

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЕЛЬХАДДАД АМАЛІЯ АЛААВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової економіки
канд. екон. наук, доцент
_____ Олександр ТРЕГУБОВ
« ____ » _____ 20__ р.

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ, ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЗМІНИ СПОЖИВЧИХ
ТРЕНДІВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "НОВА ПОШТА")

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
ОП «Інноваційне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота
(відповідно до стандарту спеціальності та ОП)

Науковий керівник:
Юлія КОСТЕНЮК,
доцент кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової економіки
канд. екон. наук

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Ельхаддад А. А. Стратегічний розвиток підприємницької структури в умовах цифрової трансформації, глобалізації та зміни споживчих трендів (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»). Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля». Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти стратегічного розвитку підприємницьких структур в умовах цифрової трансформації, глобалізації та динамічної зміни споживчих трендів. Розглянуто сутність, принципи та цілі стратегічного розвитку підприємств. Визначено вплив цифрових технологій, інновацій та змін у поведінці споживачів на формування стратегічних рішень бізнесу.

На основі аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» оцінено конкурентне середовище, внутрішні ресурси та стратегічні можливості компанії. Проведено SWOT- і VRIO-аналізи, побудовано Business Model Canvas та матрицю ризиків. Виявлено основні проблеми розвитку й запропоновано напрями вдосконалення бізнес-моделі, організаційної структури та клієнтоорієнтованості компанії. Розроблено заходи щодо підвищення ефективності стратегічного розвитку через цифровізацію логістичних процесів, екологічні ініціативи та персоналізоване обслуговування клієнтів.

Основним науковим результатом є розроблений комплексний підхід до стратегічного розвитку підприємницьких структур у цифровій економіці, який поєднує інновації, адаптивність до глобальних викликів і зміцнення конкурентних переваг на ринку логістичних послуг.

Ключові слова: стратегічний розвиток, цифрова трансформація, глобалізація, споживчі тренди, інновації, конкурентоспроможність, логістика, ТОВ «Нова Пошта».

Elhaddad A. A. Strategic development of an entrepreneurial structure in the context of digital transformation, globalization, and changing consumer trends (based on the example of LLC “Nova Poshta”). Specialty 076 “Entrepreneurship and Trade”. Educational Program “Innovative Entrepreneurship”. Vasyl’ Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The master’s thesis examines the theoretical, methodological, and applied aspects of strategic development of entrepreneurial structures in the context of digital transformation, globalization, and dynamically changing consumer trends. The essence, principles, and objectives of enterprises’ strategic development are considered. The influence of digital technologies, innovations, and shifts in consumer behavior on the formation of business strategic decisions is determined.

Based on the analysis of Nova Poshta LLC’s activities, the study evaluates the company’s competitive environment, internal resources, and strategic opportunities. SWOT and VRIO analyses were conducted, the Business Model Canvas and a risk matrix were developed. The main development challenges were identified, and directions for improving the company’s business model, organizational structure, and customer orientation were proposed. Measures were developed to enhance the efficiency of strategic development through the digitalization of logistics processes, ecological initiatives, and personalized customer service.

The main scientific result is the developed comprehensive approach to the strategic development of entrepreneurial structures in the digital economy, which combines innovation, adaptability to global challenges, and strengthening of competitive advantages in the logistics services market.

Keywords: strategic development, digital transformation, globalization, consumer trends, innovation, competitiveness, logistics, Nova Poshta LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	9
1.1 Сутність, цілі та принципи стратегічного розвитку підприємницьких структур.....	9
1.2 Вплив цифрової трансформації на стратегічний розвиток підприємств.....	15
1.3 Зміна споживчих трендів як фактор стратегічних рішень підприємств	19
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКО-АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	25
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» та її місце на ринку логістичних послуг України	25
2.2 Аналіз впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність компанії.....	36
2.3 Оцінка стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта» та визначення ключових проблем і резервів зростання.....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	56
3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в умовах цифрової економіки	56
3.2. Рекомендації щодо удосконалення діяльності підприємства до зміни споживчих трендів.....	59
3.3. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів	74
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	85
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Актуальність теми

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем динамічності, цифровізацією бізнес-процесів, посиленням глобалізаційних зв'язків і трансформацією споживчих пріоритетів. У таких умовах стратегічний розвиток підприємств стає вирішальним чинником забезпечення їх конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості.

Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до управління підприємствами, зокрема в логістичній галузі, де ефективність, швидкість та клієнтоорієнтованість визначають успіх бізнесу. Глобалізаційні процеси, розвиток електронної комерції, інтеграція України у світовий економічний простір формують нові виклики й можливості для вітчизняних компаній.

Водночас зміна споживчих трендів — орієнтація клієнтів на персоналізовані, екологічні та цифрові послуги — вимагає від підприємств глибокого переосмислення своїх бізнес-моделей і стратегічних пріоритетів.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах воєнних і економічних викликів, коли підприємства мають не лише зберегти свою стабільність, але й знайти шляхи подальшого зростання. Яскравим прикладом компанії, яка ефективно поєднує інновації, стратегічне бачення та клієнтоцентричність, є ТОВ «Нова Пошта» — лідер ринку логістики України, що активно впроваджує цифрові рішення та розвиває міжнародну діяльність.

Отже, дослідження стратегічного розвитку підприємницької структури в умовах цифрової трансформації, глобалізації та зміни споживчих трендів має вагомe теоретичне й практичне значення, оскільки сприяє формуванню ефективних механізмів управління розвитком сучасних компаній.

Мета і завдання дослідження

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення

стратегічного розвитку підприємницької структури в умовах цифрової трансформації, глобалізації та зміни споживчих трендів (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»).

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності та принципів стратегічного розвитку підприємницьких структур.
2. Дослідити вплив цифрової трансформації, глобалізаційних процесів і зміни споживчих трендів на стратегічне управління підприємствами.
3. Надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова Пошта» та оцінити її місце на ринку логістичних послуг України.
4. Здійснити методико-аналітичну оцінку стратегічного розвитку компанії, включно з аналізом зовнішнього середовища (PESTEL, модель Портера) та внутрішнього потенціалу (SWOT, VRIO).
5. Виявити основні проблеми, ризики та резерви подальшого розвитку підприємства.
6. Розробити пропозиції щодо вдосконалення бізнес-моделі, організаційної структури та стратегічних пріоритетів підприємства.
7. Оцінити економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження — процес стратегічного розвитку підприємницьких структур у сучасних умовах цифрової економіки, глобалізації та зміни споживчих уподобань.

Предмет дослідження — теоретичні, методичні та прикладні засади стратегічного розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції.

Методи дослідження

У процесі виконання роботи застосовано такі методи наукового пізнання:

- загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення) — для теоретичного узагальнення сутності стратегічного розвитку;

- порівняльний аналіз — для дослідження динаміки фінансових показників компанії та її конкурентів;
- економіко-статистичні методи — для оцінки тенденцій розвитку ринку логістичних послуг;
- графічні та табличні методи — для наочного подання результатів аналізу;
- моделювання та структурно-логічний аналіз — для побудови Business Model Canvas і матриці ризиків;
- експертні оцінки — для визначення ключових чинників конкурентоспроможності та пріоритетів розвитку.

У роботі використано інформаційні технології, зокрема MS Excel та Canva для обробки даних і побудови діаграм, а також стандартне програмне забезпечення для статистичного аналізу.

Теоретичне та практичне значення дослідження

Теоретичне значення роботи полягає в поглибленні наукових підходів до визначення сутності стратегічного розвитку підприємницьких структур у цифрову епоху та розробці системи принципів формування стратегії в умовах глобальних змін.

Практичне значення полягає у розробленні конкретних рекомендацій для ТОВ «Нова Пошта» щодо вдосконалення бізнес-моделі, підвищення ефективності управління та покращення клієнтського досвіду. Запропоновані заходи можуть бути використані іншими логістичними компаніями України для підвищення їх конкурентоспроможності.

Апробація результатів дослідження

Основні положення та результати магістерського дослідження були апробовані під час участі в наукових заходах. Зокрема, окремі теоретичні та практичні висновки роботи представлено у співавторській публікації: Дороніна О.А., Ельхаддад А.А. «Особливості застосування нейромаркетингу для формування споживчих рішень та поведінки». Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної

конференції *«Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі»*, 2024 рік, Кропивницький, с. 65-68.

Отримані результати дослідження також використовувалися під час підготовки виступів на студентських науково-практичних конференціях та при створенні доповідей, присвячених сучасним тенденціям цифрової трансформації бізнесу та розвитку підприємницьких структур.

Положення, що виносяться на захист:

1. Обґрунтовано концептуальну модель стратегічного розвитку підприємницької структури в умовах цифрової трансформації.
2. Удосконалено методичний підхід до оцінки стратегічного потенціалу підприємства із використанням SWOT- та VRIO-аналізів.
3. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» через цифровізацію бізнес-процесів та екологізацію логістики.
4. Запропоновано інструментарій оцінки економічної та соціальної ефективності стратегічних заходів у логістичній сфері.

Структура роботи

Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Загальний обсяг роботи — 119 сторінок, містить 11 таблиць, 14 рисунків, 2 додатки, 72 найменувань джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, цілі та принципи стратегічного розвитку підприємницьких структур

Стратегічний розвиток підприємницьких структур є багаторівневим та комплексним процесом, який передбачає планування та впровадження довгострокових заходів, спрямованих на забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та ефективності підприємства[1, 2]. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та швидкої зміни споживчих пріоритетів стратегічний розвиток стає ключовим механізмом адаптації підприємства до зовнішнього середовища та оптимізації внутрішніх ресурсів. Він поєднує аналітичні, управлінські та інноваційні підходи, що дозволяє досягати стратегічних цілей організації та забезпечувати її сталий розвиток.

Сутність стратегічного розвитку підприємницьких структур полягає у формуванні системи управлінських рішень, яка забезпечує довгострокове зростання та адаптацію підприємства до мінливих умов ринку, технологічних інновацій та соціальних очікувань.

Ключові аспекти сутності стратегічного розвитку:

1. Комплексність та інтегрованість

Стратегічний розвиток охоплює всі функціональні напрямки підприємства — виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом, логістику, ІТ та інші. Кожен із цих напрямів тісно взаємопов'язаний з іншими, що формує єдину систему управління. Комплексний підхід дозволяє враховувати всі фактори, які впливають на розвиток підприємства, забезпечуючи гармонійне поєднання оперативних та стратегічних цілей.

2. Довгострокова орієнтація

Стратегічний розвиток спрямований не на вирішення поточних проблем, а на формування перспективи підприємства на декілька років вперед. Це включає планування інвестицій, розробку нових продуктів, освоєння нових ринків та впровадження інноваційних технологій. Довгострокова орієнтація дозволяє підприємству передбачати можливі ризики та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

3. Адаптивність до змін зовнішнього середовища

Сучасний ринок характеризується високою динамічністю, швидким впровадженням технологічних інновацій та змінами поведінки споживачів. Стратегічний розвиток передбачає здатність підприємства швидко реагувати на ці зміни, модифікувати бізнес-моделі та коригувати внутрішні процеси для збереження конкурентоспроможності.

4. Ціннісна орієнтація

Підприємства сьогодні не можуть ігнорувати соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності. Стратегічний розвиток передбачає врахування цінностей суспільства, формування корпоративної соціальної відповідальності та розвиток етичної культури. Це дозволяє не лише підвищити лояльність споживачів, але й зміцнити репутацію підприємства на ринку.

5. Прогностичний та аналітичний характер

Сутність стратегічного розвитку передбачає систематичний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів: фінансових показників, ринкових трендів, конкурентного середовища, технологічних новацій та соціально-економічних змін. На основі цих даних формуються стратегічні пріоритети та довгострокові плани розвитку.

6. Інноваційна спрямованість

Стратегічний розвиток включає постійне оновлення продуктів, послуг і процесів. Впровадження інновацій дозволяє підприємству не тільки

підтримувати конкурентні переваги, а й створювати нові ринки, формувати сучасні бізнес-моделі та адаптуватися до швидко змінюваних умов господарювання.

Сутність стратегічного розвитку підприємницьких структур полягає у створенні системного підходу до управління підприємством, що забезпечує його здатність до довгострокового зростання, адаптації до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності та формування конкурентних переваг. Це комплексна діяльність, яка поєднує аналітичну роботу, планування, інновації та ціннісну орієнтацію на розвиток як бізнесу, так і суспільства в цілому.

Цілі стратегічного розвитку визначають напрями діяльності підприємства, формують основу для планування ресурсів та оцінки ефективності управлінських рішень. Вони дозволяють підприємству досягати своєї місії, забезпечувати конкурентоспроможність та стійкий економічний результат у довгостроковій перспективі [1].

Стратегічний розвиток орієнтований на поєднання економічних, інноваційних та соціально-відповідальних завдань, що забезпечує підприємству баланс між фінансовою ефективністю, інноваційним поступом і позитивним іміджем у суспільстві.

Основні цілі стратегічного розвитку:

1. Забезпечення конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність є однією з головних цілей стратегічного розвитку підприємства. Вона досягається через:

- формування унікальних переваг на ринку (наприклад, нові технології, унікальні продукти або послуги, високий рівень обслуговування);
- підвищення ефективності маркетингових стратегій та позиціонування бренду;
- оптимізацію витрат і підвищення якості продукції для збереження привабливості для споживачів;

- розширення ринкової частки та вихід на нові сегменти ринку.

2. Підвищення ефективності управління

Ця мета передбачає удосконалення організаційної структури та управлінських процесів:

- впровадження систем стратегічного планування, контролю та управління ризиками;
- оптимізація бізнес-процесів для економії ресурсів та скорочення часу прийняття рішень;
- розвиток внутрішніх компетенцій персоналу, підвищення мотивації та залучення співробітників у реалізацію стратегічних завдань;
- забезпечення інтеграції між функціональними підрозділами для досягнення синергії.

3. Стабільне фінансове та операційне зростання

Для будь-якої підприємницької структури важливим є забезпечення економічної стійкості та довгострокового зростання:

- досягнення стабільного прибутку та підвищення капіталу підприємства;
- диверсифікація продуктів та послуг для зменшення залежності від окремих ринків;
- розвиток нових напрямів діяльності для забезпечення стабільних доходів;
- підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізація витрат.

4. Інноваційний розвиток

Інновації є ключовим фактором стійкого розвитку та підтримки конкурентних переваг:

- впровадження нових технологій, автоматизації та цифрових рішень у виробничі та бізнес-процеси;

- модернізація продуктів та послуг, підвищення їх якості та відповідності сучасним потребам споживачів;
- створення корпоративної культури інновацій та заохочення креативності персоналу;
- розвиток науково-дослідних та експериментальних підрозділів для створення нових рішень.

5. Соціальна відповідальність та стійкість

У сучасних умовах стратегічний розвиток не може ігнорувати соціальні, етичні та екологічні аспекти:

- формування корпоративної соціальної відповідальності та участь у розвитку місцевих спільнот;
- впровадження екологічно безпечних технологій та зменшення негативного впливу на довкілля;
- підтримка соціальних ініціатив та розвиток етичної корпоративної культури;
- підвищення довіри споживачів, партнерів та суспільства до підприємства.

Цілі стратегічного розвитку підприємницьких структур є багатовимірними та взаємопов'язаними. Вони включають економічні, управлінські, інноваційні та соціально-етичні завдання, спрямовані на забезпечення довгострокової стабільності, конкурентоспроможності та стійкого зростання підприємства. Чітке визначення та систематичне досягнення цих цілей дозволяє організації ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, максимально використовувати внутрішні ресурси та формувати стійкі конкурентні переваги.

Принципи стратегічного розвитку визначають базові правила та підходи, яких слід дотримуватися для ефективного планування та реалізації стратегічних ініціатив. Вони формують основу для прийняття управлінських рішень, забезпечують системність діяльності підприємства та дозволяють гармонійно

поєднувати економічну ефективність, інноваційний розвиток та соціальну відповідальність[3].

Дотримання принципів стратегічного розвитку дає змогу підприємству:

- системно підходити до управління всіма напрямками діяльності;
- оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ринкові виклики;
- концентрувати ресурси на пріоритетних завданнях;
- інтегрувати стратегічні, тактичні та оперативні рішення;
- впроваджувати інноваційні підходи у виробництво, маркетинг та управління;
- забезпечувати соціальну відповідальність та стійкий розвиток;
- прогнозувати майбутні зміни та адаптуватися до них.

Нижче наведена таблиця, яка систематизує основні принципи стратегічного розвитку підприємницьких структур та їх застосування на практиці:

Таблиця 1.1 - Принципи стратегічного розвитку підприємницьких структур та їх практичне застосування

Принцип	Пояснення	Приклад застосування
Системність	Розгляд підприємства як цілісної системи, де всі підрозділи та процеси взаємопов'язані.	Інтеграція маркетингових стратегій з виробництвом для більш ефективного планування.
Динамічність	Гнучкість стратегії та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та технологій.	Коригування планів виробництва та продажів під час змін попиту на ринку.
Цілеспрямованість	Концентрація ресурсів і зусиль на досягненні стратегічно визначених цілей.	Фокус на виході на міжнародний ринок шляхом розвитку логістики та сертифікації продукції.

Продовження таблиці 1.1

Інтеграція	Узгодженість стратегічних, тактичних та оперативних рішень у всіх підрозділах.	Створення єдиної інформаційної системи для координації роботи маркетингу, продажів та виробництва.
Інноваційність	Постійний пошук нових ідей, продуктів, послуг і технологій для збереження конкурентних переваг.	Впровадження автоматизації виробництва або цифрових платформ для обслуговування клієнтів.
Стійкість та соціальна відповідальність	Урахування економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності.	Використання екологічно чистих матеріалів та підтримка місцевих соціальних ініціатив.
Адаптивність та прогностичність	Прогнозування майбутніх змін і гнучка адаптація стратегії до зовнішніх викликів.	Аналіз ринкових трендів для планування нових продуктів і технологій.

Джерело: сформовано на основі даних [1-4]

Принципи стратегічного розвитку підприємницьких структур формують основу для ефективної стратегії, що поєднує системність, динамічність, інноваційність та соціальну відповідальність. Дотримання цих принципів забезпечує підприємству здатність до довгострокового розвитку, підтримання конкурентних переваг та стабільності на ринку, а також ефективне поєднання економічних, технологічних та соціальних аспектів діяльності.

1.2. Вплив цифрової трансформації на стратегічний розвиток підприємств

Цифрова трансформація є одним із ключових факторів сучасного розвитку підприємницьких структур[11,12]. Вона визначає не лише технологічний рівень компанії, а й її здатність адаптуватися до змін ринку, оптимізувати бізнес-процеси, створювати нові цінності для споживачів та формувати стійкі конкурентні переваги.

Цифрова трансформація – це інтеграція сучасних цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою підвищення ефективності бізнес-процесів, створення інноваційних продуктів і послуг, а також зміцнення конкурентних позицій[13].

Ключові характеристики цифрової трансформації:

- **Системність** – зміни впроваджуються на всіх рівнях управління та охоплюють усі бізнес-процеси, забезпечуючи узгодженість і комплексний ефект.
- **Інноваційність** – використання передових технологій, таких як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), хмарні сервіси, Інтернет речей (IoT), автоматизовані платформи управління.
- **Зосередженість на клієнті** – цифровізація дозволяє глибше аналізувати поведінку споживачів, персоналізувати пропозиції та підвищувати якість обслуговування.

Таким чином, цифрова трансформація стає не просто технологічним процесом, а стратегічною основою розвитку підприємства.

Вплив цифрової трансформації на стратегічний розвиток підприємств

1. Оптимізація бізнес-процесів

Цифрові технології дають змогу автоматизувати рутинні та повторювані операції, зменшити витрати часу та ресурсів, підвищити точність виконання завдань.

