 168 213	-	1 064 756
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	-	-	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	-	-	-	-
Інші платежі	3390	-	-	-	-
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>-</b>	<b>2 327 951</b>	<b>406 415</b>	<b>-</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>-</b>	<b>156 880</b>	<b>-</b>	<b>87 207</b>
Залишок коштів на початок року	3405	827 839	-	917 065	-
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	2 563	-	-	2 019
Залишок коштів на кінець року	3415	673 522	-	827 839	-

Бульба Олександр Миколайович  
Директор



Шевченко Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

## Додаток Г

### Окремий звіт про власний капітал за 2022 рік



Дата (рік, місяць, число)		Коди	
2023	01	2023	01
за ЄДРПОУ		31316718	

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

Окремий звіт про власний капітал  
За 2022 рік

Форма №4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зарєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Залишок на початок року</b>	<b>4000</b>	<b>4 654</b>	-	<b>27 301</b>	-	<b>4 459 269</b>	-	-	<b>4 491 224</b>
Коригування: Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Скоригований залишок на початок року</b>	<b>4095</b>	<b>4 654</b>	-	<b>27 301</b>	-	<b>4 459 269</b>	-	-	<b>4 491 224</b>
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	2 135 960	-	-	2 135 960
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	(111 112)	-	-	(111 112)
Спрямування прибутку до зарєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-



Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом змін у капіталі</b>	<b>4295</b>	-	-	-	-	<b>2 024 848</b>	-	-	<b>2 024 848</b>
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	<b>4 654</b>	-	<b>27 301</b>	-	<b>6 484 117</b>	-	-	<b>6 516 072</b>



Бульба Олександр Миколайович  
Директор

Шевченко Аїна Іванівна  
Головний бухгалтер

## Додаток Д

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



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

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Територія: Київська

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство  
з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у  
галузі транспорту

Середня кількість працівників: 26 327

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24  
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати  
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з  
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського  
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

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

Дата (рік, місяць, число)

Коди		
2024	01	01
31316718		
8036100000		
240		
52.29		

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

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

## Продовження додатку Д



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

## Продовження додатку Д



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

## Продовження додатку Д



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

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

Трифчук Євген Олександрович  
Директор операційний

Шевченко Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

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

## Додаток Е

### Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік



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

Коди		
2024	01	01
31316718		

#### Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) За 2023 рік

#### І. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	36 468 879	23 687 034
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(28 625 037)	(19 276 532)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
<b>Валовий:</b>				
прибуток		2090	7 843 842	4 410 502
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	581 274	826 191
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(2 985 829)	(1 673 172)
Витрати на збут	9	2150	(856 282)	(439 130)
Інші операційні витрати	10	2180	(774 662)	(593 974)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток		2190	3 808 343	2 530 417

## Продовження додатку Е



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 706 514	1 138 698
Інші доходи	13	2240	29 003	-
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(1 248 217)	(887 690)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(857 468)	(391 073)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток		2290	4 438 175	2 390 352
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(471 019)	(254 392)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток		2350	3 967 156	2 135 960
збиток		2355	-	-

## II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>3 967 156</b>	<b>2 135 960</b>

## Продовження додатку Е



## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 522 561	3 790 551
Витрати на оплату праці		2505	8 491 614	5 345 909
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 724 662	1 131 262
Амортизація		2515	2 317 382	1 769 538
Інші операційні витрати		2520	17 185 591	9 945 548
<b>Разом</b>		<b>2550</b>	<b>33 241 810</b>	<b>21 982 808</b>

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Ташук Євген Олександрович  
Директор операційний



Шевченко Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

## Додаток Ж

### Окремий звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом) за 2023 рік



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

Коди		
2024	01	01
31316718		

Окремий звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)  
За 2023 рік

Форма N3-н Код за ДКУД

1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	4 438 175	-	2 390 352	-
Коригування на:					
амортизацію необоротних активів	3505	2 317 382	-	1 769 538	-
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	260 417	-	45 027	-
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515	-	17 524	-	128 327
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	1 248 217	1 878 049	140 065	-
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521	-	-	-	-
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття	3523	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій	3524	946	-	37 440	-
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526	27 664	-	-	146 512
Фінансові витрати	3540	-	1 248 217	-	887 690
Зменшення (збільшення) оборотних активів:	3550	-	967 126	-	1 037 307
Збільшення (зменшення) запасів	3551	10 008	-	-	190 524
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553	-	161 658	-	290 001
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	-	815 476	-	556 782
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556	-	-	-	-

## Продовження додатку Ж



Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань:	3560	770 940	-	264 263	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561	489 418	-	170 840	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	63 021	-	55 661	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	7 478	-	-	242
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564	176 539	-	38 919	-
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567	34 484	-	-	915
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	6 172 432		3 443 611	
Сплачений податок на прибуток	3580	-	478 429	-	211 201
Сплачені відсотки	3585	-	-	-	-
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	5 694 003		3 232 410	
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>					
<b>Надходження від реалізації:</b>					
фінансових інвестицій	3200	1 215 443	-	132 227	-
необоротних активів	3205	26 465	-	9 208	-
<b>Надходження від отриманих:</b>					
відсотків	3215	102 968	-	72 423	-
дивідендів	3220	1 875 637	-	1 286 103	-
Надходження від деривативів	3225	-	-	-	-
Надходження від погашення позик	3230	1 669 657	-	2 962 074	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-	-	-
Інші надходження	3250	-	-	-	-
<b>Витрачання на придбання:</b>					
фінансових інвестицій	3255	-	3 851 718	-	3 528 375
необоротних активів	3260	-	3 673 254	-	1 407 310
Виплати за деривативами	3270	-	-	-	-
Витрачання на надання позик	3275	-	1 339 404	-	553 648
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-	-	-
Інші платежі	3290	-	140 682	-	34 041
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		4 114 888		1 061 339

## Продовження додатку Ж



Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>					
Надходження від:					
Власного капіталу	3300	-	-	-	-
Отримання позик	3305	4 101 241	-	1 710 080	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-	-	-
Інші надходження	3340	-	-	-	-
Витрачання на:	3345	-	-	-	-
Викуп власних акцій					
Погашення позик	3350	-	2 725 790	-	2 240 740
Сплату дивідендів	3355	-	97 492	-	114 612
Витрачання на сплату відсотків	3360	-	756 400	-	514 466
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	-	1 701 786	-	1 168 213
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	-	-	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	-	-	-	-
Інші платежі	3390	-	-	-	-
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>-</b>	<b>1 180 227</b>	<b>-</b>	<b>2 327 951</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>398 888</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>156 880</b>
Залишок коштів на початок року	3405	673 522	-	827 839	-
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	6 857	-	2 563	-
Залишок коштів на кінець року	3415	1 079 267	-	673 522	-

Тафійчук Євген Олександрович  
Директор операційний

Шевченко Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

## Додаток К

### Окремий звіт про власний капітал за 2023 рік



Коди	2024	01	01
Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ:	31316718		

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"**  
(найменування)

Окремий звіт про власний капітал  
За 2023 рік

Форма №4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
		3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Залишок на початок року</b>	<b>4000</b>	<b>4 654</b>	-	<b>27 301</b>	-	<b>6 484 117</b>	-	-	<b>6 516 072</b>
Коригування: Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Скоригований залишок на початок року</b>	<b>4095</b>	<b>4 654</b>	-	<b>27 301</b>	-	<b>6 484 117</b>	-	-	<b>6 516 072</b>
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	3 967 156	-	-	3 967 156
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	(974 920)	-	-	(974 920)
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу: Вкуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-



Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	-	-	2 992 236	-	-	2 992 236
Залишок на кінець року	4300	4 654	-	27 301	-	9 476 353	-	-	9 508 308



Тарішук Євген Олександрович  
Директор операційний

Шевченко Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер

## Додаток Л

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



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

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"  
Територія: Київська  
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство  
з обмеженою відповідальністю  
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у  
галузі транспорту

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2025	01	01
31316718		
8036100000		
240		
52.29		

Середня кількість працівників: 27 509

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24  
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати  
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з  
копійками).