- Використання ERP-систем, CRM, програм управління ланцюгами постачання забезпечує прозорість процесів і контроль на всіх етапах.
- Підприємство отримує можливість швидко реагувати на зміни ринку, підвищуючи гнучкість стратегічного управління.
- Оптимізація процесів дозволяє скоротити час на ухвалення рішень та знизити операційні витрати.

2. Підвищення конкурентоспроможності

Цифрові інновації створюють унікальні ринкові переваги та підвищують привабливість компанії для клієнтів, партнерів і інвесторів.

- Онлайн-платформи, мобільні додатки та автоматизовані системи доставки підвищують якість обслуговування клієнтів.
- Цифрові сервіси дозволяють швидко впроваджувати нові продукти та модифікувати існуючі під запити ринку.
- Підприємство стає більш гнучким і здатним швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі.

3. Розширення можливостей аналітики та стратегічного планування

Інструменти аналітики великих даних (Big Data Analytics) дозволяють прогнозувати ринкові тенденції та оцінювати ефективність стратегій:

- Цифрові системи управління надають актуальні дані про витрати, прибуток, попит на продукцію, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення.
- Аналітика допомагає виявляти вузькі місця в бізнес-процесах та визначати потенційні точки оптимізації.
- Прогнозування дозволяє ефективно планувати ресурси та інвестиції в інноваційні напрямки.

4. Інноваційний розвиток та створення нових бізнес-моделей

Цифровізація відкриває можливості для створення нових продуктів, послуг і бізнес-моделей:

- Платформи маркетплейсів, онлайн-сервіси та «умні» продукти (Smart Products) забезпечують додаткову цінність для клієнтів.
- Розвиток цифрових рішень сприяє креативній економіці та залученню інтелектуального капіталу.
- Нові бізнес-моделі дозволяють підприємству диверсифікувати доходи та зміцнювати конкурентні позиції.

5. Покращення комунікації та взаємодії з клієнтами

Цифрові канали забезпечують швидкий зворотний зв'язок із споживачами:

- Інтерактивні сервіси, чат-боти, соціальні мережі стають інструментами підтримки стратегії орієнтації на клієнта.
- Цифрові платформи дозволяють збирати дані про потреби клієнтів і адаптувати продукти під їхні вимоги.
- Це підвищує рівень лояльності та задоволення споживачів.

6. Соціальна відповідальність та прозорість

Цифрові технології підвищують прозорість бізнес-процесів і дозволяють демонструвати соціальну та екологічну відповідальність:

- Можливість відстежувати екологічний слід виробництва та вплив діяльності на суспільство.
- Підвищення довіри споживачів і партнерів за рахунок відкритості даних про компанію.
- Сприяння формуванню позитивного іміджу та стійкого розвитку підприємства.

Виклики цифрової трансформації для стратегічного розвитку

Попри значні переваги, цифрова трансформація пов'язана з певними труднощами та ризиками[16,20]:

- **Фінансові витрати** – високі інвестиції в нові технології, програмне забезпечення та інфраструктуру.
- **Підготовка персоналу** – необхідність навчання співробітників новим цифровим навичкам та зміни корпоративної культури.
- **Інформаційна безпека** – захист даних клієнтів, комерційної та внутрішньої інформації.
- **Швидкі технологічні зміни** – потреба у постійному оновленні систем і адаптації до нових інноваційних рішень.

Цифрова трансформація є стратегічним драйвером розвитку сучасних підприємств. Вона дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати процеси, створювати інноваційні продукти та послуги, зміцнювати конкурентні позиції та підвищувати соціальну відповідальність компанії. Для успішного впровадження цифрових рішень підприємство має інтегрувати їх у загальну стратегію розвитку, враховуючи ризики, ресурси та довгострокові цілі бізнесу.

1.3. Зміна споживчих трендів як фактор стратегічних рішень підприємств

Сучасний ринок характеризується високою динамічністю, глобалізацією та стрімкою трансформацією поведінки споживачів[23]. Під впливом технологічного прогресу, соціально-економічних та культурних змін потреби і очікування клієнтів зазнають значних трансформацій. Для підприємств це означає необхідність постійного моніторингу та аналізу споживчих трендів, оскільки саме вони визначають успіх продуктів і послуг на ринку.

Споживчі тренди – це систематичні зміни у поведінці, потребах та уподобаннях споживачів, що виникають під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів[23]. Вони відображають не лише актуальні пріоритети клієнтів, а й прогнозують їх майбутні очікування щодо якості продуктів, сервісу та взаємодії з компанією.

Ключові характеристики[23,24]:

- **Динамічність та швидкоплинність:** уподобання споживачів можуть змінюватися буквально протягом місяців. Наприклад, пандемія COVID-19 спричинила різкий перехід на онлайн-покупки та безконтактні сервіси.
- **Персоналізація:** сучасні клієнти очікують індивідуального підходу, кастомізованих продуктів та послуг.
- **Ціннісна орієнтація:** все більше споживачів віддають перевагу екологічним, соціально відповідальним і етичним компаніям.

- **Просторово-часовий аспект:** клієнти очікують доступності продуктів і послуг будь-де і будь-коли, що стимулює розвиток мобільних додатків та e-commerce.

Основні фактори зміни споживчих трендів

1. Цифровізація та технологічний прогрес

- Розвиток онлайн-платформ і мобільних додатків змінює способи покупки та очікування щодо швидкості і зручності обслуговування.
- Соціальні мережі та онлайн-відгуки формують репутацію брендів і впливають на вибір споживача.
- Використання штучного інтелекту та великих даних дозволяє компаніям прогнозувати потреби клієнтів і пропонувати персоналізовані рішення.

Приклад: українська компанія **Нова Пошта** активно впроваджує цифрові сервіси, включаючи мобільний додаток для відстеження посилок, чат-боти та аналітичні інструменти. Завдяки аналізу великих даних компанія прогнозує потреби клієнтів, пропонує персоналізовані послуги доставки, оптимізує маршрути та покращує взаємодію з клієнтами, що підвищує рівень задоволеності користувачів і ефективність операцій.

2. Соціально-економічні зміни

- Коливання доходів населення, інфляційні процеси та економічні кризи впливають на купівельну спроможність і пріоритети клієнтів.
- Глобальні події, наприклад пандемії чи війни, змінюють споживчі звички та пріоритети: зростає попит на безконтактні сервіси та онлайн-покупки.

3. Екологічна та соціальна свідомість

- Зростає попит на «зелені» продукти, які відповідають принципам сталого розвитку.

- Компанії, що демонструють соціальну відповідальність, отримують конкурентну перевагу.

Приклад: міжнародна мережа супермаркетів ІКЕА активно впроваджує екологічні рішення, пропонуючи меблі з перероблених матеріалів та програми утилізації старих товарів.

4. Культурні та демографічні фактори

- Поява нових поколінь, таких як милленіали та покоління Z, формує нові уподобання щодо способу покупки, каналів комунікації та типу сервісу.
- Покоління Z віддає перевагу інтерактивності, швидкому зворотному зв'язку та мобільним платформам, що стимулює цифрову трансформацію бізнесу.

Вплив зміни споживчих трендів на стратегічні рішення підприємств

1. Адаптація продуктового портфеля

- Компанії оновлюють лінійку продуктів відповідно до потреб клієнтів, впроваджують інноваційні товари або послуги.
- **Приклад:** українська мережа Rozetka впроваджує нові категорії товарів, орієнтуючись на тренди екології та технологічних гаджетів.

2. Інновації у сервісі та каналах збуту

- Використання цифрових каналів продажу, онлайн-консультацій та мобільних додатків підвищує рівень задоволення клієнтів.
- **Приклад:** міжнародний бренд Amazon активно використовує персоналізовані рекомендації та швидку доставку, формуючи високий рівень лояльності.

3. Ціннісна та маркетингова орієнтація

- Комунікація будується на цінностях споживача: екологічність, етика, соціальна відповідальність.
- Це дозволяє зміцнити довіру та впізнаваність бренду.

4. Прогнозування та аналітика

- Використання аналітики дозволяє своєчасно реагувати на зміни трендів та формувати гнучкі стратегії.
- **Приклад:** аналітичні системи маркетплейсів дозволяють відстежувати зміни попиту в реальному часі та оптимізувати асортимент.

Таблиця 1.2 - Основні споживчі тренди та їх вплив на бізнес

Тренд	Вплив на підприємство	Приклади компаній
Цифровізація та онлайн-сервіси	Перехід на e-commerce, мобільні додатки	Нова Пошта, Amazon
Персоналізація продуктів	Індивідуальні пропозиції, кастомізація	Rozetka, Nike
Екологічність та соціальна відповідальність	Використання «зелених» продуктів, соціальні проекти	IKEA, H&M
Зміни демографії	Нові канали комунікації, інтерактивність, мобільні сервіси	Generation - Z орієнтовані бренди

Джерело: сформовано на основі даних [23-28]



Рисунок 1.1. - Взаємозв'язок споживчих трендів та стратегічних рішень підприємств

Джерело: авторська розробка

Виклики та ризики:

- **Непостійність трендів** – швидка зміна потреб може призвести до втрат ресурсів.
- **Посилення конкуренції** – компанії, що швидше реагують на тренди, отримують перевагу.
- **Необхідність інновацій** – впровадження нових технологій і продуктів потребує додаткових ресурсів і стратегічного планування.

Зміни у споживчих трендах є критично важливим фактором стратегічного розвитку підприємств. Аналіз та прогнозування трендів дозволяє адаптувати продуктову лінійку, впроваджувати інновації, формувати ціннісну комунікацію і розвивати цифрові канали взаємодії зі споживачем[23-26]. Урахування цих факторів забезпечує стійкий розвиток підприємницьких структур, підвищує конкурентоспроможність та дозволяє ефективно реагувати на виклики сучасного ринку.

Для українських підприємств, зокрема «Нової Пошти», зміна споживчої поведінки відкриває можливості для розвитку: впровадження мобільних додатків, використання великих даних, автоматизація та нові цифрові сервіси дозволяють швидше реагувати на потреби клієнтів і підвищувати якість обслуговування. Водночас така динаміка вимагає значних інвестицій, швидкої адаптації бізнес-моделі та проактивного підходу до управління інноваціями[27].

Отже, аналіз споживчих трендів допомагає підприємствам ухвалювати стратегічні рішення, адаптувати продуктову лінійку, модернізувати канали комунікації та формувати стабільні конкурентні переваги. Це робить їх діяльність більш стійкою, інноваційною та орієнтованою на клієнта в умовах сучасного ринкового середовища.

Таким чином, можна зробити висновки, що було узагальнено теоретико-методологічні засади стратегічного розвитку підприємницьких структур в умовах цифрової трансформації та глобалізації. Уточнено **сутність стратегічного**

розвитку як системного, довгострокового та інноваційно орієнтованого процесу, спрямованого на забезпечення конкурентоспроможності, стійкого зростання, ефективного використання ресурсів та формування ціннісно орієнтованої моделі бізнесу. Визначено цілі стратегічного розвитку, що поєднують економічні, управлінські, інноваційні та соціально-відповідальні аспекти, а також окреслено ключові **принципи** (системність, динамічність, інтеграція, інноваційність, стійкість та соціальна відповідальність, адаптивність), дотримання яких забезпечує цілісність і результативність стратегічних рішень.

Обґрунтовано, що **цифрова трансформація** виступає одним із головних драйверів стратегічного розвитку підприємств, впливаючи на оптимізацію бізнес-процесів, посилення аналітичних можливостей, формування нових бізнес-моделей, підвищення якості сервісу та прозорості діяльності, але водночас супроводжується фінансовими, організаційними та інформаційними ризиками. Показано, що **зміна споживчих трендів** (цифровізація поведінки клієнтів, зростання вимог до персоналізації, екологічності та ціннісної орієнтації брендів) стає важливим фактором формування стратегічних рішень, вимагаючи постійного моніторингу ринку, адаптації продуктового портфеля, каналів збуту та комунікацій. Узагальнені в розділі теоретичні положення формують **методологічне підґрунтя** для подальшого аналізу стратегічного розвитку конкретного підприємства та розробки практичних рекомендацій.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИКО-АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта» та її місце на ринку логістичних послуг України

ТОВ «Нова Пошта» - це один із флагманів українського бізнесу у сфері логістики, який не лише формує ринок експрес-доставки, а й задає високі стандарти швидкості, сервісу та цифрової взаємодії з клієнтами[29]. Компанія була заснована у 2001 році в місті Полтава двома підприємцями - **В'ячеславом Клімовим та Володимиром Поперешнюком**[30]. Їхньою ключовою ідеєю було створення сучасної, гнучкої та клієнтоорієнтованої системи доставки документів і вантажів між містами України, яка б максимально відповідала потребам бізнесу та приватних осіб.



Рисунок 2.1 – Логотип ТОВ «Нова Пошта» [29]

Починаючи як невелика регіональна служба доставки, компанія вже у 2002 році відкрила своє перше відділення у столиці - Києві. Це стало початком стрімкого зростання: за кілька років «Нова Пошта» перетворилася на національного лідера у сфері експрес-доставки. До 2007 року її мережа охопила всі обласні центри України, а відкриття нових логістичних терміналів, сортувальних центрів і формування

власного автопарку дозволили значно підвищити якість послуг і швидкість обслуговування клієнтів[30].

Компанія систематично інвестує у розвиток інфраструктури та впровадження інноваційних технологій. Одним із ключових етапів став період 2010-х років, коли «Нова Пошта» взяла курс на цифрову трансформацію своїх бізнес-процесів. Було запроваджено онлайн-трекінг відправлень, створено мобільний застосунок, впроваджено автоматизовані сортувальні лінії, системи аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування попиту та оптимізації логістичних маршрутів. Усе це дозволило компанії підвищити ефективність, зменшити операційні витрати та забезпечити безперервну зручність для клієнтів.

Сучасна стратегія розвитку «Нової Пошти» базується **на принципах сталості, інноваційності та клієнтоцентричності**. Компанія активно розвиває напрям автоматизації процесів, зокрема тестує роботизовані рішення на сортувальних терміналах, впроваджує систему самообслуговування на відділеннях, розробляє концепцію безконтактної доставки. Значна увага приділяється розвитку екологічних ініціатив - оптимізації маршрутів для зменшення викидів CO₂, використанню електротранспорту, сортуванню пакувальних матеріалів та запровадженню «зелених» стандартів логістики.

З 2014 року компанія розширює свою присутність на міжнародних ринках, розпочавши активний розвиток мережі у країнах Європейського Союзу. **У 2020 році «Нова Пошта» відкрила філії у Польщі, Німеччині, Чехії, Литві, Латвії, Естонії та Молдові**, що стало важливим кроком у побудові транснаціональної логістичної екосистеми. Такий напрям відповідає глобальним трендам інтернаціоналізації бізнесу, розширення торговельних зв'язків та інтеграції України у світовий економічний простір.

На сьогодні компанія входить до складу «Нова Пошта Груп» - багатопрофільного холдингу, який об'єднує кілька стратегічно важливих напрямів:

- **ТОВ «Нова Пошта»** - основний оператор експрес-доставки на території України;
- **Nova Poshta Global** - міжнародна логістика, що забезпечує перевезення посилок і вантажів у понад 200 країн світу;
- **NovaPay** - фінансова платформа для грошових переказів, оплати товарів, рахунків і онлайн-сервісів;
- **НоваПошта Діджитал** - підрозділ, що займається розробкою ІТ-рішень, цифрових продуктів і систем автоматизації;
- **Інноваційні проєкти** - експериментальні напрями, пов'язані з роботизацією логістичних процесів, дрон-доставкою, використанням штучного інтелекту для управління потоками відправлень.

Сьогодні «Нова Пошта» - це не просто логістична компанія, а ціла екосистема цифрових сервісів, що охоплює мільйони клієнтів. Її місія полягає у тому, щоб робити доставку простою, швидкою та доступною для кожного - від малого бізнесу до великих корпорацій. Висока корпоративна культура, інноваційність і постійне вдосконалення роблять «Нову Пошту» одним із найуспішніших брендів України та прикладом того, як український бізнес може бути конкурентоспроможним на світовому рівні.

З точки зору організаційної структури, ТОВ «Нова Пошта» належить до **дивізіонального типу**, що поєднує централізоване стратегічне управління із високим рівнем автономності окремих напрямів діяльності. Така структура є ефективною для масштабної компанії з розгалуженою мережею філій, численними клієнтськими сегментами та багатoproфільною діяльністю. Завдяки дивізіональній системі управління компанія забезпечує оперативність у прийнятті рішень, адаптивність до змін ринкового середовища й високу відповідальність керівників напрямів за результати своєї діяльності.

Основні рівні управління

1. **Вищий рівень управління** - включає засновників компанії, генерального директора, членів наглядової ради та ключових топменеджерів. Цей рівень визначає стратегічні пріоритети розвитку, формує місію, бачення та цінності компанії, затверджує інвестиційні програми й забезпечує стратегічну координацію між підрозділами. Рішення цього рівня спрямовані на підтримку довгострокової конкурентоспроможності, зміцнення бренду та позицій компанії на внутрішньому й міжнародному ринках.
2. **Середній рівень управління** - представлений керівниками дивізіонів, департаментів і дирекцій (операційного, фінансового, маркетингового, інноваційного, HR та ін.). Вони відповідають за реалізацію стратегічних планів на практиці, координацію роботи підпорядкованих структур, розробку та впровадження внутрішніх політик. Саме середній менеджмент забезпечує взаємозв'язок між стратегією і щоденними операційними процесами, виступаючи "мостом" між топменеджментом і персоналом.
3. **Операційний рівень управління** - це менеджери відділень, супервайзери логістичних процесів, кур'єри, технічні спеціалісти, оператори сортувальних центрів. Їхня діяльність забезпечує безперервність сервісу, якість обслуговування клієнтів, дотримання стандартів доставки та ефективну логістику. Висока кваліфікація, дисципліна і швидка комунікація між працівниками на цьому рівні є запорукою стабільної роботи всієї системи.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» передбачає **функціональний поділ управлінських завдань**, що забезпечує ефективну взаємодію між ключовими підрозділами.

- **Операційний блок** - відповідає за основну діяльність компанії: управління транспортом, маршрутизацією, сортувальними центрами, автоматизованими терміналами, поштоматами та службами доставки. Завдяки чітко

налагодженим процесам і застосуванню сучасних IT-рішень компанія забезпечує безперебійну роботу навіть під час пікових навантажень.

- **Фінансовий блок** - займається стратегічним і поточним плануванням, бюджетуванням, управлінням ліквідністю, грошовими потоками, контролем витрат і прибутковості. Цей блок забезпечує фінансову стабільність компанії, підтримує інвестиційні програми та оптимізує використання ресурсів.
- **Маркетинговий блок** - формує політику просування бренду, займається ціноутворенням, комунікацією з клієнтами, аналітикою попиту, дослідженням ринку та конкурентного середовища. Саме маркетингова стратегія допомагає «Новій Пошті» підтримувати лояльність клієнтів і створювати позитивний імідж на ринку.
- **Інноваційний блок** - спрямований на впровадження сучасних цифрових рішень, автоматизацію процесів, використання аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та робототехніки. Саме цей блок відповідає за технологічний розвиток компанії, оптимізацію логістичних маршрутів, впровадження безпаперових сервісів і розробку мобільних додатків.
- **HR-блок** - відіграє ключову роль у формуванні кадрової політики, залученні, навчанні, мотивації та розвитку персоналу. Він також забезпечує підтримку корпоративної культури, внутрішніх комунікацій і програм соціальної відповідальності. У компанії діють сучасні підходи до управління талантами, система внутрішнього кар'єрного зростання та програми професійного навчання.

Система управління ТОВ «Нова Пошта» базується на принципах **прозорості, ефективності, клієнтоцентричності та інноваційності**. Компанія використовує інструменти стратегічного менеджменту, KPI, OKR, систему внутрішнього контролю якості та регулярного аудиту бізнес-процесів. Особлива увага приділяється розвитку **цифрової системи управління**, яка дозволяє контролювати всі операційні процеси в режимі реального часу.

Корпоративна культура «Нової Пошти» спрямована на створення сприятливого робочого середовища, підтримку командної роботи, відповідальності та орієнтації на результат. Девіз компанії «Доставляємо майбутнє» відображає не лише суть її бізнесу, а й стратегічну філософію - розвиток через інновації, технології та турботу про клієнта.

Отже, організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є збалансованою, ефективною та динамічною. Вона дозволяє компанії поєднувати масштабність бізнесу з гнучкістю управління, що є ключовим чинником її успіху на українському та міжнародному ринках логістики.

На сучасному етапі розвитку **ТОВ «Нова Пошта»** є беззаперечним лідером на ринку експрес-доставки України. Компанія посідає **понад 52% частки ринку внутрішніх перевезень**, що свідчить про її домінування та високу довіру як з боку приватних осіб, так і бізнес-клієнтів[32]. Мережа компанії охоплює **понад 10 000 відділень і поштоматів**, розташованих у всіх населених пунктах України, включно з найвіддаленішими територіями. Завдяки цьому «Нова Пошта» забезпечує максимально швидку доставку посилок, документів і вантажів у будь-який регіон країни.

Щомісяця компанія обслуговує **понад 8 мільйонів активних клієнтів**, а загальна кількість оброблених відправлень перевищує **500 мільйонів на рік**[31]. Така масштабність діяльності свідчить не лише про потужну операційну спроможність, а й про високий рівень організації логістичних процесів, ефективне планування маршрутів та постійне вдосконалення сервісу.

«Нова Пошта» сформувала сильний бренд, який асоціюється із швидкістю, надійністю та сучасними технологіями. Одним із головних чинників конкурентної переваги є **поєднання логістичної потужності з цифровими рішеннями**, які роблять процес доставки максимально зручним для користувачів. Використання мобільного додатку, систем онлайн-трекінгу, автоматичних поштоматів, а також

можливість гнучкого управління посилками стали стандартом ринку, започаткованим саме цією компанією.

Ринок експрес-доставки в Україні залишається динамічним і конкурентним, однак жоден із гравців не наблизився до рівня «Нової Пошти» за масштабом, інфраструктурою та якістю сервісу. Основними конкурентами компанії є:

- **АТ «Укрпошта»** - національний поштовий оператор із розгалуженою мережею відділень і державною підтримкою. Основна перевага — присутність у малих населених пунктах, проте слабше позиціонування у сфері швидкої доставки та цифрових сервісів.
- **Meest Express** - компанія, що спеціалізується на міжнародних перевезеннях і активно співпрацює з e-commerce-платформами. Основний фокус - доставка між Україною та країнами ЄС, Канадою, США.
- **Justin** - молода компанія, орієнтована на доставку замовлень для торговельних мереж та інтернет-магазинів, працює у форматі пошто마트ів і точок видачі в супермаркетах.
- **Delivery** - оператор, який переважно обслуговує B2B-сегмент (вантажні перевезення для бізнесу), конкуруючи із «Новою Поштою» у сфері корпоративної логістики.

Таблиця 2.1 - Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2024 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зміни 2024/2021, %
Виручка, млрд грн	22,5	25,7	28,3	33,1	+47,1
Чистий прибуток, млрд грн	2,3	2,6	3,1	3,8	+65,2
Рентабельність продажів, %	10,2	10,1	11,0	11,5	+1,3 п.п.
Поточна ліквідність (коеф.)	1,35	1,42	1,50	1,55	+14,8
Швидка ліквідність (коеф.)	1,10	1,18	1,25	1,32	+20,0
Оборотність активів (разів/рік)	1,85	1,92	2,05	2,15	+16,2

Джерело: сформовано на основі даних [32-35]

Як видно з наведених даних, підприємство демонструє **стійке зростання фінансових результатів**. Протягом 2021–2024 рр. обсяг виручки зріс майже на 47%, а чистий прибуток - більш ніж на 65%, що свідчить про ефективну бізнес-модель, успішну маркетингову стратегію та оптимальне управління витратами. Збільшення показників ліквідності означає посилення фінансової стабільності, а підвищення оборотності активів - ефективніше використання ресурсів.

Таблиця 2.2 - Порівняльний аналіз ключових показників ТОВ «Нова Пошта» та основних конкурентів за 2024 р.

Показник	Нова Пошта	Укрпошта	Meest Express	Justin	Delivery
Частка ринку, %	53	26	8	6	7
Виручка, млрд грн	33,1	19,2	4,9	3,6	3,1
Рентабельність продажів, %	11,5	4,8	7,3	6,1	6,5
Коеф. поточної ліквідності	1,55	0,98	1,22	1,15	1,18
Оборотність активів (разів)	2,15	1,35	1,65	1,45	1,58

Джерело: сформовано на основі даних [32,44,45,46,47]

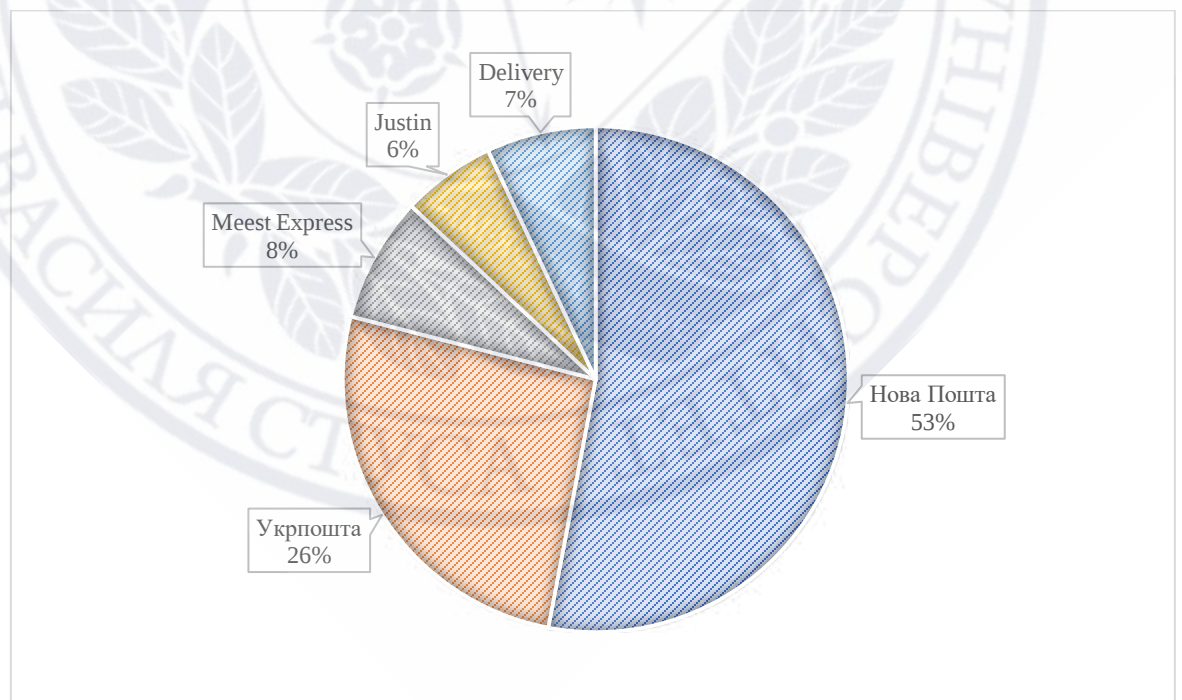


Рисунок 2.2 - Частка ринку провідних логістичних компаній за 2024 р.

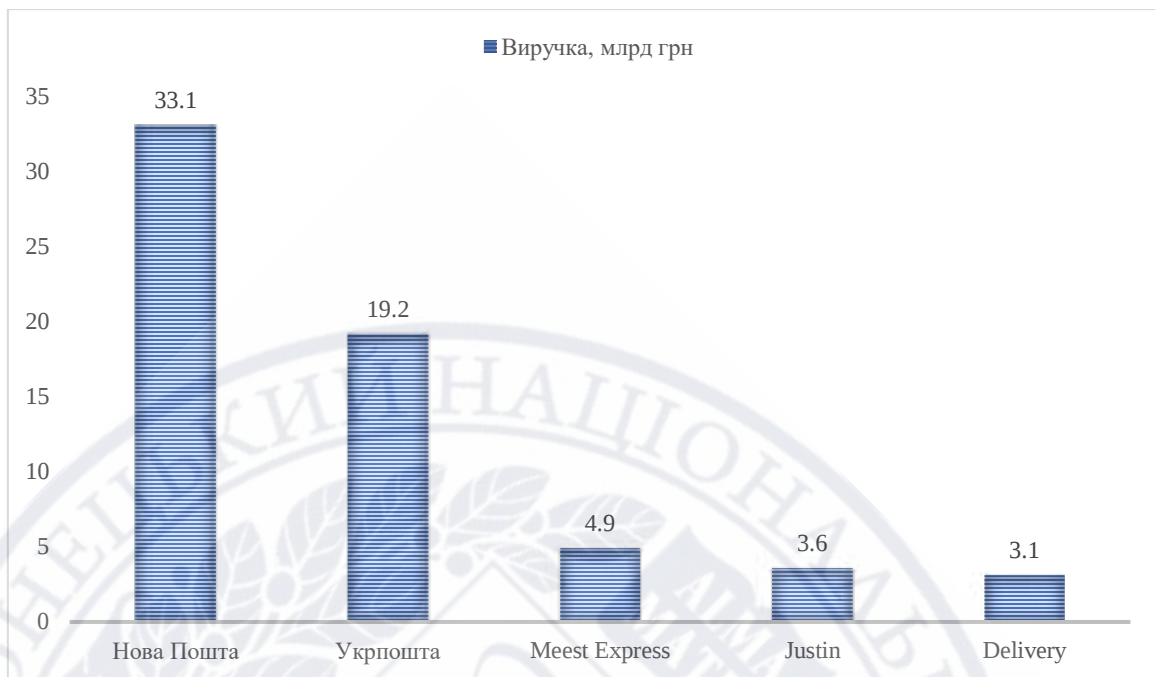


Рисунок 2.3 - Порівняння виручки провідних логістичних компаній за 2024 р.

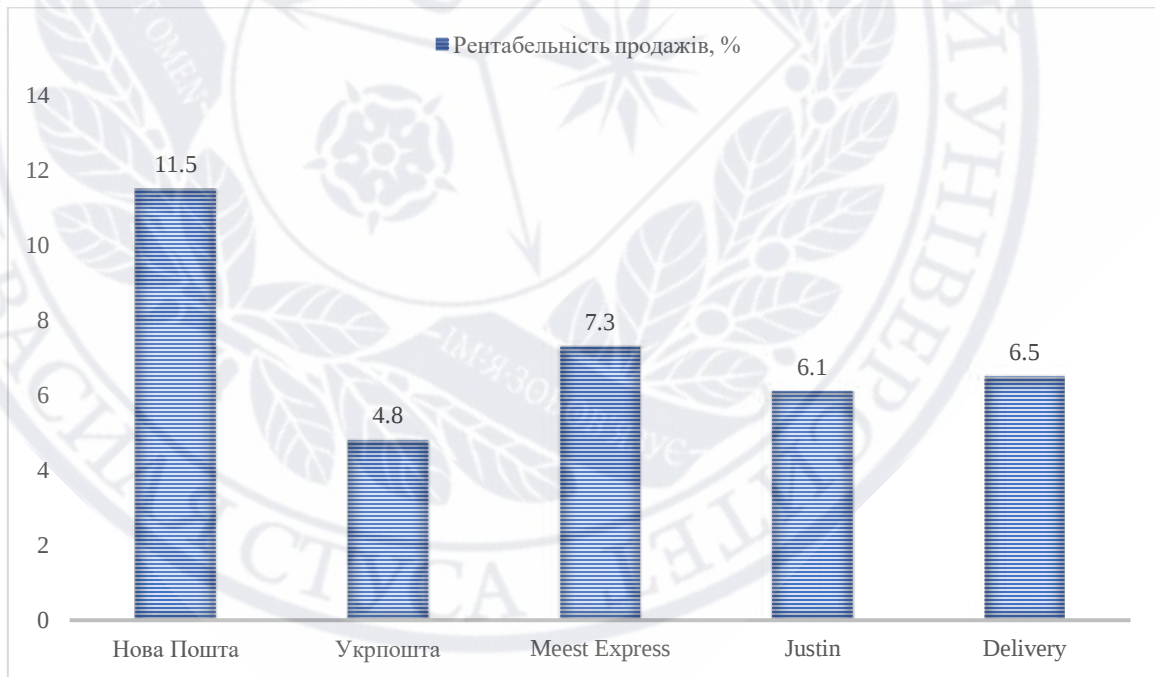


Рисунок 2.4 - Порівняння рентабельності продажів провідних логістичних компаній за 2024 р.

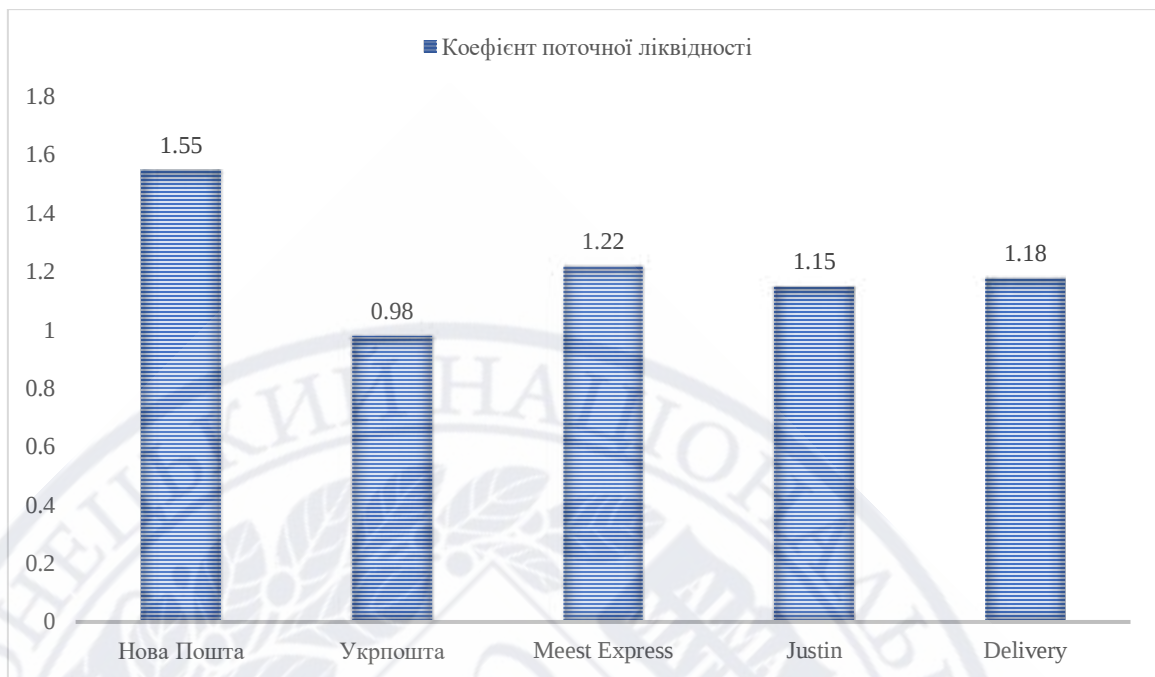


Рисунок 2.5 - Порівняння ліквідності провідних логістичних компаній за 2024 р.

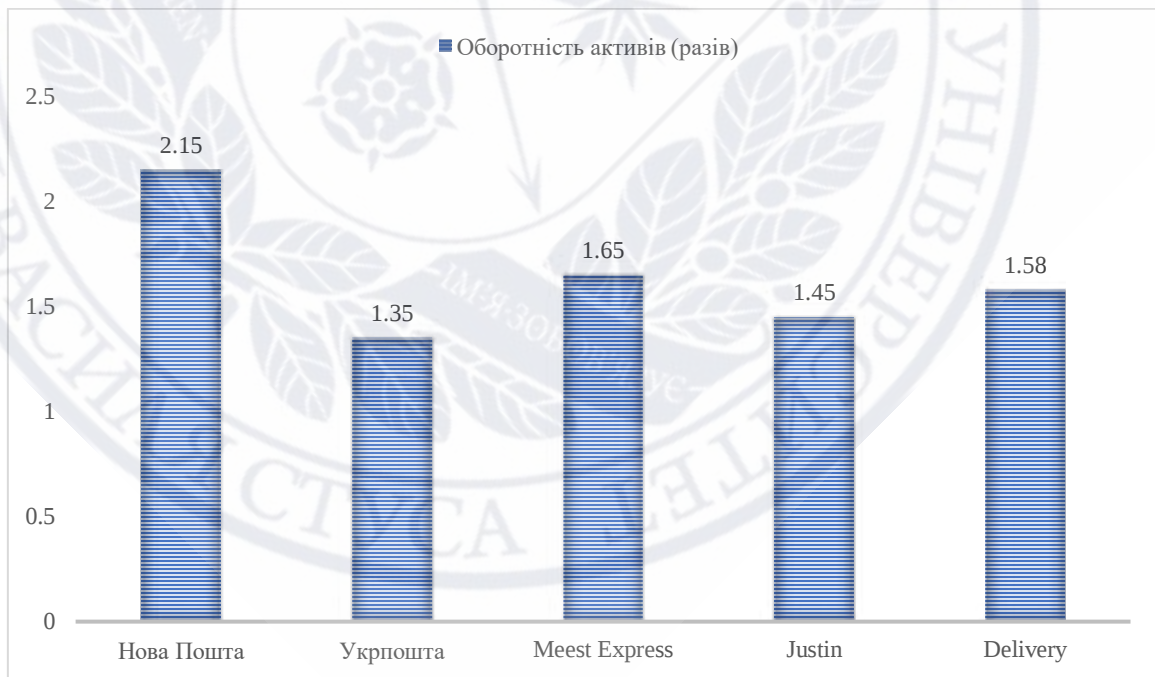


Рисунок 2.6 - Порівняння оборотності активів провідних логістичних компаній за 2024 р.

Джерело: авторська розробка

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Нова Пошта» **утримує найвищі позиції на українському ринку логістики за всіма ключовими показниками** - обсягами виручки, рентабельністю, ліквідністю та ефективністю використання активів. Компанія демонструє стабільну тенденцію зростання навіть в умовах воєнних і економічних викликів, що підтверджує гнучкість її бізнес-моделі та здатність швидко адаптуватися до нових реалій.

Високий рівень рентабельності продажів (11,5%) свідчить про ефективне управління витратами та стабільний попит на послуги. Підвищення коефіцієнтів ліквідності та оборотності активів є індикаторами зміцнення фінансової стійкості та підвищення продуктивності використання ресурсів.

Порівняно з конкурентами, «Нова Пошта» має найвищу частку ринку, удвічі випереджаючи «Укрпошту», а також демонструє суттєву перевагу за фінансовими показниками. Це пояснюється поєднанням високої якості сервісу, цифрових технологій, розгалуженої інфраструктури та клієнтоорієнтованої стратегії.

Крім того, активна експансія на міжнародні ринки (через підрозділ Nova Poshta Global), розвиток фінансових сервісів (NovaPay) та цифрових рішень (НоваПошта Діджитал) забезпечують диверсифікацію бізнесу та формують екосистему послуг, здатну забезпечити стале зростання у довгостроковій перспективі.