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського  
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	16	1000	63 849	78 381
первісна вартість		1001	235 471	274 050
накопичена амортизація		1002	(171 622)	(195 669)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	2 765 733	2 230 261
Основні засоби	15	1010	9 327 238	14 269 099
первісна вартість		1011	13 852 844	20 300 793
знос		1012	(4 525 606)	(6 031 694)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	6 297 444	7 445 582
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	157 041	224 993
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	157 949	299 960
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>18 769 254</b>	<b>24 548 276</b>

## Продовження додатку Л



<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	21	1100	413 811	398 124
Виробничі запаси		1101	391 015	374 606
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	22 796	23 518
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	1 138 305	1 640 041
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	160 436	191 580
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	53 902	54 495
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	1 302 772	1 679 191
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	155 631	10 615
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	3 784	90 032
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	1 079 267	2 902 009
Готівка		1166	-	-
Рахунки в банках		1167	714 068	2 774 315
Витрати майбутніх періодів	23	1170	24 544	71 430
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>4 332 452</b>	<b>7 037 517</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>		<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>23 101 706</b>	<b>31 585 793</b>

## Продовження додатку Л



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	9 476 353	11 556 424
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>9 508 308</b>	<b>11 588 379</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 912 643	5 074 709
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	3 424 357	4 151 093
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>5 337 000</b>	<b>9 225 802</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	20 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	3 393 971	5 179 333
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 857 488	2 019 060
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	655 332	1 004 547
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	113 522	256 879
розрахунками зі страхування		1625	85 122	121 389
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	595 758	728 202
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	64 885	111 013
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	883 928	896 791

## Продовження додатку Л



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	695 705	682 720
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	24 209	8 557
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>8 256 398</b>	<b>10 771 612</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття</b>		<b>1700</b>	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>		<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>		<b>1900</b>	<b>23 101 706</b>	<b>31 585 793</b>

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 27 березня 2025 року.

Будьба Олександр Миколайович  
Директор

Шевченко Міна Іванівна  
Головний бухгалтер

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

## Додаток М

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



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

Коди		
2025	01	01
31316718		

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

##### I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

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

## Продовження додатку М



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

## II. Сукупний дохід

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

## Продовження додатку М



## III. Елементи операційних витрат

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

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Бульба Олександра Миколайович  
Директор

Шевченко Аліна Іванівна  
Головний бухгалтер



## Додаток Н

### Окремий звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом) за 2024 рік



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

Коди		
2025	01	01
31316718		

Окремий звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)  
 За 2024 рік

Форма НЗ-н Код за ДКУД

1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	2 836 637	-	4 438 175	-
Коригування на:					
амортизацію необоротних активів	3505	2 983 431	-	2 317 382	-
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	-	12 961	260 417	-
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515	-	18 249	-	17 524
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	1 571 353	-	-	629 832
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521	-	-	-	-
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття	3523	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій	3524	6 561	-	946	-
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526	2 785	-	27 664	-
Фінансові витрати	3540	-	-	-	-
Зменшення (збільшення) оборотних активів:	3550	-	1 748 027	-	967 126
Збільшення (зменшення) запасів	3551	16 100	-	10 008	-
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553	-	504 740	-	161 658
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	-	1 259 387	-	815 476
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556	-	-	-	-

## Продовження додатку Н



Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
<i>Зменшення (збільшення) інших оборотних активів</i>	3557	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань:	3560	496 968	-	770 940	-
<i>Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги</i>	3561	91 770	-	489 418	-
<i>Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом</i>	3562	205 858	-	63 021	-
<i>Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування</i>	3563	36 267	-	7 478	-
<i>Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці</i>	3564	132 444	-	176 539	-
<i>Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів</i>	3566	-	-	-	-
<i>Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань</i>	3567	30 629	-	34 484	-
<b>Грошові кошти від операційної діяльності</b>	<b>3570</b>	<b>6 109 152</b>		<b>6 172 432</b>	
Сплачений податок на прибуток	3580	-	260 901	-	478 429
Сплачені відсотки	3585	-	-	-	-
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>5 848 251</b>		<b>5 694 003</b>	
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>					
<b>Надходження від реалізації:</b>					
фінансових інвестицій	3200	436 381	-	1 215 443	-
необоротних активів	3205	21 288	-	26 465	-
<b>Надходження від отриманих:</b>					
відсотків	3215	108 374	-	102 968	-
дивідендів	3220	2 470 569	-	1 875 637	-
Надходження від деривативів	3225	-	-	-	-
Надходження від погашення позик	3230	562 400	-	1 669 657	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-	-	-
Інші надходження	3250	-	-	-	-
<b>Витрачання на придбання:</b>					
фінансових інвестицій	3255	-	3 093 986	-	3 851 718
необоротних активів	3260	-	4 692 059	-	3 673 254
Виплати за деривативами	3270	-	-	-	-
Витрачання на надання позик	3275	-	396 533	-	1 339 404
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-	-	-
Інші платежі	3290	-	272 935	-	140 682
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>		<b>4 856 501</b>		<b>4 114 888</b>

## Продовження додатку Н



Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>					
Надходження від:					
Власного капіталу	3300	-	-	-	-
Отримання позик	3305	8 824 687	-	4 101 241	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-	-	-
Інші надходження	3340	-	-	-	-
Витрачання на:	3345	-	-	-	-
Викуп власних акцій					
Погашення позик	3350	-	4 198 770	-	2 725 790
Сплату дивідендів	3355	-	407 397	-	97 492
Витрачання на сплату відсотків	3360	-	1 327 977	-	756 400
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	-	2 084 645	-	1 701 786
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	-	-	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	-	-	-	-
Інші платежі	3390	-	-	-	-
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>805 898</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 180 227</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>1 797 648</b>	<b>-</b>	<b>398 888</b>	<b>-</b>
Залишок коштів на початок року	3405	1 079 267	-	673 522	-
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	25 094	-	6 857	-
Залишок коштів на кінець року	3415	2 902 009	-	1 079 267	-

Булба Олександр Миколайович  
Директор



Шевченко Алла Іванівна  
Головний бухгалтер

## Додаток П

### Окремий звіт про власний капітал за 2024 рік



Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

Коди		
2025	01	01
31316718		

Окремий звіт про власний капітал  
За 2024 рік

Форма №4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Залишок на початок року</b>	<b>4000</b>	<b>4 654</b>	-	<b>27 301</b>	-	<b>9 476 353</b>	-	-	<b>9 508 308</b>
Коригування: Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Скоригований залишок на початок року</b>	<b>4095</b>	<b>4 654</b>	-	<b>27 301</b>	-	<b>9 476 353</b>	-	-	<b>9 508 308</b>
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	2 500 331	-	-	2 500 331
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	(420 260)	-	-	(420 260)
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-

20



Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Разом змін у капіталі</b>	<b>4295</b>	-	-	-	-	<b>2 080 071</b>	-	-	<b>2 080 071</b>
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	<b>4 654</b>	-	<b>27 301</b>	-	<b>11 556 424</b>	-	-	<b>11 588 379</b>

Булб'я Олександр Миколайович  
Директор



Шевченко Лідія Іванівна  
Головний бухгалтер

## Додаток Р

Запитання	Варіанти відповіді	Формат вводу
1. Ваша стать	Чоловіча; Жіноча; Інша (не зазначена вище)	один варіант
2. Ваш вік	До 18 років; 18–24 роки; 25–34 роки; 35–44 роки; 45–54 роки; 55–64 роки; 65 років і більше	один варіант
3. Чи користуєтесь ви послугами компанії Нова Пошта?	Так; Ні	один варіант
4. Як часто ви користуєтесь послугами Нової Пошти?	Щодня; 1–3 рази на тиждень; Раз на тиждень; Раз на місяць; Рідше	один варіант
5. Якими сервісами Нової Пошти ви користуєтесь найчастіше?	Доставка документів або посилок; Поштомати; Кур'єрська доставка; Міжнародна доставка; Онлайн-сервіси (додаток, трекінг); Фінансові послуги (NovaPay); Вантажні перевезення	декілька варіантів
6. Яким чином ви зазвичай користуєтесь послугами Нової Пошти?	Через відділення; Через поштомат; Через кур'єрську доставку; Через мобільний додаток; Через сайт; Через бізнес-кабінет	декілька варіантів
7. Чи стикались ви з проблемами під час користування послугами Нової Пошти?	Так, у відділенні; Так, з поштою; Так, з додатком або трекінгом; Так, із затримкою доставки; Так, з пошкодженням посилки; Так, із відсутністю зворотного зв'язку; Ні, все працювало добре	декілька варіантів
8. Оцініть швидкість доставки Нової Пошти	1; 2; 3; 4; 5	один варіант
9. Оцініть якість обслуговування персоналу Нової Пошти	1; 2; 3; 4; 5	один варіант
10. У чому головні конкурентні переваги Нової Пошти?	Швидкість доставки; Зручність поштоматів; Кур'єрський сервіс; Велика кількість відділень; Мобільний додаток; Надійність; Якість логістики; Міжнародна доставка; Ціна; NovaPay; Впізнаваність бренду; Інновації	декілька варіантів
11. Чи вважаєте ви бренд Нова Пошта надійним у порівнянні з іншими службами доставки?	Так, однозначно; Швидше так; Швидше ні; Ні; Важко відповісти	один варіант
12. Чи асоціюєте ви Нову Пошту з інноваційною компанією?	Так, постійно впроваджують нове; Частково, але могли б більше; Ні; Не знаю	один варіант