У підсумку, ТОВ «Нова Пошта» є беззаперечним лідером галузі, який не лише утримує сильні позиції на внутрішньому ринку, а й активно формує нові стандарти в логістиці та цифрових послугах. Висока стратегічна гнучкість, інноваційний підхід і стійка фінансова база створюють сприятливі умови для подальшої експансії, зміцнення бренду та розширення конкурентних переваг на міжнародному рівні.

2.2. Аналіз впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність компанії

У сучасних умовах розвитку національної економіки діяльність підприємств логістичної сфери перебуває під суттєвим впливом динамічних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Для компанії ТОВ «Нова Пошта», яка є провідним оператором ринку експрес-доставки України, цей вплив має особливо вагоме значення. Логістика виконує роль «кровоносної системи» економіки, забезпечуючи безперервність товарообігу, тому будь-які коливання у політичній, економічній, соціальній чи технологічній сферах відображаються на ефективності діяльності компанії.

Метою даного підрозділу є **комплексна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Нова Пошта»**, спрямована на виявлення можливостей для стратегічного розвитку підприємства та визначення потенційних загроз його стабільності. Для досягнення цієї мети використано інструменти **PESTEL-аналізу, моделі п'яти сил М. Портера, SWOT- та VRIO-аналізів**, що дозволяють забезпечити системний підхід до дослідження зовнішніх чинників.

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта»

Політичні фактори

Політична ситуація в Україні безпосередньо визначає умови функціонування логістичного сектору. Воєнна агресія російської федерації, дестабілізація у низці регіонів, а також часткове руйнування транспортної інфраструктури ускладнюють реалізацію логістичних процесів і підвищують вартість операційної діяльності[36,48]. У відповідь на ці виклики ТОВ «Нова Пошта» розробила гнучку систему маршрутизації, яка дозволяє оперативно змінювати логістичні шляхи та забезпечувати безперервність доставки навіть у складних умовах. Разом із тим, державна політика щодо **розвитку цифрової економіки, впровадження електронного документообігу (е-ТТН)**, підтримка малого і

середнього бізнесу створюють сприятливі передумови для модернізації галузі[37]. Варто відзначити, що ініціативи Міністерства цифрової трансформації України спрямовані на спрощення процедур у логістиці та підвищення прозорості операцій, що є позитивним фактором для стратегічного розвитку компанії.

Економічні фактори

Економічне середовище є визначальним для формування попиту на логістичні послуги. У 2022–2023 рр. українська економіка зазнала негативного впливу високої інфляції, зниження рівня виробництва та купівельної спроможності населення. Такі процеси обмежують платоспроможний попит на внутрішні перевезення та змушують підприємства оптимізувати витрати.

Однак, **зростання електронної комерції (e-commerce)**, обсяги якої, за даними Ukrainian E-commerce Market Report, збільшилися більш ніж на 20 % у 2023 р., стимулює попит на швидку та надійну доставку[38]. Важливим економічним драйвером є також відкриття нових **міжнародних транспортно-логістичних коридорів** у напрямку країн Європейського Союзу, що дозволяє «Новій Пошті» розширювати свою присутність за межами України, компенсуючи частину внутрішніх втрат.

Соціальні фактори

Суспільні зміни мають довгостроковий вплив на формування ринкової поведінки споживачів. Сучасний український споживач дедалі більше орієнтується на **зручність, швидкість і цифровізацію сервісу**. Поширення культури онлайн-шопінгу, зростання популярності маркетплейсів, а також формування культури дистанційних покупок створюють умови для розширення клієнтської бази ТОВ «Нова Пошта».

Крім того, **масова трудова міграція** українців за кордон зумовила збільшення обсягів міжнародних відправлень та грошових переказів, що сприяло активному розвитку послуги **«Нова Пошта Глобал»**[39]. У соціальному аспекті

важливим є також підвищення очікувань клієнтів щодо сервісу, екологічності та корпоративної відповідальності компаній.

Технологічні фактори

Технологічний прогрес виступає ключовим рушієм конкурентоспроможності на логістичному ринку. «Нова Пошта» активно впроваджує **інноваційні технології**, зокрема автоматизовані сортувальні термінали, мобільні застосунки, використання **Big Data** для прогнозування попиту та **системи штучного інтелекту** для оптимізації маршрутів доставки[40]. У 2023 р. компанія розпочала пілотні проекти з використання **дронів для доставки** у важкодоступні райони, а також розширила мережу **поштоматів** по всій Україні.

Водночас інноваційна діяльність потребує значних капіталовкладень, що підвищує рівень фінансового ризику і вимагає ретельного балансування між інвестиційними витратами та очікуваними вигодами.

Екологічні фактори

Зростання суспільного запиту на «зелену логістику» визначає новий вектор розвитку галузі. Європейські стандарти екологічності, до яких прагне інтегруватися Україна, передбачають скорочення викидів CO₂ та перехід на **екологічний транспорт**.

ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує **електромобілі та гібридні автомобілі** у власний автопарк, використовує **екологічну упаковку** та впроваджує **сонячні електростанції** на своїх логістичних терміналах[41]. Такі дії не лише відповідають сучасним трендам корпоративної відповідальності, але й формують довгострокові конкурентні переваги.

Правові фактори

Правове поле діяльності компанії визначається нормами **українського та європейського законодавства**, які регулюють транспортну, податкову, митну та трудову сфери. Гармонізація національних стандартів із законодавством ЄС,

зокрема у сфері **митних процедур і сертифікації послуг**, сприяє спрощенню транскордонних операцій[42].

Водночас посилення контролю з боку держави, збільшення кількості нормативних вимог до безпеки перевезень і збереження відправлень створюють додаткове навантаження на адміністративні процеси компанії, що потребує гнучкої системи комплаєнсу та моніторингу.



Рисунок 2.7. Узагальнений PESTEL-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: авторська розробка

Модель п'яти сил М. Портера

Для комплексної оцінки конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта» використано модель **п'яти сил М. Портера**, яка дозволяє визначити рівень загрози від різних зовнішніх факторів і оцінити потенційну стійкість компанії на ринку. Ця

методологія забезпечує системне розуміння як поточного стану ринку, так і можливих напрямів стратегічного розвитку.

1. Загроза нових конкурентів

Вхід на ринок експрес-доставки України потребує значних капіталовкладень у транспортні засоби, будівництво і оренду складів, створення сортувальних центрів, а також у розробку сучасної IT-інфраструктури. Це формує **високий бар'єр для нових гравців**, оскільки не кожна компанія здатна забезпечити масштабність та надійність логістичної мережі.

Проте на горизонті присутні потенційні загрози з боку **глобальних логістичних операторів** (DHL, FedEx, UPS), які можуть поступово входити на український ринок, використовуючи міжнародні ресурси, власну експертизу та масштабовану інфраструктуру[48]. У зв'язку з цим «Нова Пошта» змушена постійно інвестувати у модернізацію та розширення мережі, підвищувати рівень обслуговування та диференціювати послуги.

2. Загроза товарів-замінників

Замінниками традиційних послуг експрес-доставки виступають **цифрові сервіси**, такі як електронні документи, онлайн-платформи для передачі інформації, а також особисті способи передачі товарів і документів. У сегменті **B2B** цифровізація поступово зменшує потребу у фізичній доставці паперових документів, проте в сегменті **B2C** та у сфері e-commerce потреба у швидкій доставці залишається стабільно високою. Тобто, хоча замітники існують, їх вплив на обсяг відправлень «Нової Пошти» поки що обмежений.

3. Сила постачальників

Основними постачальниками компанії є виробники **транспортних засобів**, постачальники **паливного**, обладнання для сортувальних центрів та IT-провайдери, що забезпечують функціонування логістичних платформ.

«Нова Пошта» закуповує великі обсяги ресурсів, тому залежність від постачальників є **помітною**. Зокрема, коливання світових цін на пальне

безпосередньо впливають на собівартість доставки, а обмежена доступність технологічного обладнання може гальмувати розширення мережі та впровадження інновацій. Для мінімізації цих ризиків компанія активно диверсифікує джерела постачання та укладає довгострокові контракти.

4. Сила покупців

Покупці «Нової Пошти» складаються як із корпоративних клієнтів, так і з фізичних осіб. Їх **сила є високою**, оскільки ринок характеризується наявністю кількох великих конкурентів, що дозволяє клієнтам швидко змінювати постачальника послуг.

Ця ситуація формує високу **чутливість до якості сервісу та цінової політики**, що стимулює компанію постійно вдосконалювати обслуговування, впроваджувати нові сервіси, розширювати мережу поштоматів та забезпечувати бездоганну логістику для корпоративних клієнтів.

5. Інтенсивність конкурентної боротьби

Ринок експрес-доставки в Україні є **висококонкурентним**, з чітким поділом ніш між операторами. Основними конкурентами виступають[44-47]:

- **АТ «Укрпошта»** — національний поштовий оператор із широкою мережею та державною підтримкою;
- **Meest Express** — орієнтований на міжнародні перевезення;
- **Justin** — спеціалізація на доставці для торговельних мереж;
- **Delivery** — активний у сегменті B2B.

Незважаючи на це, «Нова Пошта» зберігає **домінуючу позицію** завдяки розвиненій інфраструктурі, інноваційним рішенням, сильному бренду та масштабності послуг. Конкуренція проявляється через:

- цінові війни та акції;
- впровадження нових сервісів (поштомати, дрони, мобільні додатки);
- боротьбу за корпоративних клієнтів і міжнародні ринки.



Рисунок 2.8 – Узагальнена модель п'яти сил Портера для ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: авторська розробка

Аналіз за моделлю п'яти сил Портера дозволяє зробити наступні висновки щодо зовнішніх загроз та можливостей для ТОВ «Нова Пошта»:

- **Найбільші ризики:** військово-політична нестабільність, інфляційні процеси, зростання витрат на технологічні інновації та енергоресурси, потенційна поява глобальних гравців на ринку.
- **Стратегічні можливості:** розвиток електронної комерції, розширення міжнародної присутності, впровадження інноваційних технологій, цифровізація бізнес-процесів, розвиток «зеленої логістики» та підвищення екологічної відповідальності.

Результати PESTEL-аналізу та аналізу п'яти сил Портера підкреслюють, що ключовим завданням компанії є **адаптація до мінливого зовнішнього середовища** шляхом диверсифікації ринків, впровадження цифрових рішень, модернізації інфраструктури та підвищення екологічної відповідальності. Такий підхід дозволяє не лише утримувати лідерські позиції на внутрішньому ринку, але й ефективно

інтегруватися у міжнародний логістичний простір, що відповідає стратегічному вектору розвитку «Нової Пошти».

Внутрішнє середовище підприємства визначає його здатність ефективно конкурувати на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати стратегічні цілі. Для ТОВ «Нова Пошта», яке є лідером українського ринку експрес-доставки, ключовими факторами успіху є ефективне управління матеріальними та нематеріальними ресурсами, розвиток організаційної культури, впровадження інноваційних технологій та стратегічне планування бізнес-процесів[51].

Аналіз внутрішнього середовища компанії здійснюється за допомогою методів **SWOT- та VRIO-аналізів**. SWOT-аналіз дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити можливості й загрози у зовнішньому середовищі[53]. VRIO-аналіз, у свою чергу, дає змогу оцінити ресурси компанії за критеріями цінності, рідкості, складності для імітації та організованості, що дозволяє визначити стійкі конкурентні переваги та пріоритетні напрями розвитку.

Важливо також оцінити **організаційну культуру**, адже вона впливає на мотивацію персоналу, готовність до змін та ефективність упровадження стратегії. Сильна культура підтримує розвиток компанії, тоді як слабка може гальмувати реалізацію стратегічних ініціатив.

Організаційна культура

Організаційна культура ТОВ «Нова Пошта» є фундаментальною складовою її конкурентоспроможності та ефективності. Вона формує поведінкові стандарти співробітників і забезпечує єдність корпоративних цінностей, що сприяє досягненню стратегічних цілей. До ключових характеристик організаційної культури належать:

- **Клієнтоорієнтованість** - пріоритет на якісне та швидке обслуговування клієнтів, системний моніторинг задоволеності та регулярне впровадження зворотного зв'язку для підвищення сервісу.

- **Інноваційність** - підтримка ініціатив співробітників, впровадження цифрових рішень, технологічних новацій та модернізації процесів, що дозволяє компанії зберігати лідерські позиції.
- **Командність та взаємодія** - ефективна координація між департаментами та регіональними підрозділами, що забезпечує оперативність і безперервність бізнес-процесів.
- **Прозорість управління** - відкриті канали комунікації, зрозумілі процедури прийняття рішень і формалізовані механізми контролю, які підвищують довіру персоналу.
- **Корпоративна соціальна відповідальність** - реалізація освітніх, екологічних і соціальних проєктів, що підвищує лояльність клієнтів та мотивує співробітників.

Ця організаційна культура сприяє формуванню високого кадрового потенціалу, забезпечує мотивацію до професійного розвитку та гнучкість персоналу у реагуванні на зміни ринку.

Технології та інноваційні можливості

Технологічний розвиток є одним із головних драйверів конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта». Компанія активно впроваджує сучасні технології та інноваційні рішення, що дозволяє підвищити ефективність логістичних процесів і рівень обслуговування клієнтів. Основні напрямки розвитку включають:

- **Автоматизація сортувальних центрів** - сучасні сортувальні термінали обробляють до 50 000 відправлень на годину, що дозволяє скоротити час доставки та оптимізувати витрати.
- **Цифрові сервіси** - мобільний додаток, онлайн-трекінг, чат-боти, інтеграція з маркетплейсами забезпечують зручність для клієнтів і підвищують їх лояльність.

- **Аналітика та Big Data** - використання даних у реальному часі для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та планування ресурсів.
- **Інноваційні проєкти** - тестування дронів для доставки у важкодоступні райони, роботизація сортувальних процесів, застосування штучного інтелекту для автоматизації обслуговування клієнтів.
- **Екологічні технології** - застосування електротранспорту, екологічної упаковки та впровадження принципів «зеленої логістики», що відповідає сучасним міжнародним стандартам сталого розвитку.

Впровадження інноваційних технологій підвищує адаптивність компанії, її здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечує стійке зростання конкурентних переваг.

SWOT-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта»

SWOT-аналіз дозволяє системно оцінити внутрішні ресурси та компетенції компанії, а також визначити стратегічні пріоритети для розвитку.



Рисунок 2.9. - SWOT-аналіз для ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: авторська розробка

SWOT-аналіз демонструє, що внутрішні сильні сторони компанії дозволяють ефективно використовувати зовнішні можливості, а слабкі сторони потребують стратегічного управління для мінімізації ризиків і збереження лідерських позицій на ринку.

VRIO-аналіз ресурсів

Для оцінки внутрішніх ресурсів і компетенцій компанії використовується **VRIO-аналіз**, який дозволяє визначити, які ресурси створюють стійкі конкурентні переваги. Метод VRIO базується на чотирьох критеріях: **цінність (Value)**, **рідкість (Rarity)**, **імітованість (Imitability)** та **організованість (Organization)**. Аналіз цих показників дає змогу визначити, які ресурси компанії забезпечують стратегічну перевагу, а які слугують лише підтримкою діяльності або забезпечують паритет із конкурентами.

Застосування VRIO-аналізу до ресурсного потенціалу ТОВ «Нова Пошта» дозволяє системно оцінити логістичну інфраструктуру, цифрові сервіси, організаційну культуру, фінансові ресурси, інноваційні технології та екологічні ініціативи, що є ключовими для формування стійкої конкурентної позиції на ринку.

Таблиця 2.3. - VRIO-аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Нова Пошта»

Ресурс	Цінність (Value)	Рідкість (Rarity)	Імітованість (Imitability)	Організованість (Organization)	Стратегічний ефект
Логістична мережа (термінали, відділення, поштомати)	Так	Так	Важко відтворюється	Так	Стійка конкурентна перевага
ІТ-системи та цифрові сервіси (трекінг, мобільні додатки)	Так	Частково	Середньо	Так	Тимчасова конкурентна перевага
Організаційна культура та кадровий потенціал	Так	Так	Важко відтворюється	Так	Довгострокова конкурентна перевага

Продовження таблиці 2.3

Фінансові ресурси та інвестиційна спроможність	Так	Ні	Легко	Так	Паритет із конкурентами
Інноваційні технології (дрони, роботизація, Big Data)	Так	Так	Важко відтворюється	Частково	Перспективна конкурентна перевага
Екологічні ініціативи («зелена логістика»)	Так	Частково	Середньо	Так	Позиційна перевага на міжнародних ринках

Джерело: сформовано на основі даних [51-56]

VRIO-аналіз підтверджує, що логістична мережа, організаційна культура та інноваційні технології є основними стійкими джерелами конкурентної переваги «Нової Пошти».

Внутрішнє середовище ТОВ «Нова Пошта» демонструє високий рівень розвитку ресурсного потенціалу, що включає потужну логістичну інфраструктуру, сучасні технології, висококваліфікований персонал та ефективну організаційну культуру. Це дозволяє компанії не лише ефективно виконувати операційні завдання, а й формувати стійкі конкурентні переваги на ринку експрес-доставки. Системне використання внутрішніх ресурсів сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат та швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз внутрішнього середовища дозволяє чітко визначити сильні та слабкі сторони компанії. До сильних сторін належать лідерство на ринку, розгалужена мережа відділень і сортувальних центрів, потужна ІТ-інфраструктура, високий кадровий потенціал та інноваційні технології, які забезпечують стратегічні переваги. Слабкі сторони, такі як високі витрати на інноваційні проекти та обмежена міжнародна присутність, вказують на необхідність стратегічного

управління та оптимізації ресурсів для підтримки зростання та конкурентоспроможності компанії.

VRIO-аналіз ресурсів підтверджує, що основними джерелами довгострокової конкурентної переваги є логістична мережа, організаційна культура та інноваційні технології. Ці ресурси є цінними, рідкісними та важко імітованими, що забезпечує стійкість позицій «Нової Пошти» на ринку. Інші ресурси, зокрема фінансові можливості та цифрові сервіси, створюють тимчасові або позиційні переваги, які підтримують конкурентоспроможність, проте не формують критичної стійкості в довгостроковій перспективі.

Враховуючи наявний потенціал та ресурси, компанія має значні можливості для подальшого розвитку: розширення міжнародної присутності, впровадження інноваційних технологій, посилення цифрової взаємодії з клієнтами та оптимізація бізнес-процесів. Ці заходи сприятимуть підвищенню гнучкості компанії, швидкому реагуванню на зміни ринку та підтриманню лідерських позицій у сфері експрес-доставки.

Таким чином, внутрішнє середовище ТОВ «**Нова Пошта**» є **потужним фактором конкурентоспроможності та стратегічного розвитку**, а комплексна оцінка через **SWOT та VRIO** дозволяє визначити ключові напрями зміцнення позицій, підвищення ефективності управління ресурсами та забезпечення стійкого росту на національному та міжнародному рівнях.

2.3. Оцінка стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта» та визначення ключових проблем і резервів зростання

Ефективність стратегічного розвитку підприємства безпосередньо залежить від здатності керівництва виявляти проблеми, оцінювати потенційні ризики та ідентифікувати резерви розвитку. Для ТОВ «Нова Пошта», що функціонує у висококонкурентному та динамічному ринку логістики України, це завдання набуває особливої актуальності, враховуючи політичну та економічну

нестабільність, швидкі зміни споживчих трендів та технологічні трансформації галузі[59, 61].

Виявлення проблем та ризиків дозволяє не лише прогнозувати можливі негативні сценарії, а й активізувати використання наявних ресурсів і резервів для забезпечення стійкого зростання та зміцнення конкурентних позицій компанії.

На основі проведеного внутрішнього та зовнішнього аналізу (SWOT, PESTEL, VRIO) виділено такі ключові проблемні зони:

Логістичні процеси компанії мають критичне значення для якості обслуговування клієнтів. Основні вузькі місця:

- **Перевантаження сортувальних центрів у пікові періоди:** зростання обсягів e-commerce у святкові сезони призводить до черг та затримок;
- **Обмежена пропускна здатність регіональних маршрутів:** особливо у віддалених районах та при воєнних обмеженнях;
- **Дефіцит транспортних засобів та водіїв:** нестача спеціалізованого транспорту для швидкої доставки у деяких регіонах;
- **Залежність від стану транспортної інфраструктури:** дорожні ремонти та обмеження руху можуть спричиняти збої в доставці;
- **Використання ручної праці у деяких процесах:** що знижує ефективність та збільшує витрати.

Людський ресурс залишається критичним фактором успіху компанії:

- **Дефіцит кваліфікованих логістичних та ІТ-спеціалістів:** необхідних для підтримки складних технологічних процесів;
- **Висока плинність персоналу у пікові сезони:** особливо серед кур'єрів та операційних працівників;
- **Недостатній рівень навчання та адаптації до нових технологій:** потребує додаткових витрат та ресурсів;
- **Високий рівень стресу та навантаження:** що впливає на ефективність роботи та задоволеність працівників.

Ринок експрес-доставки в Україні характеризується високим рівнем конкуренції[60]:

- **Національні оператори:** «Укрпошта», «Meest Express», «Justin» активно розширюють мережу та сервісні можливості;
- **Міжнародні компанії:** DHL, FedEx мають потужні ресурси та можливості для масштабування;
- **Цінова конкуренція та сервісна боротьба:** клієнти легко переходять до конкурентів;
- **Потреба постійного впровадження інновацій:** щоб утримати лідерство на ринку.

Діяльність компанії прямо залежить від макроекономічного та політичного середовища:

- **Політична та військова нестабільність:** обмежує доступ до певних територій та створює ризики для персоналу;
- **Економічна нестабільність:** інфляція, девальвація гривні, коливання цін на паливо;
- **Зміна споживчих трендів:** швидке впровадження онлайн-торгівлі, що вимагає гнучких логістичних рішень;
- **Вплив глобальних ринків:** конкуренти на міжнародному ринку та зміни зовнішньоторговельної політики.

Для визначення стратегічних напрямків використано **сценарний аналіз**, що дозволяє оцінити наслідки ключових факторів у різних умовах.

Таблиця 2.4. - Сценарний аналіз розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Сценарій	Основні припущення	Можливі результати	Стратегічні рекомендації
Оптимістичний	Ринок e-commerce зростає на 25%, стабільна інфраструктура, висока цифровізація	Зростання обсягів доставки на 30-35%, підвищення рентабельності, посилення лідерства	Розширення міжнародних маршрутів, інвестиції у нові технології, «зелена логістика», масштабування сортувальних центрів
Базовий	Ріст ринку 15-20%, часткові логістичні обмеження, середня економічна стабільність	Зростання обсягів на 15-20%, підтримка стабільної рентабельності	Оптимізація маршрутів, підвищення ефективності терміналів, навчання персоналу, контроль витрат
Песимістичний	Стагнація ринку, обмеження маршрутів, посилення конкуренції, інфляційні шоки	Зниження обсягів на 10-15%, падіння рентабельності, ризик відтоку клієнтів	Мінімізація витрат, диверсифікація маршрутів, підвищення сервісу для ключових клієнтів, розвиток онлайн-каналів

Джерело: авторська розробка

Сценарний аналіз дозволяє підготувати **план дій для кожного сценарію**, знизити вплив негативних факторів та максимально використати наявні можливості[64].

З метою формування обґрунтованої системи управління ризиками доцільно провести їх аналіз за допомогою матриці ризиків. Матриця ризиків дозволяє **визначити пріоритетні загрози**, оцінити їх вплив на діяльність та запланувати ефективні заходи управління, що підвищує стійкість компанії до непередбачуваних подій[64].

Таблиця 2.5. - Матриця ризиків ТОВ «Нова Пошта»

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Заходи з управління
Військові дії та руйнування інфраструктури	Висока	Дуже високий	Критичний	Диверсифікація маршрутів, страхування вантажів, партнерство з локальними перевізниками
Інфляція та девальвація	Середня	Високий	Високий	Хеджування валютних ризиків, автоматизація процесів, оптимізація витрат
Конкуренція на національному та міжнародному ринку	Висока	Середній	Середній/Високий	Підвищення якості сервісу, інновації, розвиток бренду, аналітика конкурентів
Кадровий дефіцит та плинність персоналу	Середня	Середній	Середній	Програми мотивації та навчання, автоматизація рутинних процесів
Логістичні вузькі місця	Середня	Середній	Середній	Оптимізація маршрутів, інвестування у сортувальні центри, планування пікових потоків
Технологічні збої та кібератаки	Середня	Високий	Високий	Інвестиції в кібербезпеку, резервні ІТ-системи, регулярне оновлення ПО
Нестача фінансових ресурсів для інновацій	Середня	Середній	Середній	Стратегічне планування бюджету, залучення інвесторів та партнерів

Джерело: авторська розробка

На основі виявлених проблем і ризиків можна виділити стратегічні резерви розвитку, які дозволяють покращити ефективність та конкурентні позиції:

1. Логістичні резерви:

- Розширення пропускну здатності сортувальних центрів;
- Оптимізація маршрутів доставки та автоматизація сортувальних процесів;
- Використання роботизованих систем і дронів у віддалених районах.

2. Кадрові резерви:

- Зниження плинності персоналу через програми мотивації;
- Розвиток внутрішніх навчальних програм та навчання ІТ-спеціалістів;
- Впровадження системи оцінки ефективності та кар'єрного розвитку.

3. Фінансові резерви:

- Оптимізація витрат на паливо, енергоносії та логістичні ресурси;
- Інвестиції у цифровізацію та автоматизацію процесів;
- Використання фінансових інструментів для захисту від валютних ризиків.

4. Стратегічні резерви:

- Розширення міжнародної присутності;
- Впровадження нових сервісів для e-commerce;
- Реалізація екологічних рішень («зелена логістика») для підвищення конкурентоспроможності.

Діяльність ТОВ «Нова Пошта» стикається з комплексом взаємопов'язаних проблем, які безпосередньо впливають на ефективність її функціонування та стратегічний розвиток. До основних викликів належать логістичні вузькі місця, що виникають у пікові періоди та при обмеженій пропускну здатності маршрутів; кадрові проблеми, зокрема дефіцит кваліфікованих працівників, висока плинність персоналу та необхідність підвищення рівня навчання; висока конкуренція на національному та міжнародному ринку, що вимагає постійного впровадження інновацій та покращення сервісу; а також макроекономічна та політична нестабільність, яка створює додаткові ризики для операційної діяльності.

Застосування **сценарного аналізу** дозволяє прогнозувати розвиток компанії у різних умовах та визначити оптимальні стратегії, що сприяють збереженню рентабельності та підтримці конкурентних переваг навіть у складних ринкових ситуаціях. У свою чергу, **матриця ризиків** допомагає систематизувати загрози, оцінити їх ймовірність та вплив на діяльність підприємства, а також запровадити

ефективні заходи управління, що мінімізують потенційно негативний вплив на ключові бізнес-процеси.

Виявлення та використання резервів розвитку надає компанії можливість максимально ефективно застосовувати наявні ресурси, підвищувати продуктивність логістичних процесів, зміцнювати кадровий потенціал, оптимізувати фінансові витрати та впроваджувати інноваційні технології.

Реалізація запропонованих заходів забезпечує стійкий стратегічний розвиток, дозволяє компанії адаптуватися до змін ринку, швидко реагувати на зовнішні виклики та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта», закріплюючи її позиції лідера на українському ринку експрес-доставки.

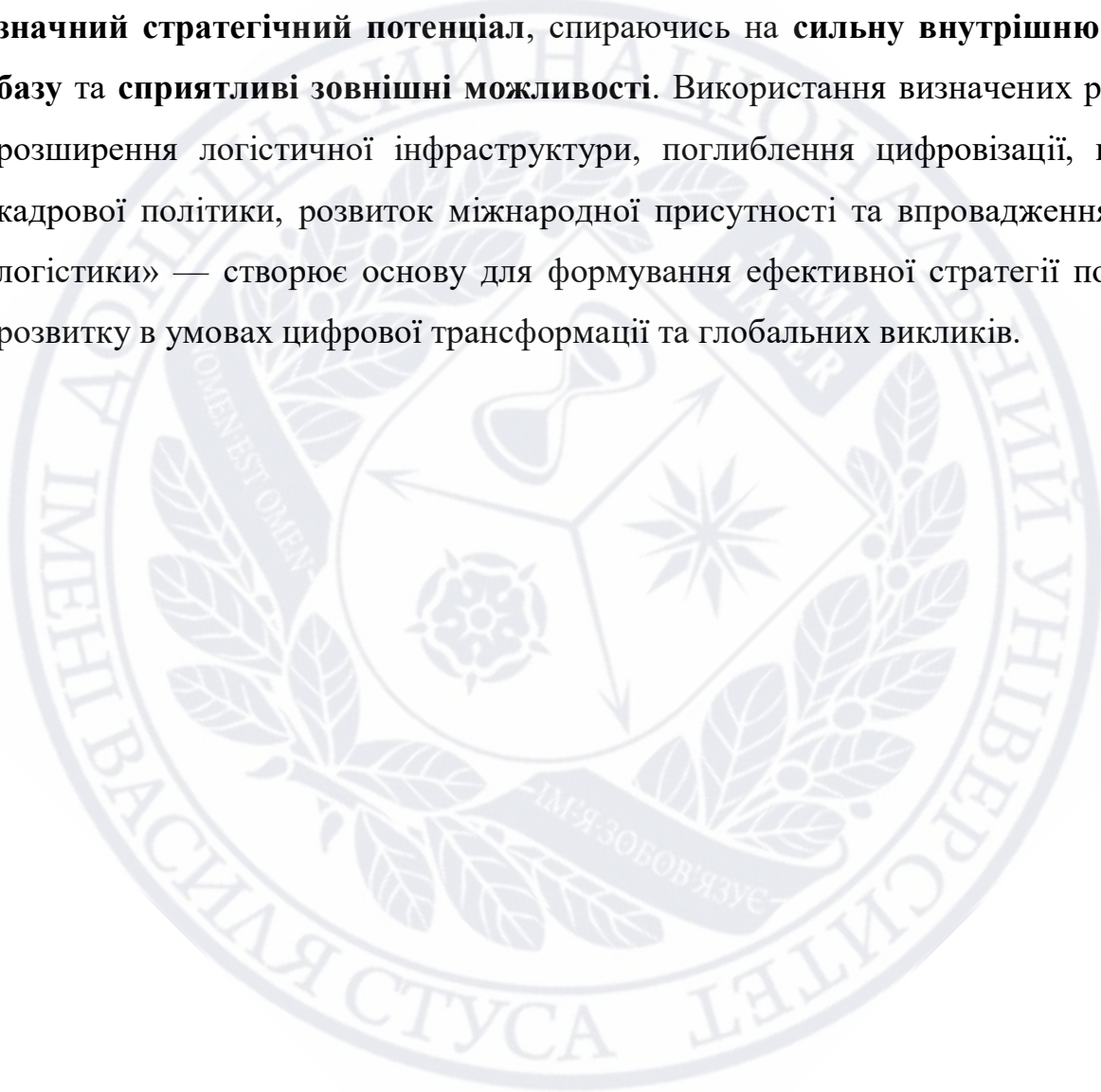
Таким чином, можна зробити наступні висновки за проведенням методико-аналітичним дослідженням стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта», а саме, що компанія посідає позицію **беззаперечного лідера на ринку експрес-доставки України**, формуючи **галузеві стандарти швидкості, якості сервісу та цифрової взаємодії з клієнтами**. Аналіз загальної характеристики підприємства та його місця на ринку показав, що «Нова Пошта» перетворилася з регіонального оператора на **потужну логістичну екосистему**, яка включає міжнародні перевезення, фінансові сервіси, цифрові рішення та інноваційні проекти, забезпечуючи **стійке зростання фінансових показників і суттєву конкурентну перевагу**.

Комплексна оцінка зовнішнього середовища за допомогою **PESTEL-аналізу** та **моделі п'яти сил М. Портера** засвідчила, що діяльність компанії відбувається в умовах значних викликів, але одночасно відкриває **широкі можливості для масштабування бізнесу**. Зростання e-commerce, розвиток «зеленої логістики», підтримка цифровізації та розширення міжнародних коридорів формують сприятливі передумови для подальшого розвитку.

Дослідження внутрішнього середовища на основі **SWOT- та VRIO-аналізів** дозволило визначити ключові джерела конкурентних переваг: розгалужену логістичну інфраструктуру, потужну ІТ-платформу, організаційну культуру,

високий кадровий потенціал та інноваційність компанії. Водночас виявлено проблемні зони, серед яких логістичні вузькі місця, кадровий дефіцит, високі витрати на інновації та макроекономічні ризики. **Сценарний аналіз і матриця ризиків** дали змогу структурувати загрози та визначити напрями їх мінімізації.

Отже, результати аналізу підтверджують, що ТОВ «Нова Пошта» має **значний стратегічний потенціал**, спираючись на **сильну внутрішню ресурсну базу та сприятливі зовнішні можливості**. Використання визначених резервів — розширення логістичної інфраструктури, поглиблення цифровізації, посилення кадрової політики, розвиток міжнародної присутності та впровадження «зеленої логістики» — створює основу для формування ефективної стратегії подальшого розвитку в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів.



РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в умовах цифрової економіки

Сучасна економіка характеризується динамічними змінами, високою швидкістю технологічних інновацій та трансформацією способів взаємодії між бізнесом і споживачем. Цифровізація стала визначальним фактором конкурентоспроможності підприємств, формуючи нові бізнес-моделі, канали комунікації та підходи до управління. У таких умовах підприємства мають не лише адаптуватися до цифрових тенденцій, але й активно формувати власну стратегію розвитку, спираючись на аналітику, інновації та клієнтоорієнтованість.

Для компанії ТОВ «Нова Пошта», яка є лідером у сфері експрес-доставки в Україні, цифрова трансформація виступає ключовим вектором стратегічного розвитку. Результати проведених раніше аналізів (зокрема **SWOT**, **PEST** та **аналізу бізнес-процесів**) показали, що основними факторами успіху підприємства є висока технологічна спроможність, інноваційна культура, масштабна логістична інфраструктура та довіра клієнтів. Водночас основними викликами залишаються — посилення конкуренції, нестабільність зовнішнього середовища, зростання витрат на ресурси та необхідність підтримувати високі стандарти сервісу при розширенні міжнародної діяльності.

1. Стратегічний контекст розвитку підприємства

Зовнішнє середовище, у якому працює «Нова Пошта», досить складне. На діяльність компанії впливають різні фактори, серед яких:

- висока конкуренція на українському та міжнародному ринках доставки;
- військово-політична ситуація, яка створює ризики для логістики;
- зміна поведінки споживачів — більшість клієнтів переходять в онлайн;
- зростання вартості ресурсів (паливо, транспорт, технології);

- посилення вимог до екологічності та дотримання стандартів сталого розвитку.

Попри це, компанія має і багато можливостей для подальшого росту:

- швидке зростання ринку онлайн-торгівлі (e-commerce);
- розвиток міжнародних напрямів через Nova Poshta Global;
- зростання цифрової грамотності населення і попиту на онлайн-сервіси;
- розширення фінансових послуг (через NovaPay);
- відкриття європейських ринків для українських логістичних компаній.

Основні стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Після аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів можна виділити шість основних стратегічних напрямів, на яких компанії слід зосередитися у найближчі роки.

1. Цифровізація всіх бізнес-процесів

Компанія має продовжити автоматизацію всіх операцій — від сортування відправлень до управління транспортом і фінансами. Це включає використання аналітики даних, хмарних технологій, систем штучного інтелекту для оптимізації маршрутів і роботизованих процесів на сортувальних центрах. Мета — створити єдину цифрову екосистему, у якій усі підрозділи компанії будуть пов'язані між собою.

2. Розвиток клієнтоорієнтованих сервісів

Сучасний клієнт хоче отримувати послугу максимально просто. «Нова Пошта» продовжує вдосконалювати мобільний додаток, сайт, чат-ботів та термінали самообслуговування, щоб клієнт міг замовити, оплатити й відстежити посилку у будь-який зручний спосіб.

Перспективним кроком стане впровадження персоналізованих рекомендацій — коли система знатиме, які послуги найбільш зручні для конкретного клієнта.

3. Вихід на нові міжнародні ринки

Компанія вже працює в **Польщі, Німеччині, Чехії, Литві та Естонії**, але планує і далі розширювати свою присутність у Європі — зокрема на Балканах і в Скандинавії.

Важливо зміцнювати партнерства з великими онлайн-платформами (наприклад, Amazon, Allegro, eBay), щоб створити єдині канали доставки між країнами.

4. Екологічна відповідальність

Сучасні компанії не можуть ігнорувати питання екології. «Нова Пошта» вже рухається до **зелених стандартів**, але має ще більше впроваджувати:

- електромобілі у свій автопарк,
- енергоощадні термінали,
- екологічне пакування та переробку матеріалів.

Крім того, доцільно вести екологічну звітність (ESG), що дозволить компанії залучати міжнародні інвестиції.

5. Розвиток персоналу та корпоративної культури

Будь-яка цифрова трансформація неможлива без людей, які розуміють, як із цим працювати. Тому важливо створити систему навчання і розвитку працівників, наприклад, корпоративну **Nova Academy**.

Там співробітники зможуть покращити свої цифрові навички, навчитися працювати з даними й освоїти нові методи управління. Також варто підтримувати мотивуючу атмосферу в колективі, де працівники відчують себе частиною великої справи.

6. Інновації та розвиток нових технологій

Щоб залишатися лідером, компанія має активно інвестувати у нові технологічні рішення — такі як доставка дронами, автономний транспорт, розумні склади.

Для цього можна створити спеціальний **інноваційний центр NovaLab**, який буде співпрацювати з університетами та стартапами, залучаючи нові ідеї та молодих фахівців.

Очікувані результати реалізації пріоритетів

Втілення цих стратегічних напрямів дозволить компанії:

- працювати швидше і точніше завдяки автоматизації;
- краще задовольняти потреби клієнтів через персоналізований сервіс;
- розширити географію присутності та збільшити прибутки;
- зробити бізнес більш екологічним та відповідальним;
- створити сучасну корпоративну культуру, орієнтовану на інновації.

Отже, стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Нова Пошта» у цифровій економіці охоплюють технологічні, клієнтські, екологічні та кадрові напрями. Реалізація цих цілей дозволить компанії зміцнити позиції лідера на українському ринку, розширити міжнародну діяльність, покращити якість сервісу й зробити бізнес більш сучасним, сталим і привабливим для клієнтів і партнерів.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення діяльності підприємства до зміни споживчих трендів

Сучасна економіка, що базується на цифрових технологіях, вимагає від підприємств гнучкості, інноваційності та здатності швидко адаптуватися до змін. Для ТОВ «Нова Пошта», яке є лідером ринку експрес-доставки в Україні, ключовим завданням є не лише збереження конкурентних переваг, а й розвиток бізнес-моделі, що відповідатиме викликам цифрової трансформації, глобалізації та зміні споживчих очікувань.

1. Удосконалення бізнес-моделі за концепцією Business Model Canvas

Для системного аналізу та вдосконалення діяльності компанії доцільно застосувати **Business Model Canvas** (О. Остервальдера), яка охоплює дев'ять ключових блоків[65]. Оптимізація кожного з них у межах діяльності ТОВ «Нова

Пошта» сприятиме формуванню більш клієнтоорієнтованої, технологічної та стійкої бізнес-моделі.