## Продовження додатку Р

13. Які асоціації викликає бренд Нова Пошта?	Швидкість; Надійність; Технологічність; Професійність; Масштабність; Український бренд	декілька варіантів
14. Як ви оцінюєте репутацію Нової Пошти як соціально відповідального бізнесу?	Дуже позитивно; Позитивно; Нейтрально; Не знаю / не цікавлюсь; Негативно	один варіант
15. Наскільки сервіс Нової Пошти відповідає вашим очікуванням?	Перевищує очікування; Повністю відповідає; Частково відповідає; Рідко відповідає; Не відповідає зовсім	один варіант
16. Що потребує покращення в роботі компанії?	Зменшення вартості доставки; Якість обслуговування; Швидкість доставки; Міжнародна мережа; Мобільний додаток; Робота кур'єрів; Поштомати; Система скарг; Нові технології; Інформування клієнтів; Нові послуги (зберігання, пакування); Відділення, поштомати	декілька варіантів
17. Хто, на вашу думку, є конкурентами Нової Пошти?	Укрпошта; Meest; Justin; DHL; FedEx; Інші; Жоден	декілька варіантів
18. Чи розглядали ви можливість перейти до Meest Express на постійну основу?	Так, уже користуюсь; Так, розглядаю; Ні; Не чув(-ла)	один варіант
19. А як щодо Укрпошти?	Часто користуюсь; Іноді користуюсь; Не задовольняє сервіс; Не розглядаю	один варіант
20. За яких умов ви б відмовились від послуг Нової Пошти?	Здорожчання; Погане обслуговування; Менше відділень; Вигідніші конкуренти; Негативний досвід; Повільна доставка; Важко сказати; Не планую	декілька варіантів
21. Що має зробити конкурент, щоб ви перейшли до нього?	Знизити ціну; Покращити якість; Кращий додаток; Швидка доставка; Бонуси; Відкрити більше відділень та поштоматів; Надійність; Важко сказати; Нічого, я залишуся з Новою Поштою	декілька варіантів
22. Чи перейшли б ви до конкурента, якби в нього була нижча ціна?	Так; Ні; Важко сказати	один варіант
23. А якби в конкурента була така ж швидкість і ціна, але кращий сервіс?	Так; Ні; Важко сказати	один варіант
24. Якщо конкурент буде дешевший, але менш зручний — залишитесь з НП?	Так; Ні; Важко сказати	один варіант

## Продовження додатку Р

25. Якщо знайомі перейдуть до конкурента — ви теж?	Так; Ні; Можливо	один варіант
26. Що утримує вас як клієнта?	Звичка; Довіра; Швидкість; Поштомати / відділення (їх доступність); Мобільний додаток; Програма лояльності; Відсутність кращого; Відношення ціна/якість; Інноваційність; Сильний бренд; Інше	декілька варіантів
27. Як ви оцінюєте простоту користування додатком?	Дуже зручно; Зручно; Нейтрально; Незручно; Не користуюсь	один варіант
28. Наскільки важливо для вас наявність NovaPay?	Дуже важливо; Важливо; Не дуже важливо; Не користуюсь	один варіант
29. Чи користувались ви міжнародною доставкою НП?	Так; Ні	один варіант
30. Наскільки, на вашу думку, компанія адаптована до змін у ринковому середовищі?	Повністю адаптована; Адаптована частково; Не зовсім адаптована; Зовсім не адаптована; Важко відповісти	один варіант