1. Ціннісна пропозиція

Основна **цінність компанії** полягає у швидкій, надійній та зручній доставці для бізнесу і приватних клієнтів. Для розширення ціннісної пропозиції доцільно:

- інтегрувати цифрові сервіси (штучний інтелект у маршрутизації, прогнозування затримок);
- розвивати екологічні рішення: екоупаковку, електромобілі, програму «*Green Delivery*»;
- створити платформу «НП Бізнес+» — систему цифрової логістики для малого та середнього бізнесу з інтеграцією у CRM.



Рисунок 3.1 - Платформа «НП Бізнес+»

Джерело: авторська розробка

2. Канали збуту

Окрім традиційних відділень, компанії варто розвивати:

- автоматизовані поштомати нового покоління;
- мобільні пункти видачі;
- віртуальні офіси у форматі мобільних додатків із підтримкою AI.

Також доцільно створити партнерські міні-хаби у магазинах, АЗС і торгових центрах для зручності клієнтів.

3. Взаємовідносини з клієнтами

Необхідно перейти до персоналізованих комунікацій на основі Big Data-аналітики:

- надання індивідуальних знижок і пропозицій;
- автоматичне визначення улюблених відділень;
- впровадження програми лояльності з бонусами за еко-доставку.

4. Потоки доходів

Для стабільності бізнесу слід диверсифікувати доходи через:

- преміальні сервіси (нічна доставка, доставка «день у день»);
- послуги тимчасового зберігання посилок у міні-складах;
- підпискові пакети для бізнесу зі щомісячною оплатою.

5. Ключові ресурси

Цифрова трансформація потребує розвитку таких ресурсів:

- хмарної IT-інфраструктури;
- власних алгоритмів AI для аналітики маршрутів;
- кадрового потенціалу в галузях data science, кібербезпеки, інновацій.

6. Ключові партнери

Для посилення конкурентоспроможності доцільно розширити співпрацю з:

- технологічними партнерами (Google Cloud, Microsoft, AWS);
- екологічними ініціативами (переробка, енергозбереження);
- університетами та стартапами, об'єднаними в *інноваційний хаб “NP Labs”*.

7. Структура витрат

Впровадження цифрових рішень дає змогу скоротити витрати за рахунок:

- автоматизації процесів прийому, сортування, обробки посилок;
- оптимізації маршрутів доставки;
- зменшення енергоспоживання і логістичних витрат через електротранспорт.

8. Ключові види діяльності

До основних напрямів діяльності, які забезпечують ефективність бізнес-моделі, належать:

- логістичні операції (сортування, перевезення, доставка);
- управління цифровими платформами (мобільний додаток, CRM, API для бізнесу);
- розробка інноваційних рішень у межах *NovaLab*;
- управління клієнтським досвідом через омніканальні комунікації.

Зосередження на цих видах діяльності дозволить зберегти стратегічну перевагу та гнучкість компанії.

9. Сегменти клієнтів

ТОВ «Нова Пошта» обслуговує кілька ключових сегментів клієнтів:

- приватні клієнти, які користуються сервісами доставки посилок і документів;
- малий та середній бізнес (B2B), для якого важливі швидкість і цифрова інтеграція;
- інтернет-магазини (B2C), що потребують надійної логістики для e-commerce;
- міжнародні клієнти, завдяки розширенню мережі доставки за кордон.

Диференціація клієнтських сегментів дозволяє ефективно налаштовувати сервіс під потреби кожної групи.

Таким чином, оновлена бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта» відповідає сучасним викликам цифрової економіки та забезпечує баланс між інноваційністю, клієнтоорієнтованістю та сталим розвитком.

Оптимізація організаційної структури управління

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» вже є функціональною, але з елементами матричної. Для забезпечення гнучкості в умовах цифрової економіки

доцільно трансформувати її у **гібридну адаптивну структуру**, орієнтовану на проєктно-командний підхід.

1. Створення Центру цифрових інновацій

Пропонується створити окремий структурний підрозділ — **Digital Transformation Office**, який координуватиме всі цифрові ініціативи:

- розвиток штучного інтелекту,
- автоматизацію процесів,
- впровадження аналітичних платформ.

2. Впровадження agile-команд

Усередині організації варто створити **міжфункціональні команди (agile squads)** для розробки нових сервісів, модернізації логістичних систем та роботи з клієнтським досвідом. Це дозволить скоротити час прийняття рішень і підвищить ефективність взаємодії між відділами.

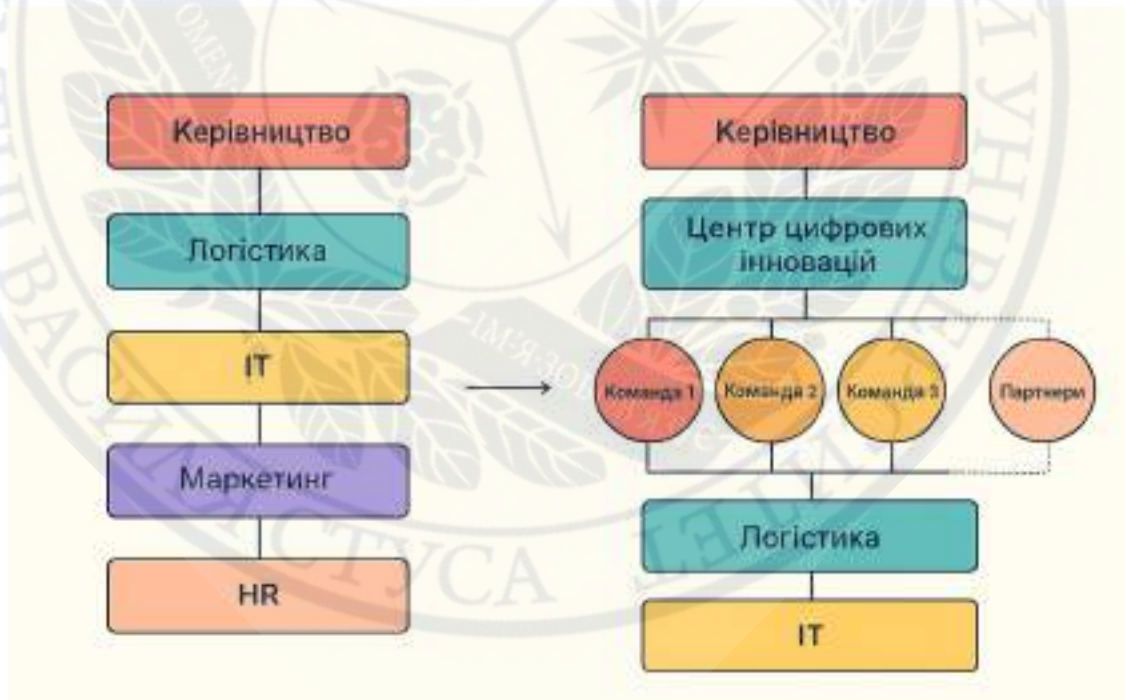


Рисунок 3.2 – Порівняльна схема організаційної трансформації
ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: авторська розробка

На рисунку представлено еволюцію організаційної структури компанії — від **традиційної функціональної моделі** до **сучасної адаптивної структури**, орієнтованої на цифрову економіку.

Зліва зображено класичну модель управління з поділом на дирекції — логістики, IT, маркетингу, фінансів, HR. Вона характеризується чітким розподілом обов'язків, але має низьку гнучкість і повільне прийняття рішень.

Справа подано нову agile-структуру, побудовану на основі гнучких команд і Центру цифрових інновацій, який координує технологічні проєкти. Навколо нього діють партнерські осередки (hub-и), що розробляють інноваційні рішення у співпраці з клієнтами та бізнес-партнерами.

Таким чином, схема ілюструє перехід «Нової Пошти» від вертикальної ієрархії до гнучкої, клієнтоорієнтованої та інноваційної моделі управління.

Розвиток корпоративної культури та системи мотивації

Для успішної реалізації цифрових стратегій важливо посилити корпоративну культуру інноваційності. Рекомендується:

- запровадити внутрішні хакатони та ідеатони серед співробітників;
- створити систему мотивації за інноваційні ідеї;
- розвивати навчальну платформу NP Academy з акцентом на digital skills і soft skills.

Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів

Запровадження запропонованих змін дозволить:

- підвищити операційну ефективність і знизити витрати на 10–15%;
- збільшити швидкість обробки посилок і рівень задоволеності клієнтів;
- зміцнити ринкові позиції компанії та забезпечити її сталий розвиток у цифровій економіці.

Сучасний ринок характеризується високою динамічністю, цифровізацією комунікацій, персоналізацією сервісу та зміною цінностей споживачів.

У сучасних умовах бізнес-форми функціонування підприємств постійно змінюються під впливом глобальних тенденцій. Зокрема, цифрова революція, розвиток штучного інтелекту, автоматизація процесів та активне впровадження електронної комерції створюють абсолютно нову конкурентну площину. Споживач стає більш поінформованим, вибагливим і прагне отримати не просто послугу, а комплексний клієнтський досвід, який поєднує зручність, швидкість, прозорість і турботу про довкілля.

Під впливом цих чинників підприємства логістичної сфери, зокрема ТОВ «Нова пошта», мають трансформувати підходи до обслуговування клієнтів, структуру бізнес-процесів та формат комунікації. Традиційна модель доставки, орієнтована лише на фізичне транспортування вантажів, уже не відповідає очікуванням споживачів. На перший план виходять цифрові сервіси, прозорість кожного етапу обслуговування, можливість відстеження посилок у реальному часі та швидке реагування на запити клієнтів.

Основна мета адаптації сучасних логістичних підприємств полягає у формуванні **гнучкої клієнтоорієнтованої моделі діяльності**, здатної оперативно реагувати на поведінкові, технологічні та соціальні зміни споживачів. Для цього компанії мають розвивати внутрішні цифрові системи управління, підвищувати рівень аналітики даних, автоматизувати процеси обслуговування та інвестувати в нові технологічні рішення, що забезпечують ефективність і швидкість.

Аналіз актуальних споживчих трендів

У контексті цифрової трансформації та постпандемічних змін поведінки споживачів зазнала суттєвих трансформацій. Клієнти все менше часу готові витратити на очікування, натомість очікують максимально зручних і швидких сервісів. Зросла цінність довіри, безпеки та сталого розвитку, а також індивідуального підходу. Це створює для підприємств не лише виклики, а й можливості для вдосконалення своїх бізнес-моделей.

До ключових споживчих трендів, які безпосередньо впливають на розвиток логістичного бізнесу, зокрема ТОВ «Нова пошта», належать такі таблиці 3.1:

Таблиця 3.1 – Ключові споживчі тренди, що впливають на діяльність ТОВ «Нова пошта»

Тренд	Сутність	Вплив на діяльність ТОВ «Нова пошта»
Цифровізація клієнтського досвіду	Клієнти очікують сучасних онлайн-інструментів для контролю статусу доставки, швидкого зворотного зв'язку, безпаперових сервісів та мобільної зручності.	Необхідність постійного розвитку мобільних застосунків, чат-ботів, інтеграції з CRM-системами, впровадження електронних підписів і сповіщень у режимі реального часу.
Екологічність і соціальна відповідальність	Зростає попит на «зелені» сервіси, мінімізацію пакувальних матеріалів, скорочення викидів CO ₂ та енергоефективність процесів.	Запровадження електромобільного парку, сортування та переробки пакувань, співпраця з екопартнерами, участь у соціальних ініціативах.
Швидкість і гнучкість сервісу	Клієнти дедалі частіше очікують «доставки сьогодні на сьогодні», особливо в межах великих міст.	Розвиток локальних хабів, мікро-складів, автоматизація сортувальних процесів, оптимізація маршрутів та створення системи «останньої милі».
Персоналізація	Сучасний клієнт прагне отримати індивідуальний підхід і пропозиції, адаптовані до його звичок та потреб.	Використання Big Data-аналітики, сегментація клієнтів, персональні акції, рекомендаційні системи та кастомізовані тарифи.

Продовження таблиці 3.1

Інтеграція в e-commerce	Стрімкий розвиток малого та середнього бізнесу через онлайн-торгівлю створює потребу у швидких, автоматизованих рішеннях для доставки.	Розробка API-рішень для онлайн-магазинів і CRM-платформ, інтеграція з маркетплейсами, оптимізація системи післяплати та зворотної логістики.
--------------------------------	--	--

Джерело: сформовано на основі даних [39, 40, 41, 49, 52, 55]

Таким чином, ТОВ «Нова пошта» функціонує у середовищі, де цифровізація, екологічність, швидкість, персоналізація та інтеграція з електронною комерцією визначають напрям її подальшого розвитку. Реагуючи на ці тенденції, компанія має можливість не лише підтримувати конкурентоспроможність, а й формувати нові стандарти логістичного сервісу в Україні.

Концепція адаптації діяльності до споживчих змін

Сучасний етап розвитку логістичного ринку вимагає від підприємств не просто модернізувати окремі елементи бізнес-процесів, а системно адаптувати діяльність до мінливих потреб споживачів. Умови цифрової економіки формують новий тип клієнта — інформованого, вимогливого, орієнтованого на швидкість, зручність та екологічність сервісу. Відповідно, компаніям потрібно не лише реагувати на ці зміни, а й передбачати їх, вибудовуючи стратегію на основі гнучкості та інновацій.

З метою ефективної відповіді на зазначені тенденції доцільно реалізувати **модель адаптивної трансформації**, що передбачає чотири ключові стратегічні напрями (рис. 3.3). Вона базується на поєднанні цифрових технологій, сталого розвитку, персоналізованого підходу до клієнтів і гнучкої структури управління.

1. Цифрова інтеграція клієнтського сервісу

Одним із головних напрямів адаптації є **повна цифровізація взаємодії з клієнтами**. Для цього ТОВ «Нова пошта» може реалізувати концепцію створення єдиної цифрової екосистеми «**НП Бізнес+**», що об'єднає клієнтські CRM-системи,

онлайн-кабінети, мобільні додатки, аналітичні панелі та сервіси самообслуговування.

Така інтеграція дозволить:

- автоматизувати процеси оформлення, відстеження та управління відправленнями;
- мінімізувати кількість ручних операцій;
- забезпечити зручність і прозорість сервісу для клієнтів;
- підвищити рівень лояльності та залученості бізнес-користувачів.

Завдяки цифровим інструментам, компанія зможе створити **«єдине цифрове вікно»**, через яке клієнт отримуватиме всі необхідні послуги — від оформлення посилки до фінансових операцій, аналітики та зворотного зв'язку. Це стане основою **нової бізнес-моделі**, орієнтованої на клієнтський досвід (Customer Experience – CX).

2. Еко-логістика

Другий напрям – **екологізація діяльності** та впровадження принципів **«зеленої логістики»**, що сьогодні є не лише трендом, а й конкурентною перевагою. ТОВ «Нова пошта» вже реалізує окремі ініціативи у цьому напрямі, однак подальша стратегія передбачає системне формування **еко-орієнтованої корпоративної культури**.

Основними складовими такого підходу можуть бути:

- сортування та переробка пакувальних матеріалів;
- використання еко-пакувань (біорозкладних або багаторазових);
- розвиток електротранспорту та зарядної інфраструктури;
- енергоефективні рішення у сортувальних центрах;
- інформування клієнтів про екологічні ініціативи компанії.

Застосування таких підходів сприятиме не лише зниженню витрат та екологічного навантаження, а й підвищенню іміджу бренду як соціально

відповідального підприємства. Для споживачів це означає, що, обираючи «Нову пошту», вони підтримують сталий розвиток і екологічні цінності.

3. Персоналізація послуг

У світі, де споживач очікує індивідуального підходу, **персоналізація сервісу** стає ключовим чинником конкурентоспроможності.

Використання **аналітики клієнтських даних**, технологій **Big Data** та **машинного навчання** дозволить компанії створювати персоналізовані пропозиції для різних сегментів клієнтів.

До можливих інструментів належать:

- програми лояльності з індивідуальними бонусами;
- автоматичні рекомендації сервісів на основі історії замовлень;
- таргетовані пропозиції у мобільному додатку чи особистому кабінеті;
- гнучка тарифна політика для бізнес-клієнтів.

Таким чином, **персоналізація** дозволяє компанії не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів, а й **зміцнити довгострокові відносини**, перетворивши одноразових користувачів у постійних партнерів.

4. Гнучкість та локалізація

В умовах зростання попиту на швидку доставку особливої актуальності набуває стратегія **гнучкості та локалізації**. Її сутність полягає у створенні **локальних міні-хабів** у регіонах, які забезпечать оперативність доставки «день у день» або навіть «година в годину».

Така модель сприятиме:

- скороченню часу транспортування;
- зменшенню навантаження на центральні склади;
- покращенню обслуговування малого бізнесу;
- підвищенню ефективності «останньої милі».

Крім того, локалізація сприятиме **розвитку партнерських мереж**, залученню місцевих підприємців до франчайзингових програм, що, у свою чергу, стимулюватиме **економічну активність регіонів**.



Рисунок 3.3 - Модель адаптації діяльності підприємства до споживчих трендів

Джерело: авторська розробка

Таким чином, модель адаптації діяльності ТОВ «Нова пошта» до споживчих змін ґрунтується на принципах цифрової інтеграції, сталого розвитку, клієнтоорієнтованості та операційної гнучкості. Її реалізація дозволить компанії забезпечити стійке зростання, зміцнити позиції на ринку та створити новий стандарт якості логістичних послуг в Україні.

Рекомендовані заходи адаптації

Для успішної реалізації концепції адаптивної трансформації ТОВ «Нова пошта» до сучасних споживчих тенденцій доцільно розробити **комплекс конкретних заходів**, спрямованих на впровадження інновацій у ключових

напрямах: цифровізація, екологізація, персоналізація та гнучкість. Ці дії мають забезпечити системну зміну підходів до управління клієнтським досвідом, логістичними операціями та корпоративною культурою загалом.

Запропоновані заходи представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Пропозиції щодо адаптації бізнес-моделі до споживчих трендів

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект
Digital	Впровадження комплексної цифрової платформи «НП Бізнес+», чат-ботів з елементами штучного інтелекту, системи цифрової підтримки клієнтів 24/7, розширення функціоналу мобільного застосунку, інтеграція з CRM-системами бізнес-клієнтів.	Скорочення часу обслуговування, підвищення рівня задоволеності клієнтів, зниження кількості помилок при оформленні замовлень, зростання продуктивності працівників.
Eco	Перехід на електромобілі та гібридний транспорт, встановлення станцій збору пакувань у відділеннях, використання еко-скриньок та біорозкладних матеріалів, впровадження енергоощадних технологій у сортувальних центрах.	Зменшення викидів CO ₂ , оптимізація споживання енергії, формування позитивного іміджу екологічно свідомої компанії, зростання лояльності клієнтів та партнерів.
Personal	Розробка програм лояльності для різних категорій споживачів, впровадження персональних рекомендацій через мобільний застосунок, використання аналітики поведінки клієнтів (Big Data) для створення індивідуальних пропозицій та тарифів.	Збільшення кількості постійних клієнтів, підвищення середнього чека, зниження рівня відтоку клієнтів, розвиток емоційної прихильності до бренду.

Продовження таблиці 3.2

Agile	Формування регіональних команд швидкого реагування, децентралізація управління операціями, впровадження системи локальних міні-хабів і гнучких графіків доставки, створення внутрішньої культури постійного вдосконалення.	Підвищення ефективності обробки замовлень, скорочення логістичних витрат, оперативне реагування на коливання попиту, зміцнення гнучкості бізнес-моделі.
--------------	--	---

Джерело: авторська розробка

Реалізація цих заходів дасть можливість ТОВ «Нова пошта» не лише реагувати на зовнішні зміни, а й активно формувати власну конкурентну перевагу, базовану на цифрових технологіях, сталому розвитку та глибокому розумінні клієнтських потреб.

Очікувані результати впровадження адаптаційних заходів

Впровадження запропонованих напрямів і заходів адаптації дасть **сукупний ефект у трьох основних площинах: економічній, соціальній та іміджевій.**

1. Економічний ефект

Очікується зростання прибутковості бізнесу, насамперед за рахунок розвитку e-commerce-напряму, який є одним із найбільш динамічних сегментів логістичного ринку. Реалізація цифрових рішень (зокрема «НП Бізнес+») та підвищення швидкості обслуговування дозволить збільшити частку клієнтів малого та середнього бізнесу, що працюють онлайн.

У результаті прогнозується зростання прибутку від e-commerce клієнтів на 12–15%, а також зниження логістичних витрат через оптимізацію маршрутів, автоматизацію сортування та цифрову аналітику операцій.

2. Соціальний ефект

У соціальному вимірі реалізація адаптаційної стратегії сприятиме підвищенню рівня довіри клієнтів, зміцненню корпоративної репутації та створенню нових робочих місць у регіонах. Створення локальних міні-хабів і регіональних команд швидкого реагування стимулюватиме зайнятість та

економічну активність місцевих громад. Також зростатиме рівень задоволеності працівників завдяки гнучким умовам праці та впровадженню сучасних інструментів управління.

Реалізація екологічних та цифрових ініціатив дозволить зміцнити позиції ТОВ «Нова пошта» як технологічного, клієнтоорієнтованого та соціально відповідального лідера ринку. Компанія отримає можливість формувати позитивний бренд, асоційований із якістю, надійністю, інноваційністю та турботою про довкілля. Це забезпечить не лише утримання існуючих клієнтів, а й залучення нових партнерів, у тому числі з міжнародного середовища.

Таким чином, **адаптація діяльності підприємства до зміни споживчих трендів** є стратегічною необхідністю для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» у цифровій економіці. Запропонована модель базується на поєднанні **цифрових, екологічних, поведінкових та організаційних інновацій**, що створює цілісну систему гнучкого управління, орієнтовану на потреби споживачів.

Її впровадження забезпечить:

- гнучкість бізнес-моделі, здатної швидко реагувати на ринкові зміни;
- підвищення рівня клієнтоорієнтованості та персоналізації сервісів;
- зміцнення ринкових позицій компанії за рахунок цифрових переваг;
- створення позитивного іміджу екологічно свідомого та інноваційного бренду.

Завдяки системному підходу до адаптації ТОВ «Нова пошта» може не лише зберегти лідерство на українському логістичному ринку, але й закласти основу для міжнародної експансії, що стане важливим етапом розвитку компанії у новій цифровій економіці.

3.3. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів є завершальним етапом розробки стратегії розвитку підприємства. Вона дає змогу обґрунтувати економічну доцільність інноваційних проєктів, визначити соціальні вигоди для працівників і клієнтів, а також сформулювати висновки щодо очікуваного впливу на конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» в довгостроковій перспективі.

В умовах цифрової економіки, коли технологічні зміни відбуваються швидше, ніж традиційні бізнес-моделі встигають адаптуватися, правильна оцінка ефективності стає ключовим фактором зниження ризиків та досягнення сталого розвитку.

Підходи до оцінки ефективності

Під час аналізу ефективності доцільно розглядати два основні аспекти — **економічний і соціальний**.

Економічна ефективність показує, наскільки реалізація запропонованих заходів впливає на фінансові результати, рентабельність, витрати та прибутковість підприємства. Соціальна ефективність, у свою чергу, відображає, як зміни впливають на якість праці, зайнятість, корпоративну культуру, рівень задоволеності клієнтів і екологічну відповідальність компанії.

Для економічної оцінки використано такі базові показники:

1. **Приріст прибутку ($\Delta\P$)** — визначає зміну фінансового результату внаслідок реалізації заходів[69]:

$$\Delta\P = \Pi_1 - \Pi_0 \quad (3.1)$$

де Π_1 — прибуток після впровадження змін, Π_0 — базовий прибуток.

2. Рентабельність діяльності (R)[69]:

$$R = \frac{\Pi}{B} \times 100\% \quad (3.2)$$

де Π — прибуток, B — витрати.

Цей показник характеризує ефективність використання ресурсів підприємства.

3. Період окупності інвестицій (Ток)[70]:

$$T_{ок} = \frac{I}{\Delta\Pi} \quad (3.3)$$

де I — обсяг інвестицій, а $\Delta\Pi$ — щорічний приріст прибутку.

Чим коротший термін окупності, тим швидше компанія повертає вкладені кошти.

4. Показник ефективності інвестицій (ROI)[71]:

$$ROI = \frac{\Delta\Pi}{I} \times 100\% \quad (3.4)$$

Він дає змогу визначити, скільки прибутку отримується на кожну гривню інвестицій.

Розрахунок очікуваних економічних результатів

В основу розрахунків покладено прогнозні оцінки витрат і результатів від реалізації ключових стратегічних ініціатив, визначених у попередніх підрозділах.

До них належать:

- **впровадження системи «НП Бізнес+»**, яка дозволить інтегрувати цифрові сервіси для корпоративних клієнтів і малого бізнесу;
- **автоматизація сортувальних терміналів**, що зменшує витрати на ручну працю та підвищує швидкість обробки відправлень;
- **розширення мережі поштоматів**, завдяки чому знижується навантаження на відділення та зростає зручність обслуговування клієнтів;
- **розроблення цифрової платформи для клієнтів малого бізнесу**, що створює додаткові канали співпраці з B2B-сегментом;
- **реалізація екологічних програм**, пов'язаних із переходом на електротранспорт та впровадженням системи утилізації пакувальних матеріалів.

Для кожного з цих заходів визначено орієнтовний обсяг інвестицій, прогнозоване зниження витрат і приріст доходів.

Таблиця 3.3. – Оцінка економічної ефективності впровадження стратегічних заходів ТОВ «Нова Пошта»

Назва заходу	Інвестиції, млн грн	Зниження витрат, млн грн/рік	Приріст доходів, млн грн/рік	ROI, %	Термін окупності, років
Впровадження «НП Бізнес+»	80	12	40	65	1,9
Автоматизація сортувальних терміналів	120	25	55	67	1,8
Розширення мережі поштоматів	60	10	30	66	2,0
Цифрова платформа для малого бізнесу	40	8	25	82	1,5
Еко-програма (електротранспорт, утилізація)	35	6	10	46	2,5

Джерело: сформовано на основі даних [49, 51, 52, 64, 67]

Разом по підприємству:

Інвестиції – 335 млн грн, очікуваний приріст прибутку – 160 млн грн/рік. Середній показник **ROI = 47,8%**, середній термін окупності – **близько 2 років**.

Отримані результати свідчать, що реалізація цих стратегічних напрямів є економічно доцільною, оскільки термін повернення вкладень є коротким, а рівень прибутковості — досить високим.

Завдяки впровадженню цифрових інструментів, компанія зможе не лише зменшити операційні витрати, а й розширити ринкову частку за рахунок нових клієнтів та покращення сервісу.

Оцінка соціальної ефективності

Паралельно з економічним ефектом стратегічні ініціативи матимуть вагомий соціальний вплив.

Сучасний споживач очікує не лише швидкості та зручності доставки, а й соціальної відповідальності бізнесу. ТОВ «Нова Пошта» приділяє велику увагу створенню безпечних умов праці, підвищенню кваліфікації персоналу, екологічним програмам і соціальним проектам.

Таблиця 3.4 - Основні аспекти соціальної ефективності стратегічних заходів ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок соціального ефекту	Суть змін	Очікуваний результат
Покращення умов праці	Автоматизація ручних процесів, використання роботизованих систем	Зниження фізичного навантаження, підвищення безпеки праці, зростання продуктивності на 12–15%
Професійний розвиток персоналу	Розвиток Nova Academy, впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації	Підготовка понад 5 000 працівників нової генерації, формування корпоративного кадрового резерву
Соціальна відповідальність і залучення громад	Підтримка благодійних ініціатив, партнерські соціальні проекти	Зміцнення іміджу соціально орієнтованого бізнесу, підвищення рівня довіри клієнтів
Екологічна стійкість	Використання електротранспорту, переробка пакувальних матеріалів	Скорочення викидів CO ₂ на 10%, зменшення використання пластику
Клієнтоорієнтованість і зручність	Розвиток поштоматів, персоналізованих сервісів, онлайн-підтримки	Підвищення рівня задоволеності клієнтів на 15–20%

Джерело: авторська розробка

Таким чином, соціальні результати проявляються не лише у сфері зайнятості чи навчання персоналу, а й у формуванні позитивного іміджу компанії, покращенні взаємодії із суспільством і зменшенні екологічного навантаження на довкілля.

Інтегральна оцінка ефективності

Для узагальнення економічного та соціального результату застосовано інтегральний показник ефективності (ІЕ)[72]:

$$IE = \alpha \times E_{ек} + \beta \times E_{соц} \quad (3.5)$$

де $E_{ек}$ — рівень економічної ефективності (0–1),

$E_{соц}$ — рівень соціальної ефективності (0–1),

α, β — вагові коефіцієнти (0,6 та 0,4 відповідно).

За результатами аналізу:

$E_{ек} = 0,8$ (високий ROI, короткий термін окупності),

$E_{соц} = 0,75$ (значний соціальний ефект).

$$IE = 0,6 \times 0,8 + 0,4 \times 0,75 = 0,78$$

Отже, **інтегральна ефективність заходів становить 0,78**, що свідчить про **високий рівень результативності та стратегічну доцільність обраного курсу розвитку**.

Виходячи з отриманих даних, можна зробити висновок, що запропоновані заходи є ефективними як у фінансовому, так і в соціальному аспектах. Їх реалізація дозволить ТОВ «Нова Пошта»:

- підвищити обсяги наданих послуг на 15–20% у середньостроковій перспективі;
- забезпечити економію витрат до 50 млн грн щороку завдяки автоматизації;
- зменшити екологічне навантаження та зміцнити корпоративну соціальну відповідальність;
- підвищити рівень задоволеності клієнтів та лояльність персоналу;

- покращити фінансові результати, зокрема збільшити прибуток до 160 млн грн на рік.

Таким чином, комплексна реалізація зазначених заходів сприятиме сталому розвитку компанії, її адаптації до цифрових і екологічних викликів сучасності, а також зміцненню репутації ТОВ «Нова Пошта» як лідера українського логістичного ринку, який поєднує прибутковість бізнесу з відповідальністю перед суспільством.

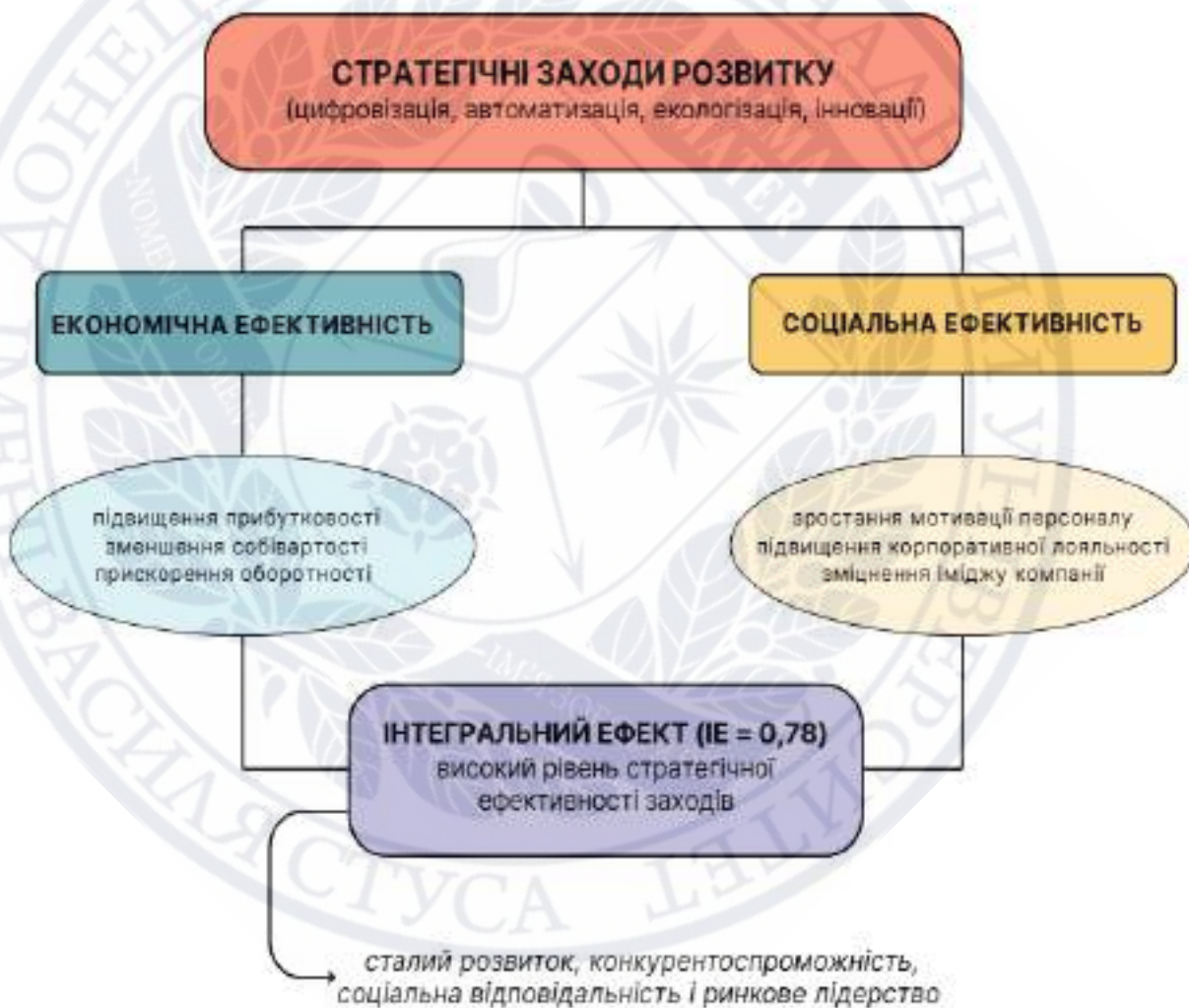


Рисунок 3.4 – Схема взаємозв’язку економічної та соціальної ефективності заходів розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: авторська розробка

Представлена схема відображає взаємозв'язок між економічними та соціальними результатами реалізації запропонованих стратегічних заходів. Вона демонструє, що **цифровізація, автоматизація, впровадження інновацій і екологічних ініціатив** впливають одночасно на два ключові напрями ефективності діяльності підприємства.

З одного боку, **економічна ефективність** проявляється у зростанні прибутковості, підвищенні рентабельності, зниженні витрат та скороченні операційного циклу. Це створює передумови для розширення ринкової частки, покращення фінансової стійкості та формування ресурсної бази для подальших інновацій.

З іншого боку, **соціальна ефективність** відображає позитивні зміни у сфері трудових відносин, корпоративної культури, екологічної безпеки та клієнтської взаємодії. Впровадження сучасних технологій зменшує навантаження на персонал, створює нові можливості для професійного зростання, а також формує довіру до бренду з боку суспільства.

Поєднання цих двох напрямів формує **інтегральний ефект (ІЕ)**, який відображає синергію економічних і соціальних результатів. Для ТОВ «Нова Пошта» цей показник дорівнює **0,78**, що свідчить про **високу стратегічну результативність** обраного курсу. Це означає, що компанія не лише отримає відчутний фінансовий ефект, а й посилить свої позиції як **соціально відповідальний, інноваційний і сталий бізнес**.

Оцінка економічної та соціальної ефективності підтверджує, що стратегічні заходи розвитку ТОВ «Нова Пошта» відповідають сучасним тенденціям цифрової трансформації, сталого розвитку та клієнтоорієнтованості. Реалізація запропонованих ініціатив забезпечить:

- **економічний ефект** у вигляді зростання прибутку, скорочення витрат і швидкої окупності інвестицій;

- **соціальний ефект** у вигляді підвищення якості праці, екологічної відповідальності та довіри споживачів;
- **інтегральний ефект** як результат синергії між фінансовими, кадровими та суспільними вигодами.

Отже, стратегічні заходи є **комплексними, ефективними та довгостроково доцільними**, оскільки забезпечують одночасне зміцнення економічного потенціалу підприємства і його позитивного соціального іміджу в суспільстві.

Таким чином, зроблено наступні висновки: було узагальнено й обґрунтовано **стратегічні напрями розвитку ТОВ «Нова Пошта»** в умовах цифрової економіки та зміни споживчих трендів. На основі результатів попередніх аналітичних досліджень визначено **ключові пріоритети розвитку підприємства**: повна цифровізація бізнес-процесів, посилення клієнтоорієнтованості, розширення міжнародної присутності, впровадження екологічно орієнтованих рішень, розвиток кадрового потенціалу та активне інвестування в інновації. Запропоновано **оновлену бізнес-модель** компанії з використанням концепції **Business Model Canvas**, удосконалено організаційну структуру у напрямі **більш гнучкої, проєктно-командної моделі управління**, а також розроблено **комплекс заходів адаптації діяльності до сучасних споживчих трендів** (digital, eco, personal, agile).

Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів показала їх високу доцільність. **Інтегральний показник ефективності** підтверджує, що обраний курс розвитку поєднує **фінансову результативність** із **соціальною значущістю**. Отже, запропоновані напрями та рекомендації формують **цілісну стратегію сталого стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта»**, яка дозволяє компанії зберігати лідерські позиції на ринку логістичних послуг України та посилювати конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів.

ВИСНОВКИ

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню стратегічного розвитку підприємницької структури в умовах цифрової трансформації, глобалізації та зміни споживчих трендів на прикладі ТОВ «Нова Пошта». У процесі дослідження досягнуто поставлену мету, вирішено всі завдання, що дозволило отримати теоретичні узагальнення, методичні напрацювання та практичні результати, спрямовані на підвищення ефективності стратегічного розвитку підприємства.

У першому розділі узагальнено теоретико-методологічні засади стратегічного розвитку підприємницьких структур. Визначено сутність стратегічного розвитку як безперервного процесу формування та реалізації довгострокової стратегії підприємства, орієнтованої на забезпечення конкурентних переваг у мінливому зовнішньому середовищі.

Показано, що цифрова трансформація є ключовим драйвером розвитку сучасних підприємств, оскільки вона змінює способи управління, створення цінності для клієнтів і взаємодії з ринком. Доведено, що глобалізаційні процеси та зміна споживчих трендів формують нові виклики для бізнесу, зумовлюючи необхідність переходу до клієнтоорієнтованих, технологічно гнучких стратегій.

У другому розділі проведено методико-аналітичну оцінку стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта». На основі статистичних і фінансових показників встановлено, що компанія займає провідне місце на ринку логістичних послуг України з часткою понад 50%.

Проведено **PESTEL-аналіз**, який засвідчив, що на діяльність компанії найбільше впливають технологічні інновації, соціальні тенденції до онлайн-споживання та державна політика цифровізації.

За допомогою **моделі п'яти сил М. Портера** визначено високий рівень конкурентної боротьби на ринку та підвищену чутливість клієнтів до якості сервісу.

VRIO-аналіз ресурсного потенціалу показав, що найціннішими та найрідкіснішими ресурсами підприємства є логістична мережа, організаційна культура, інноваційні IT-рішення та кваліфікований персонал.

SWOT-аналіз дозволив визначити основні сильні сторони ТОВ «Нова Пошта» (високий рівень автоматизації, інноваційність, брендова впізнаваність) та слабкі (залежність від вартості енергоносіїв і потреба в розширенні міжнародного сегменту).

У третьому розділі розроблено напрями та рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта». Запропоновано:

- впровадити цифрову платформу «НП Бізнес+», що забезпечить інтеграцію сервісів для корпоративних клієнтів;
- продовжити автоматизацію сортувальних терміналів і розвиток мережі поштоматів;
- реалізувати екологічну стратегію шляхом переходу на електротранспорт та зменшення використання пластику;
- посилити персоналізацію сервісів через використання Big Data та програм лояльності;
- підтримувати професійний розвиток персоналу через корпоративну освітню платформу Nova Academy.

Проведені розрахунки підтвердили, що впровадження запропонованих заходів сприятиме зростанню прибутковості підприємства, оптимізації витрат та скороченню операційного часу виконання основних процесів. Отримані результати свідчать про високу фінансову доцільність і ефективність запропонованих стратегічних ініціатив, а також про позитивний соціальний ефект, який проявляється у підвищенні мотивації персоналу, покращенні якості робочого середовища, зниженні навантаження на екосистему та підвищенні рівня задоволеності клієнтів.

Комплексна оцінка ефективності підтвердила стратегічну обґрунтованість і результативність обраного курсу розвитку підприємства, орієнтованого на інновації, екологічність і цифрову трансформацію.

Соціальний ефект полягає у створенні нових робочих місць, підвищенні кваліфікації працівників, покращенні умов праці, зміцненні корпоративної культури та реалізації екологічних ініціатив. Реалізація цих змін сприятиме зміцненню репутації «Нової Пошти» як інноваційного, соціально відповідального бренду.

Загалом проведене дослідження дозволяє сформулювати такі узагальнення:

1. Стратегічний розвиток підприємств в умовах цифрової трансформації повинен базуватися на інтеграції інновацій, автоматизації процесів, гнучкості управління та орієнтації на клієнта.
2. Глобалізація і зміна споживчих трендів вимагають від підприємств переходу до моделей сталого розвитку, що поєднують економічну ефективність та соціальну відповідальність.
3. ТОВ «Нова Пошта» є прикладом успішної реалізації цифрової стратегії, яка забезпечує зростання прибутковості, розширення ринкової частки та підвищення рівня клієнтського задоволення.
4. Запропоновані у роботі рекомендації мають практичну цінність і можуть бути використані іншими логістичними компаніями України для підвищення конкурентоспроможності, екологічної сталості та інноваційності.

Отже, результати дослідження свідчать, що стратегічний розвиток підприємницьких структур у цифрову епоху має спиратися на інноваційний менеджмент, клієнтоцентричність і цифрові технології як ключові чинники формування довгострокових конкурентних переваг та сталого економічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Ansoff, I. (2019). *Стратегічне управління*. Основи.
2. Porter, M. (2020). *Конкурентна стратегія*. Наш Формат. Retrieved from <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy> (Accessed September 5, 2025).
3. Kovalenko, I. M., & Petrenko, S. V. (2021). *Стратегічний менеджмент*. КНЕУ. Retrieved from <https://kneu.edu.ua> (Accessed September 6, 2025).
4. Honcharenko, O. M. (2021). Стратегічний розвиток підприємств у сучасних умовах трансформації економіки. *Економіка і держава*, 7, 15–20. Retrieved from <https://www.economy.in.ua> (Accessed September 7, 2025).
5. OECD. (n.d.). *Strategic foresight for better policies*. Retrieved from <https://www.oecd.org/strategic-foresight/> (Accessed September 8, 2025).
6. United Nations Global Compact. (n.d.). *Corporate sustainability principles*. Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org> (Accessed September 9, 2025).
7. Andronik, O. L., Akhnovska, I. O., Bolhov, V. Ye., & others. (2022). *Підприємництво. Частина 1*. ДонНУ імені Василя Стуса.
8. Andronik, O. L., Klochkovska, V. O., Kozlovskiy, S. V., & others. (2025). *Сучасне підприємництво: інновації, моделі та соціальні виклики*. ДонНУ імені Василя Стуса.
9. Andronik, O. L., Klochkovskyi, O. V., & Solonenko, Yu. V. (2024). Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку національної економіки. *Економіка і організація управління*, 3(55), 19. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.2>
10. Akhnovska, I. O., & Elkhadadd, A. (2024). Роль та місце релокованого бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*, 190. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-67>
11. Vorotin, V. Ye., & Radchenko, O. S. (2020). *Цифрова економіка: теоретичні основи та перспективи розвитку*. НАДУ. Retrieved from <https://academy.gov.ua> (Accessed September 10, 2025).

12. Karapetian, Ye. A., & Kolodiazna, T. V. (2021). *Цифрова трансформація економіки: сутність, інструменти, перспективи*. КНЕУ. Retrieved from <https://kneu.edu.ua> (Accessed September 11, 2025).
13. Petrenko, V., & Kudyko, O. (2022). *Інноваційний розвиток підприємств у цифровій економіці*. ХНЕУ ім. Кузнеця. Retrieved from <https://www.hneu.edu.ua> (Accessed September 12, 2025).
14. Hlushko, O. V. (2021). Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємства. *Економіка і організація управління*, 2, 35–42. Retrieved from <https://jeou.donnu.edu.ua> (Accessed September 13, 2025).
15. Dubrova, O. S. (2022). Вплив цифровізації на розвиток підприємств. *Бізнес Інформ*, 4, 112–118. Retrieved from <https://business-inform.net> (Accessed September 14, 2025).
16. Kyrychenko, O. V., & Lysenko, N. M. (2023). Цифрова трансформація підприємств: виклики та можливості. *Проблеми економіки*, 1, 55–61. Retrieved from <https://www.problecon.com> (Accessed September 15, 2025).
17. Melnyk, L. H., & Karnaushenko, A. S. (2021). Інноваційні цифрові технології у стратегічному розвитку підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 3, 98–110. Retrieved from <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua> (Accessed September 16, 2025).
18. Shpak, N. O., & Stakhiv, O. O. (2022). Тенденції цифрової трансформації в Україні. *Ефективна економіка*, 6. Retrieved from <https://ekonomika.net.ua> (Accessed September 17, 2025).
19. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023). *Цифрова економіка України: аналітичний звіт*. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua> (Accessed September 18, 2025).
20. Office for Entrepreneurship and Export Development. (2022). *Інновації та цифровізація в українському бізнесі: аналітичний огляд*. Retrieved from <https://www.export.gov.ua> (Accessed September 19, 2025).

21. Akhnovska, I. O., & Bondarenko, R. M. (2024). Технологічні тренди як ключовий фактор інноваційного розвитку. *Управління змінами та інновації*, 11, 10–15. <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-11-2>
22. Andronik, O. L., & Kryvoruchko, D. M. (2022). Управління в умовах швидких інновацій. *Вісник ХНТУ*, 4(83), 119–127.
23. Proskurnina, N. V., Bestuzheva, S. V., & Kozub, V. O. (2022). Аналітичні аспекти дослідження поведінки споживачів. *Економіка та суспільство*, 36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-40>
24. Zavalova, M., Romaniuk, N., & Kovbas, H. (2024). Актуальні тенденції споживчого попиту. *Економіка та суспільство*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-105>
25. Prychepa, I. V., & Ruda, L. P. (2019). Формування споживчих трендів. *Економічний простір*, 143. Retrieved from <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/70> (Accessed September 22, 2025).
26. Svydruk, I. I. (2021). Системний аналіз споживчого ринку України. Retrieved from <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/973> (Accessed September 23, 2025).
27. Nova Poshta. (2024). Цифрова трансформація. Retrieved from <https://online.novaposhta.education/blog/cifrova-transformaciya-ce-rozvitok-vashogo-biznesu> (Accessed September 24, 2025).
28. Digital Economy and Economic Security. (2023). Науково-методичні підходи до визначення диджиталізації. *Digital Economy*, 6. <https://doi.org/10.32782/dees.6-12>
29. Nova Poshta. (n.d.). *Нова Пошта сьогодні*. Retrieved from <https://novaposhta.ua/more/novapost-today/> (Accessed September 26, 2025).

- 30.LP-Sklad.biz. (2023). *Історія створення та розвитку компанії Нова Пошта*. Retrieved from <https://lp-sklad.biz/blog/istoriya-stvorenniya-ta-rozvytku-kompaniyi-nova-poshta/> (Accessed September 27, 2025).
- 31.Nova Poshta. (2024). Нова пошта доставила 480 млн відправлень. Retrieved from <https://novaposhta.ua/480-million-parcels-2024/> (Accessed September 28, 2025).
- 32.Nova Poshta. (2024). *Звіт про управління*. Retrieved from <https://site-assets.novapost.com/bf40cc20-03e8-4912-8d6d-cb482aa5da38.pdf> (Accessed September 29, 2025).
- 33.Nova Poshta. (2023). *Фінансова звітність 2023 року*. Retrieved from <https://site-assets.novaposhta.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf> (Accessed September 30, 2025).
- 34.Nova Poshta. (2021). *Фінансова звітність 2021 року*. Retrieved from <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc> (Accessed October 1, 2025).
- 35.Forbes Ukraine. (2024). Фінансові результати Нової Пошти. Retrieved from <https://forbes.ua/news> (Accessed October 2, 2025).
- 36.Cabinet of Ministers of Ukraine. (n.d.). *Офіційні дані транспортної інфраструктури*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua> (Accessed October 3, 2025).
- 37.Ministry of Digital Transformation. (n.d.). *Електронний документообіг та e-TTH*. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua> (Accessed October 4, 2025).
- 38.Ukrainian E-commerce Market Report. (2023). Retrieved from <https://ecommerce.com.ua/report> (Accessed October 5, 2025).
- 39.Nova Poshta Global. (n.d.). Міжнародні відправлення. Retrieved from <https://global.novaposhta.ua> (Accessed October 6, 2025).
- 40.Nova Poshta. (n.d.). Інноваційні технології. Retrieved from <https://novaposhta.ua/innovation> (Accessed October 7, 2025).

- 41.Nova Poshta. (n.d.). Зелені ініціативи. Retrieved from <https://novaposhta.ua/eco> (Accessed October 8, 2025).
- 42.Verkhovna Rada of Ukraine. (n.d.). Законодавство України. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed October 9, 2025).
- 43.DHL. (2023). *Logistics Market Overview*. Retrieved from <https://www.dhl.com> (Accessed October 10, 2025).
- 44.Meest Express. (n.d.). *Ринок міжнародних відправлень*. Retrieved from <https://meest.com> (Accessed October 11, 2025).
- 45.Ukrposhta. (n.d.). Офіційна звітність. Retrieved from <https://ukrposhta.ua> (Accessed October 12, 2025).
- 46.Delivery Group. (n.d.). Офіційна інформація. Retrieved from <https://www.delivery-auto.com> (Accessed October 13, 2025).
- 47.Justin.ua. (n.d.). Логістичні послуги. Retrieved from <https://justin.ua> (Accessed October 14, 2025).
- 48.Ekonomichna Pravda. (n.d.). Логістика України під час війни. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua> (Accessed October 15, 2025).
- 49.Forbes Ukraine. (n.d.). Огляд логістичного ринку. Retrieved from <https://forbes.ua> (Accessed October 16, 2025).
- 50.Nova Poshta. (n.d.). *Корпоративний етичний кодекс*. Retrieved from https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate_ethics_codex.pdf (Accessed October 17, 2025).
- 51.Nova Poshta. (2022). *Звіт про управління*. Retrieved from <https://site-assets.novapost.com/59fc1dbc-58e4-47c3-99ba-578d39990a20.pdf> (Accessed October 18, 2025).
- 52.Nova Group. (2022). CSR report. Retrieved from <https://novaposhta.ua/csr> (Accessed October 19, 2025).
- 53.Sozanskyi, R. I. (n.d.). Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта». Retrieved from <https://elar.tsatu.edu.ua> (Accessed October 20, 2025).

54. Biotech University. (2024). *Напрями розвитку технологічних систем*. Retrieved from <https://biotechuniv.edu.ua> (Accessed October 21, 2025).
55. Mykytchuk, K. M. (n.d.). Великі дані та цифрові технології. Retrieved from <https://dspace.wunu.edu.ua> (Accessed October 22, 2025).
56. Strategic Management Insight. (n.d.). *VRIO framework explained*. Retrieved from <https://strategicmanagementinsight.com/tools/vrio/> (Accessed October 23, 2025).
57. Tkachuk, Y., et al. (2023). Corporate social responsibility in Ukraine. *Grassroots Journal*, 8(1). Retrieved from <https://grassrootsjournals.org> (Accessed October 24, 2025).
58. Cabinet of Ministers of Ukraine. (n.d.). Аналітичні матеріали. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua> (Accessed October 25, 2025).
59. Ministry of Economy of Ukraine. (n.d.). Бізнес-середовище. Retrieved from <https://www.me.gov.ua> (Accessed October 26, 2025).
60. Forbes Ukraine. (2024). Логістика під час війни. Retrieved from <https://forbes.ua> (Accessed October 27, 2025).
61. Ekonomichna Pravda. (2024). Логістика України у 2022–2024 роках. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua> (Accessed October 28, 2025).
62. Work.ua. (n.d.). Аналітичний звіт про ринок праці. Retrieved from <https://www.work.ua> (Accessed October 29, 2025).
63. National Bank of Ukraine. (n.d.). Макроекономічний огляд. Retrieved from <https://bank.gov.ua> (Accessed October 30, 2025).
64. Deloitte Ukraine. (n.d.). Сценарне планування. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua> (Accessed October 31, 2025).
65. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.
66. Deloitte Ukraine. (n.d.). Future of work & digitalization. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua> (Accessed November 2, 2025).
67. Nova Poshta. (n.d.). Інновації, автоматизація, поштомати. Retrieved from <https://novaposhta.ua> (Accessed November 3, 2025).

68. Harvard Business Review. (n.d.). *Agile at scale*. Retrieved from <https://hbr.org> (Accessed November 4, 2025).
69. Blank, I. A. (2020). *Фінансовий менеджмент підприємства*. Ніка-Центр.
70. Savitska, H. V. (2019). *Аналіз господарської діяльності підприємства*. Знання.
71. Harvard Business School. (2022). *Financial analysis toolkit*.
72. OECD. (2020). *Cost–benefit analysis guidelines*.



ДОДАТОК А

Баланс ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2024 рр.



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

Дата (рік, місяць, число)

Коди		
2022	01	01
за ЄДРПОУ		
31316718		
за КОАТУУ		
8036100000		
за КОПФГ		
240		
за КВЕД		
52.29		

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: 29790

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

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Приміт ки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	108 324	104 440
первісна вартість		1001	199 978	223 320
накопичена амортизація		1002	(91 654)	(118 880)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	701 136	1 544 921
Основні засоби	15	1010	3 351 500	6 171 683
первісна вартість		1011	5 182 319	8 426 565
знос		1012	(1 830 819)	(2 254 882)
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	100 639	314 176
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	131 634	142 680
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати		1060	-	-



Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	190 460	27 591
Усього за розділом I		1095	4 583 693	8 305 491
II. Оборотні активи				
Зпаси	21	1100	188 871	236 988
Виробничі запаси		1101	188 221	224 395
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	650	12 593
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	678 593	704 235
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	53 432	100 979
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, у тому числі з податку на прибуток	24	1135	10 741	24 360
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	5 722	809 390
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	23	1155	848 238	2 473 319
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	25	1165	917 065	827 839
Готівка		1166	47	72
Рахунки в банках		1167	790 419	666 911
Витрати майбутніх періодів		1170	14 028	15 526
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	2 716 690	5 192 636
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	7 300 383	13 498 127



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	26	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	27	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	2 154 949	4 459 269
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	2 186 904	4 491 224
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	28	1510	397 182	1 456 288
Інші довгострокові зобов'язання	28	1515	1 241 240	2 441 012
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	1 638 422	3 897 300
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків		1600	-	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	28	1610	1 447 572	2 554 797
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	29	1615	802 700	1 037 757
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30	1620	408 141	484 647
у тому числі з податку на прибуток	30	1621	62 466	61 519
розрахунками зі страхування		1625	57 009	77 886
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	336 162	380 300
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	39 173	46 774
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	32	1640	43 500	10 000



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	31	1660	333 356	390 237
Доходи майбутніх періодів		1665	1 193	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	33	1690	6 251	127 205
Усього за розділом III		1695	3 475 057	5 109 603
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	7 300 383	13 498 127

Підписано та затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 18 липня 2022 року.

Бульба В'ячеслав Михайлович
Директор

Тимофєєва Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

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



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

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

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

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

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

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2023	01	01
31316718		
8036100000		
240		
52.29		

V

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

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



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



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



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

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

Будьба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

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



Додаток 1

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

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Територія: Київська

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністюВид 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.

Коди		
2024	01	01
за ЄДРПОУ		
31316718		
за КОАТУУ		
8036100000		
за КОПФГ		
240		
за КВЕД		
52.29		

V

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

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



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



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



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

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

Табійчук Євген Олександрович
Директор операційний

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

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



Додаток 1

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

Дата (рік, місяць, число)

Коди		
2025	01	01
31316718		
8036100000		
240		
52.29		

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

за ЄДРПОУ

Територія: Київська

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у
галузі транспорту

за КВЕД

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



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	413 811	398 124
Виробничі запаси		1101	391 015	374 606
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	22 796	23 518
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Делозити перестрахування		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:		1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1183	-	-
резервах незароблених премій		1184	-	-
інших страхових резервах		1190	-	-
Інші оборотні активи		1195	4 332 452	7 037 517
Усього за розділом II		1200	-	-
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1300	23 101 706	31 585 793
Баланс				



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



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

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

Булба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Ірина Іванівна
Головний бухгалтер

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

ДОДАТОК Б

Фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2024 рр.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Підприємство "НОВА ПОШТА"

Дата (рік, місяць, число)

Коди		
2022	01	01
за ЄДРПОУ 31316718		

(найменування)

за ЄДРПОУ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2021 рік

1. 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	20 843 502	16 902 857
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестрахування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(16 441 004)	(12 877 086)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	4 402 498	4 025 771
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	202 834	166 643
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 923 703)	(1 469 141)
Витрати на збут	9	2150	(561 844)	(416 263)
Інші операційні витрати	10	2180	(508 590)	(768 703)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	1 611 195	1 538 307



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	1 814 806	687 882
Інші доходи		2240		
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(630 813)	(533 590)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(255)	(602 457)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 794 933	1 090 142
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(194 613)	(98 850)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 600 320	991 292
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Деоцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Деоцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 600 320	991 292

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	2 133 966	1 439 947
Витрати на оплату праці		2505	5 742 731	4 529 467
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 213 180	951 549



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	1 406 127	930 615
Інші операційні витрати		2520	8 939 137	7 679 615
Разом		2550	19 435 141	15 531 193

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Бульба Олександр Миколайович
Директор



Тимофієва Аліна Іванівна
Головний бухгалтер



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

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2023	01	01
31316718		

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

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

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



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

II. Сукупний дохід

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

III. Елементи операційних витрат

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



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

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Булба Олександр Миколайович
Директор



Шевченко Алла Іванівна
Головний бухгалтер



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Підприємство "НОВА ПОШТА"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

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



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 706 514	1 138 698
Інші доходи	13	2240	29 003	-
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(1 248 217)	(887 690)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(857 468)	(391 073)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	4 438 175	2 390 352
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(471 019)	(254 392)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	3 967 156	2 135 960
збиток		2355	-	-
II. Сукупний дохід				
Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	3 967 156	2 135 960



III. Елементи операційних витрат

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

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Ташчук Євген Олександрович
Директор операційний

Шевченко Ліна Іванівна
Головний бухгалтер



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Підприємство "НОВА ПОШТА"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

Коди		
2025	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2024 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

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



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

II. Сукупний дохід

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



III. Елементи операційних витрат

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

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Бульба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер