МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Виконав: студент 3 курсу, групи 31к-м
спеціальності 073 «Менеджмент»
ГОЛОВАХА Ростислав Іванович

Керівник: к.е.н., доцент
ЖМУДЕНКО Вікторія Олександрівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	22
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	39
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування підприємств забезпечення їх довгострокового розвитку потребує формування ефективних стратегічних рішень, спрямованих на створення та підтримання стійких конкурентних переваг. Особливого значення при цьому набуває логістична складова діяльності, яка забезпечує узгодженість матеріальних, інформаційних та фінансових потоків підприємства. Водночас у діяльності провідних компаній логістична стратегія розглядається як невід'ємна складова загальної системи стратегічного управління, що забезпечує підвищення ефективності операційних процесів та адаптацію до умов глобалізованого ринку. У цьому контексті розроблення та впровадження сучасних логістичних стратегій є важливим чинником довгострокового розвитку підприємств і потребує подальшого наукового обґрунтування.

Питання формування логістичної стратегії підприємств перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних науковців і практиків. Зокрема, у працях Бойко Р. П., Іваненко В. С., Ковальчук І. В., Литвиненко А. С., Окландер М. А., Пономарьова Ю. В., Сухоцький Н. С. розкриваються різні підходи до трактування сутності логістичної стратегії та обґрунтовується її значення для розвитку підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу формування логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичних процесів і конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність, значення та класифікаційні ознаки загальної стратегії розвитку логістичного підприємства;
- проаналізувати особливості впровадження логістичних стратегій на підприємствах транспортно-логістичної сфери України;
- дослідити систему управління ТОВ «Нова Пошта»;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;

- оцінити діючу логістичну стратегію компанії;
- визначити напрями підвищення ефективності логістичної діяльності;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегії на основі оптимізації дистрибуційних процесів.

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта» на основі удосконалення логістичної діяльності

Предметом дослідження виступають методи, підходи та інструменти формування логістичної стратегії, а також їх вплив на ефективність логістичних процесів і конкурентні позиції підприємства.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: системний аналіз; аналіз документів; спостереження; SWOT-аналіз; а також метод прогнозування.

Інформаційною базою слугували внутрішні документи ТОВ «Нова Пошта», зокрема стратегічні плани, звітність та аналітичні матеріали, а також наукові публікації, статистичні дані, галузеві огляди та матеріали спеціалізованих аналітичних агентств у сфері логістики та поштових послуг.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта», зокрема шляхом впровадження механізму реалізації незатребуваних відправлень через аукціонну систему та розвитку фулфілмент-послуг, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції та цифрової трансформації бізнес-процесів стратегія розвитку підприємства виступає ключовим інструментом довгострокового забезпечення його конкурентоспроможності. Стратегія розвитку підприємства являє собою комплексний довгостроковий план дій, спрямований на досягнення місії, цілей та забезпечення стійких конкурентних переваг. Вона визначає напрями розвитку організації, розподіл ресурсів, а також механізми адаптації до змін зовнішнього середовища. У науковій літературі стратегія розглядається як: система довгострокових цілей; модель поведінки підприємства на ринку; інструмент адаптації до змін середовища; засіб забезпечення конкурентних переваг.

Формування стратегії розвитку підприємства базується на використанні комплексу аналітичних та управлінських методів.

Логістичні компанії функціонують в умовах високої динаміки ринку, значної конкуренції та залежності від зовнішніх факторів (енергетика, транспортна інфраструктура, політична ситуація). Для таких підприємств, як Нова Пошта, стратегічне управління має ряд особливостей: висока залежність від швидкості та якості сервісу; необхідність постійної цифровізації процесів; масштабність логістичної мережі; орієнтація на клієнтський досвід; адаптація до кризових умов (зокрема воєнного стану та економічної нестабільності).

Сучасні логістичні компанії активно впроваджують: автоматизацію сортувальних центрів; IT-рішення для відстеження вантажів; мобільні сервіси для клієнтів; штучний інтелект для оптимізації маршрутів.

Таким чином, стратегія розвитку логістичних підприємств повинна бути гнучкою, інноваційною та орієнтованою на швидку адаптацію до змін

зовнішнього середовища. З метою підвищення результативності функціонування підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища недостатньо обмежуватися лише управлінням ланцюгами постачання. Необхідним є комплексне вдосконалення всіх логістичних процесів, що охоплює дослідження потреб ринку та поведінки споживачів, оцінювання конкурентного середовища, аналіз ефективності й якості виконання логістичних операцій, а також активне впровадження сучасних інформаційних технологій та цифрових рішень (рис. 1.1).

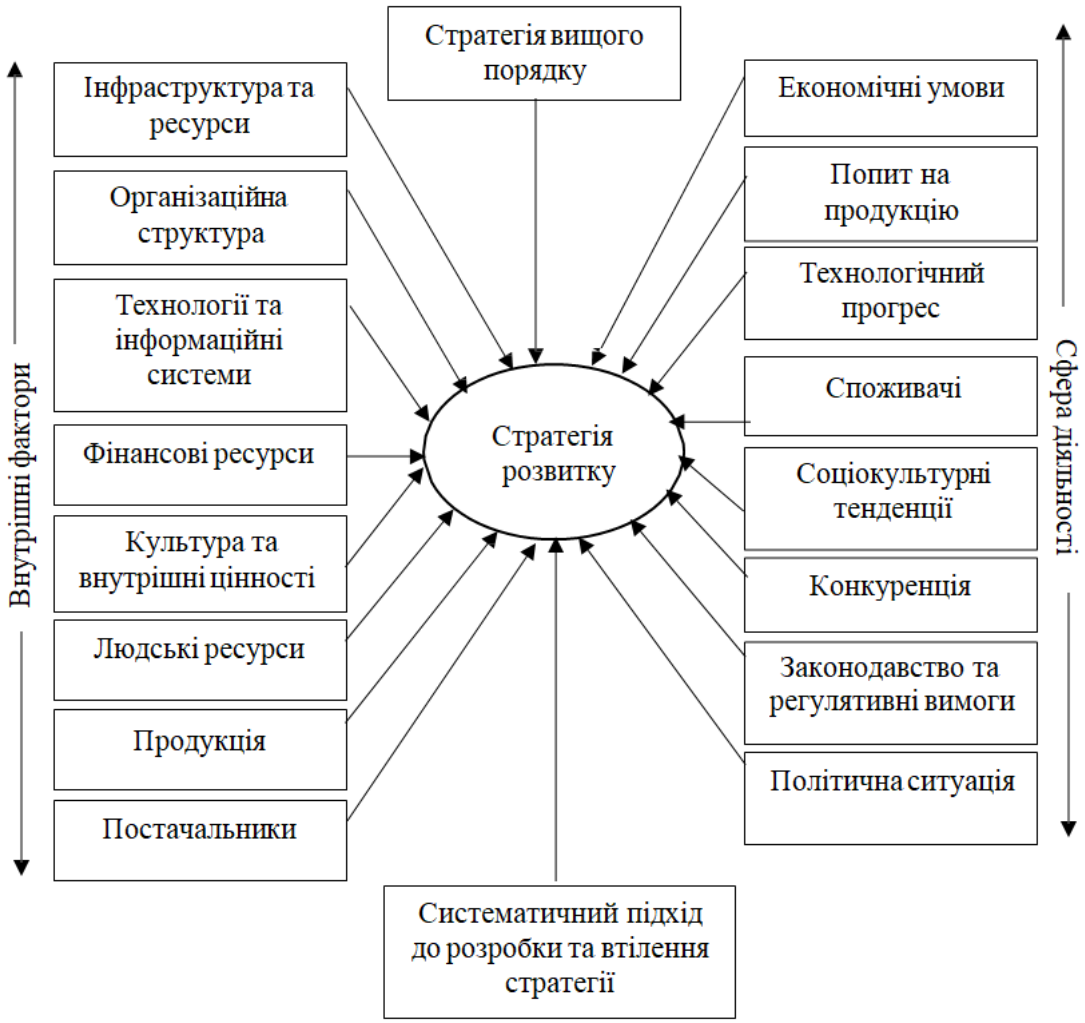


Рисунок 1.1. Фактори, які впливають на формування стратегії розвитку підприємства [13]

У процесі формування стратегії розвитку компанії особливого значення набуває врахування внутрішніх чинників діяльності підприємства. До них

відносять рівень забезпеченості та ефективність використання складської інфраструктури, транспортних засобів, технічного та технологічного обладнання, а також кадрового потенціалу.

Поряд із внутрішніми чинниками, суттєвий вплив має зовнішнє середовище, яке формує загальні умови функціонування підприємства. Воно визначає рівень конкуренції, стан ринку, поведінку споживачів, регуляторні вимоги та технологічні тенденції, що в сукупності безпосередньо впливають на ефективність логістичної діяльності та вибір стратегічних напрямів розвитку підприємства, зокрема такого як ТОВ «Нова Пошта».

Що стосується безпосереднього процесу формування стратегії розвитку на логістичних підприємствах, варто відзначити відсутність єдиного загальноприйнятого підходу серед науковців щодо його структуризації та етапності. Так, Мартиненко В. С. пропонує трьохетапний підхід до формування логістичної стратегії, який передбачає: визначення корпоративної бізнес-стратегії підприємства з одночасним встановленням критеріїв її оцінювання, подальшу розробку логістичної стратегії та її практичну імплементацію [21].

Іншого підходу дотримуються Сухоцький Н. С., які виділяють чотири ключові етапи формування стратегії розвитку: проведення стратегічного аналізу логістичної системи підприємства; розроблення концептуальної моделі стратегії з метою підвищення ефективності діяльності; впровадження стратегічних управлінських рішень для зміцнення фінансово-економічної стійкості підприємства, а також контроль і моніторинг реалізації обраної стратегії [34].

У свою чергу, Шевченко О. В. розглядають процес формування стратегії як послідовність таких стадій: аналіз стратегічних параметрів логістичної системи підприємства, моделювання логістичної стратегії та впровадження розроблених стратегічних рішень [40].

Узагальнюючи наведені наукові підходи до формування стратегії розвитку логістичного підприємства, доцільно запропонувати узагальнений алгоритм її реалізації, який представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні етапи стратегії логістичного підприємства [10]

Послідовність	Основні заходи
I етап Аналіз поточного стану	детальне обстеження поточного стану логістичної системи підприємства, оцінка сильних і слабких сторін, виявлення можливостей для її покращення та ідентифікація проблемних аспектів
II етап Встановлення мети і стратегічних цілей	визначення основної мети, для якої працюватиме логістична система, і формулювання стратегічних цілей, спрямованих на досягнення цієї мети
III етап Аналіз зовнішнього середовища	оцінка зовнішнього оточення, включаючи ринкові тенденції, конкурентну ситуацію, законодавство, технологічні нововведення і т. д.
IV етап Розробка стратегії	створення стратегії для ефективного функціонування логістичної системи, орієнтованої на такі аспекти, як управління запасами, маршрутизація транспорту, управління складами, використання інформаційних технологій та інші фактори, що впливають на оптимальну організацію логістичних процесів
V етап Впровадження стратегії	розроблення конкретного плану дій, призначення відповідальних осіб та ресурсів, необхідних для реалізації стратегії
VI етап Оцінка та контроль	постійне оцінювання результатів, щоб відстежувати прогрес у досягненні стратегічних цілей, і коригування стратегії за необхідності
VII етап Удосконалення	покращення логістичних процесів, впровадження нових технологій та методів, вивчення інновацій у галузі логістики та їх використання в стратегії

Оптимізація стратегічних підходів, спрямованих на підвищення результативності логістичної системи підприємства, передбачає комплексне дослідження всіх ключових процесів і складових, які формують додану вартість у межах логістичного ланцюга. Така стратегія охоплює всі функціональні підсистеми підприємства та може бути представлена у вигляді структурно-логічної моделі

Розроблення та впровадження стратегії забезпечення ефективного функціонування логістичної системи доцільно розглядати як окремий напрям управлінської діяльності підприємства, що включає послідовність

управлінських дій, необхідних для досягнення загальних стратегічних цілей розвитку компанії.

Формування ефективної стратегії розвитку забезпечує підвищення здатності підприємства оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це досягається завдяки системному моніторингу ризиків, ідентифікації потенційних загроз та своєчасному впровадженню управлінських заходів щодо їх мінімізації або усунення. Такий підхід створює умови для підвищення гнучкості управлінських рішень, їх оперативного коригування відповідно до змін ринкової ситуації, а також забезпечує більш точну оцінку поточного стану логістичної системи підприємства.

Загалом стратегія ефективного функціонування логістичної системи підприємства дозволяє здійснювати швидкий аналіз ситуації та реагування на зовнішні й внутрішні зміни, спрямовані на мінімізацію впливу негативних факторів та збереження ресурсного потенціалу компанії.

У межах реалізації такої стратегії доцільно виокремити низку ключових напрямів удосконалення логістичної діяльності.

По-перше, аналіз і оцінювання ризиків. Цей напрям передбачає виявлення потенційних загроз для стабільного функціонування логістичної системи. До них належать як зовнішні чинники (ринкові коливання, зміни законодавства, форс-мажорні обставини), так і внутрішні проблеми (збої у постачанні, фінансова нестабільність, зниження якості операційних процесів).

По-друге, формування системи контролю та моніторингу. Вона має забезпечувати постійне спостереження за логістичними процесами, своєчасне виявлення відхилень та впровадження механізмів їх усунення, а також визначення алгоритмів першочергових дій для підтримання безперервності діяльності підприємства.

По-третє, оптимізація ланцюгів постачання. Це передбачає аналіз існуючих логістичних потоків з метою їх удосконалення, впровадження

сучасних систем управління запасами, посилення взаємодії з постачальниками та використання інноваційних технологій, зокрема автоматизації складських і транспортних операцій.

По-четверте, розширення кола постачальників і клієнтів. Диверсифікація партнерської бази дозволяє знизити залежність підприємства від окремих ринкових сегментів та підвищити стійкість до зовнішніх коливань.

По-п’яте, впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Використання цифрових рішень сприяє підвищенню ефективності управління логістичними процесами та зменшенню витрат на їх реалізацію.

Варто зазначити, що кожне підприємство, включаючи ТОВ «Нова Пошта», має унікальні організаційні, фінансові та ринкові особливості, тому логістична стратегія повинна формуватися з урахуванням конкретних умов його функціонування та стратегічних цілей розвитку.

Ефективність стратегії розвитку компанії забезпечується лише за умови системного та поетапного управління потоковими процесами, чіткого розподілу відповідальності між структурними підрозділами, а також постійного моніторингу ключових логістичних функцій. Важливим є регулярний аналіз результатів реалізації стратегії та своєчасне коригування стратегічних орієнтирів з метою безперервного вдосконалення системи управління логістичними потоками.

Вітчизняний ринок транспортно-логістичних послуг є важливою складовою національної економіки, оскільки забезпечує безперервний рух матеріальних, фінансових та інформаційних потоків між виробниками та кінцевими споживачами. Рівень розвитку транспортно-логістичної системи безпосередньо впливає на конкурентоспроможність як окремих підприємств, так і економіки держави в цілому, особливо в умовах глобалізації та інтеграції у міжнародні ринки.

Україна має значний потенціал для розвитку логістичного сектору, що зумовлено її стратегічно вигідним географічним розташуванням, наявністю розвиненої транспортної інфраструктури, поступовою активізацією інвестиційної діяльності, а також реалізацією державних програм підтримки транспортно-логістичної сфери та євроінтеграційних процесів у межах співпраці Україна - ЄС.

Водночас аналіз сучасного стану ринку свідчить, що за такими параметрами, як обсяг, якість, асортимент та вартість послуг, українські транспортно-логістичні компанії ще не повною мірою відповідають рівню розвинених країн. Частка України у структурі світового логістичного ринку залишається незначною і, за оцінками експертів, не перевищує 1 %, що вказує на наявність значного нереалізованого потенціалу розвитку.

Суттєвий вплив на функціонування логістичної сфери справила повномасштабна військова агресія російської федерації, яка розпочалася у 2024 році. Військові дії призвели до глибоких трансформацій економічного середовища, порушення стабільності бізнес-процесів та переведення значної частини підприємств у кризовий або адаптаційний режим функціонування. Частина компаній зазнала суттєвих втрат або була вимушена припинити діяльність.

Зниження ділової активності та скорочення обсягів перевезень спричинили неповне використання виробничо-логістичного потенціалу підприємств галузі, що негативно позначилося на їхній прибутковості та рівні рентабельності.

Додатковим викликом для транспортно-логістичних компаній стало зростання операційних витрат, зокрема на паливно-енергетичні ресурси, оренду складських приміщень та утримання транспортних засобів. Такі тенденції були зумовлені коливаннями валютного курсу, підвищенням світових цін на енергоносії та загальною економічною нестабільністю.

У цих умовах підприємства логістичного сектору зіткнулися з необхідністю пошуку ефективних механізмів оптимізації витрат, підвищення

операційної ефективності та впровадження інноваційних технологій з метою збереження конкурентних позицій на ринку. Особливо актуальним став процес трансформації та перебудови логістичних систем, оскільки воєнні дії спричинили суттєві обмеження у функціонуванні основних транспортних напрямів: призупинення морських перевезень, обмеження авіаційного сполучення, ускладнення роботи залізничного транспорту та підвищення навантаження на автомобільні перевезення.

Крім того, значних втрат зазнала логістична інфраструктура: було пошкоджено та зруйновано складські комплекси, порушено сталі логістичні маршрути, зменшено обсяги запасів, а також істотно збільшено терміни доставки вантажів і вартість транспортних послуг.

У сучасних умовах розвитку ринку транспортно-логістичних послуг України ключовим завданням для підприємств, зокрема таких як ТОВ «Нова Пошта», є обґрунтований вибір та реалізація ефективної стратегії розвитку. Невиважені стратегічні рішення у сфері логістики можуть призвести до втрати конкурентоспроможності або навіть припинення діяльності компанії.

Стратегія розвитку логістики має формуватися як системний, інтегрований та взаємопов’язаний елемент загальної корпоративної стратегії підприємства, спрямований на досягнення ключової мети – підвищення рівня задоволеності споживачів та забезпечення стабільного розвитку компанії.

Під час формування такої стратегії доцільно здійснювати комплексний аналіз факторів, що впливають на її результативність.

Вибір стратегічних альтернатив у сфері логістики визначається, насамперед, ключовими орієнтирами управління, такими як мінімізація витрат, підвищення якості сервісу, скорочення часу доставки та ефективне використання логістичних ресурсів. Додатковим важливим фактором виступає рівень допустимого ризику, який підприємство готове прийняти в процесі реалізації логістичної діяльності (низький, середній або високий).

Ключові фактори успіху				
	Логістичні витрати	Стратегія ефективного управління логістичними витратами	Стратегія зменшення загальних витрат на логістику	Стратегія економії на логістичних витратах
	Якість	Стратегія підвищення якості логістичного обслуговування	Стратегія розширення обсягу логістичного обслуговування	Стратегія підвищення рівня обслуговування клієнтів
	Час	Стратегія мінімізації часу доставки	Стратегія прискорення часу обробки замовлень	Стратегія збільшення продуктивності за рахунок оптимізації часу
	Логістичні активи	Стратегія оптимізації управління логістичними активами	Стратегія інвестування у розвиток логістичної інфраструктури	Стратегія інтенсивного розвитку логістичних активів
		Високий	Середній	Низький
		Рівень логістичного ризику		

Рисунок 1.2. Матриця вибору стратегії розвитку для логістичного підприємства [6]

Когістичні підприємства у процесі своєї діяльності орієнтуються на формування стабільних та довготривалих взаємовідносин у межах логістичних ланцюгів, поступово переходячи від орієнтації на короткострокові результати до забезпечення стійких стратегічних переваг, що формуються на основі ефективного використання інструментів логістики.

Такий підхід відображає еволюційний характер розвитку логістичної системи підприємства, який передбачає трансформацію від фрагментарного та переважно реактивного управління логістичними процесами до інтегрованої системи стратегічного управління. У цьому контексті логістика розглядається не лише як операційна функція, а як складова загальної корпоративної стратегії розвитку підприємства, зокрема ТОВ «Нова Пошта».

Перехід до стратегічно орієнтованої моделі управління логістичною діяльністю створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг, забезпечує підвищення ефективності взаємодії між учасниками логістичних ланцюгів та виступає ключовим фактором зміцнення позицій підприємства на ринку транспортно-логістичних послуг.

На практиці вітчизняні транспортно-логістичні підприємства використовують різноманітні стратегічні підходи, нерідко поєднуючи

декілька з них залежно від ринкових умов та внутрішніх можливостей. Водночас у сучасних реаліях для більшості компаній характерним є орієнтир на стратегію мінімізації витрат під час здійснення вантажних перевезень.

Це проявляється у формуванні оптимізованих маршрутів доставки, що дозволяють охоплювати максимальну кількість територій та забезпечувати консолідацію вантажів. Зокрема, у випадку дрібних відправлень здійснюється їх об'єднання в межах одного логістичного маршруту від різних клієнтів, що сприяє раціональному використанню транспортних засобів, зменшенню витрат пального та підвищенню загальної ефективності перевезень. Подібні підходи є характерними і для діяльності великих операторів ринку, зокрема ТОВ «Нова Пошта», яка активно застосовує принципи консолідації та маршрутної оптимізації.

Попри це, вартість логістичних послуг у країні суттєво зросла під впливом комплексу негативних чинників, серед яких можна виокремити: вплив воєнних дій та загальну нестабільність безпекового середовища; наявність тимчасово окупованих територій; руйнування та втрату традиційних логістичних маршрутів і необхідність формування нових, довших за протяжністю шляхів доставки; зростання вартості паливно-енергетичних ресурсів; пошкодження складської інфраструктури та транспортних засобів; ускладнення міжнародних логістичних ланцюгів через обмеження авіаційного та морського сполучення; підвищення рівня ризиків під час здійснення перевезень.

У цих умовах основними напрямами вдосконалення стратегій розвитку транспортно-логістичних підприємств виступають: пошук і формування альтернативних логістичних маршрутів та нових ланцюгів постачання; розроблення безпечніших транспортних коридорів із мінімізацією ризиків; впровадження сучасних технологічних та цифрових рішень у сфері логістики; підвищення ефективності управління людськими ресурсами; оптимізація рівня сервісу та забезпечення його відповідності ринковим

очікуванням; розширення спектра логістичних послуг; посилення ролі стратегічного управління логістичною діяльністю.

Варто підкреслити, що в умовах воєнного стану в Україні значна частина транспортно-логістичних підприємств зазнала суттєвих трансформацій у своїй діяльності. Окремі компанії залучаються до перевезення гуманітарної допомоги, продуктів харчування та інших критично важливих вантажів, часто здійснюючи такі перевезення без комерційного прибутку, що потребує додаткових фінансових ресурсів для покриття витрат, зокрема на пальне.

В умовах воєнного конфлікту логістична система набуває стратегічного значення та стає важливим елементом забезпечення стійкості економіки та підтримки соціальної інфраструктури держави. Незважаючи на значні виклики, галузь продовжує функціонувати, адаптуючись до нових умов та зберігаючи здатність до виконання ключових функцій.

Сучасні транспортно-логістичні компанії, зокрема ТОВ «Нова Пошта», завдяки впровадженню інноваційних цифрових технологій, автоматизованих систем управління та сучасного програмного забезпечення, демонструють високу адаптивність до змін ринкового середовища та забезпечують безперервність логістичних процесів навіть у кризових умовах.

Проведений аналіз дозволяє узагальнити ключові особливості впровадження логістичної стратегії на вітчизняних транспортно-логістичних підприємствах, що доцільно представити у вигляді таблиці 1.2.

З огляду на сучасні умови функціонування ринку транспортно-логістичних послуг, вітчизняним підприємствам необхідно приділяти особливу увагу формуванню та реалізації стратегій розвитку, які б відповідали специфіці зовнішнього середовища та дозволяли своєчасно реагувати на наявні виклики.

Таблиця 1.2

Заходи дотримання та виконання умов стратегії розвитку на вітчизняних транспортно-логістичних підприємствах

Умови та обмеження	Заходи дотримання та виконання умов
Адаптація до умов ринку	Українські компанії повинні враховувати специфіку ринку та конкуренційний тиск. Впровадження логістичної стратегії потребує врахування місцевих умов і вимог споживачів
Технологічні обмеження	Більшість українських транспортно-логістичних підприємства мають обмежені технологічні можливості, що ускладнює впровадження сучасних логістичних рішень
Фінансові обмеження	Фінансові обмеження уповільнюють інвестиції у розвиток логістичної інфраструктури та технологій
Кадрові питання	Недостатнє забезпечення логістичних компаній компетентними співробітниками у сфері логістичного управління ускладнює впровадження логістичної стратегії на підприємстві
Регулятивність	Українські підприємства повинні дотримуватися внутрішніх та зовнішніх правил і стандартів, що регулюють логістичну діяльність, що уповільнює процес стратегічного планування
Інфраструктурні обмеження	Недостатня розвиненість та обслуговування транспортно-логістичної інфраструктури стає перешкодою для ефективної реалізації стратегії розвитку.
Управління ризиками	Значний рівень нестабільності української економіки та військово-політичної ситуації потребує уважного управління ризиками при реалізації стратегії.

Для таких компаній, як ТОВ «Нова Пошта», важливим завданням є забезпечення високого рівня адаптивності стратегічних рішень до змін ринкової кон’юнктури, технологічних тенденцій та економічних ризиків.

Ефективне впровадження логістичної стратегії на підприємстві потребує комплексного підходу, що охоплює всі ключові складові логістичної системи та сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку. Такий підхід передбачає вдосконалення ланцюгів постачання шляхом оптимізації логістичних потоків і маршрутів доставки, активне використання сучасних інформаційних та цифрових технологій для автоматизації бізнес-процесів, розвиток транспортної та складської інфраструктури, а також підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Важливою складовою реалізації стратегії виступає безперервний професійний розвиток персоналу, оскільки рівень компетентності

працівників безпосередньо впливає на якість логістичного сервісу та ефективність управлінських рішень. Не менш важливим є розширення співпраці з постачальниками, партнерами та іншими учасниками логістичних ланцюгів, що сприяє підвищенню стійкості та надійності функціонування логістичної системи.

Крім того, результативність реалізації логістичної стратегії значною мірою залежить від загального економічного середовища, рівня розвитку ринкової інфраструктури та впровадження інноваційних рішень. Саме тому формування стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта» має базуватися на комплексному врахуванні зазначених факторів, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його ринкових позицій у довгостроковій перспективі (рис. 1.3).

Результативне впровадження стратегії розвитку сприяє оптимізації витрат, підвищенню якості логістичного сервісу, скороченню термінів виконання операцій та зростанню рівня задоволеності споживачів. У свою чергу, це забезпечує підвищення загальної ефективності функціонування підприємства та створює передумови для його сталого розвитку. Серед них особливе значення мають зміни ринкової кон’юнктури, рівень технологічного розвитку, фінансові можливості підприємства, забезпеченість кваліфікованими кадрами, особливості нормативно-правового регулювання, стан логістичної інфраструктури та ефективність системи управління ризиками. Урахування зазначених чинників дозволяє підвищити результативність стратегічних рішень та забезпечити стійке функціонування підприємства в умовах мінливого конкурентного середовища.

Ефективна реалізація стратегії розвитку транспортно-логістичного підприємства передбачає комплексне використання сучасних управлінських підходів, інструментів та механізмів організації логістичних процесів.



Рисунок 1.3. Стратегія розвитку на транспортно-логістичному підприємстві [11]

У сучасних умовах господарювання особливого значення набувають здатність підприємства до швидкої адаптації, впровадження інноваційних рішень та безперервного вдосконалення бізнес-процесів, що виступають визначальними чинниками його успішного розвитку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» було засноване у 2001 році та розпочало свою діяльність на ринку поштово-логістичних послуг України з надання послуг експрес-доставки документів, посилок і вантажів для фізичних та юридичних осіб. Протягом періоду функціонування підприємство пройшло значний шлях організаційного та стратегічного розвитку, трансформувавшись у провідного оператора національного ринку логістичних послуг.

Місія компанії полягає у забезпеченні зручних, швидких та доступних сервісів доставки для приватних клієнтів і бізнесу. Для досягнення цієї мети підприємство систематично впроваджує нові продукти та цифрові сервіси, використовує міжнародні стандарти логістики, а також активно інтегрує інноваційні технології та сучасні управлінські рішення у всі бізнес-процеси.

Ринок поштово-логістичних послуг України в останні роки функціонує в умовах значної нестабільності. Після періоду зростання, пов’язаного з розвитком електронної комерції та збільшенням попиту на доставку під час пандемії COVID-19, галузь зазнала суттєвих трансформацій унаслідок повномасштабної військової агресії російської федерації проти України, що розпочалася у 2024 році. Це спричинило порушення логістичних ланцюгів, ускладнення транспортних маршрутів, зростання операційних витрат та підвищення рівня ризиків для всіх учасників ринку.

Попри складні умови господарювання, ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу стійкість та адаптивність до зовнішніх викликів, забезпечуючи безперервність логістичних процесів і зберігаючи лідерські позиції на ринку. Компанія належить до ключових операторів експрес-доставки в Україні та стабільно утримує значну частку ринку завдяки масштабній інфраструктурі, цифровізації процесів і постійному розширенню сервісів.

Основним видом діяльності ТОВ «Нова Пошта» згідно з КВЕД є 52.29 – «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту», що охоплює широкий спектр логістичних та транспортно-організаційних послуг. У межах цього виду діяльності функціонує значна кількість підприємств, що свідчить про високий рівень конкуренції в галузі. За даними аналітичних платформ та відкритих джерел, компанія протягом останніх років стабільно утримує провідні позиції на ринку поштово-логістичних послуг України. Її конкурентні переваги формуються за рахунок розвиненої інфраструктури, високого рівня цифровізації, широкої мережі відділень та поштоматів, а також ефективної системи управління логістичними потоками.

Матеріально-технічна база підприємства є масштабною та включає мережу сортувальних терміналів, транспортні засоби, об’єкти нерухомості, земельні ділянки, а також значну кількість зареєстрованих торговельних марок. Це забезпечує належні умови для ефективного функціонування логістичної системи та подальшого стратегічного розвитку компанії.

Для детальнішого аналізу результатів діяльності ТОВ «Нова Пошта» ключові фінансово-економічні показники наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Ключові показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2025 р.

Показники	Значення
Відділень (одиниць)	9 300
Поштоматів (одиниць)	14 000
Термінал (одиниць)	41
Депо (одиниць)	91
Автокомпаній та партнерів	близько 6 000
Кількість відправлень за рік	315 млн. посилок
Точок сервісу	22 300
Кількість співробітників	27 819

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» здійснює свою діяльність на підставі установчих документів (статуту) та чинних внутрішніх регламентів і розпорядчих актів, що визначають організаційно-правові засади функціонування підприємства.

Відповідно до відкритих корпоративних даних, компанія входить до складу міжнародної корпоративної групи. Контрольний пакет часток опосередковано пов’язаний із компанією NP Holdings Limited (Кіпр), тоді як інша частка належить українському венчурному інвестиційному фонду. Така структура власності є типовою для великого бізнесу, що функціонує в умовах міжнародної диверсифікації капіталу та інвестиційних механізмів.

Слід зазначити, що ТОВ «Нова Пошта» виступає ключовою компанією групи та координує діяльність низки пов’язаних підприємств, що функціонують у різних сегментах логістики, фінансових технологій та цифрових сервісів. До складу пов’язаних структур належать підприємства, орієнтовані на логістичні операції, фінансові послуги (зокрема платіжні сервіси), ІТ-рішення, e-commerce інфраструктуру та міжнародну діяльність, включаючи компанії в Україні та за її межами (зокрема в країнах ЄС).

Основним видом діяльності ТОВ «Нова Пошта» є надання комплексного спектра логістичних послуг, які охоплюють:

- експрес-доставку документів, посилок і великогабаритних вантажів;
- поштово-кур’єрське обслуговування фізичних осіб та суб’єктів господарювання;
- пакувальні послуги;
- вантажно-розвантажувальні операції, складське зберігання та обробку вантажів;
- інші допоміжні послуги у сфері транспорту та логістики.

У результаті аналізу структури доходів підприємства встановлено, що найбільшу частку формують послуги, пов’язані з доставкою відправлень з інтернет-магазинів, а також традиційні поштово-логістичні операції з пересилання посилок. Це свідчить про значну залежність компанії від сегмента електронної комерції та стабільне зростання ролі e-commerce у формуванні її фінансових результатів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові показники послуг ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки						Абсолютні відхилення 2025/ 2023 рр., +/-	Відхил. у структурі, 2025/ 2023 р., %
	2023 р.		2024 р.		2025 р.			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Письмова кореспонденція	4326339	20,76	5108104	21,56	7553095	20,71	3226756	-0,05
Грошові перекази	2082383	9,99	2527563	10,67	4879402	13,38	2797019	3,39
Посилки	4839842	23,22	5619402	23,72	8947295	24,53	4107453	1,31
Періодичні видання	862227	4,14	835471	3,53	816493	2,24	-45734	-1,90
Доставка з інтернет-магазинів	5674664	27,23	6472095	27,32	10333420	28,33	4658756	1,11
Торговельна діяльність	1122227	5,38	1387402	5,86	2285931	6,27	1163704	0,88
Зберігання вантажу	1495518	7,17	1278492	5,40	1067328	2,93	-428190	-4,25
Послуги електрозв'язку	104101	0,50	94562	0,40	92885	0,25	-11216	-0,24
Інші послуги	336201	1,61	363943	1,54	493030	1,35	156829	-0,26
Всього	20843502	100	23687034	100	36468879	100	15625377	

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається загальна тенденція до зростання доходів підприємства від надання більшості груп логістичних послуг. Найбільш динамічне збільшення характерне для доходів від грошових переказів, які зросли більш ніж у 2,3 раза, а також для операцій, пов’язаних із торговельною діяльністю, де приріст становив 1 163 704 тис. грн, що перевищує двократне зростання. Також суттєво збільшилися доходи від послуг доставки посилок та логістичного обслуговування замовлень інтернет-магазинів.

Водночас за окремими напрямами діяльності зафіксовано зниження дохідності. Зокрема, зменшилися надходження від послуг складського зберігання вантажів, підписки на періодичні видання, а також окремих сервісів електрозв’язку. Подібна динаміка значною мірою зумовлена структурними змінами ринку, а також наслідками воєнних дій, зокрема втратою частини територій і руйнуванням інфраструктурних об’єктів.

Аналіз ринків збуту ТОВ «Нова Пошта» дозволяє виокремити декілька ключових напрямів її діяльності. Основним є ринок внутрішньої логістики,

який охоплює доставку відправлень між регіонами, містами та населеними пунктами України та орієнтований на широке коло споживачів — фактично все населення країни.

Другим важливим напрямом виступає міжнародний ринок, у межах якого компанія забезпечує доставку відправлень за кордон та з-за кордону. Географія міжнародної діяльності поступово розширюється, зокрема за рахунок країн Східної Європи, таких як Молдова та Польща.

Окремим сегментом є ринок електронної комерції, в рамках якого підприємство співпрацює з онлайн-магазинами та цифровими торговельними платформами, забезпечуючи логістичний супровід онлайн-замовлень. Також значну частку займає бізнес-сегмент, що передбачає надання логістичних послуг корпоративним клієнтам для транспортування документів, вантажів та іншої продукції.

Загалом діяльність ТОВ «Нова Пошта» має універсальний характер і спрямована на забезпечення доступності логістичних послуг для широкого кола користувачів, сприяючи розвитку бізнесу, комунікації між споживачами та інтеграції економічних зв’язків незалежно від географічної відстані.

Основними споживачами послуг підприємства є фізичні та юридичні особи України, а також клієнти з Молдови та Польщі, що формує розширену географію попиту на логістичні сервіси компанії.

Постачальницьке середовище ТОВ «Нова Пошта» представлене широким колом суб’єктів господарювання, до яких належать виробники спеціалізованого логістичного та термінального обладнання, постачальники офісної техніки та меблів, будівельні організації, а також транспортні компанії, що забезпечують виконання перевезень та супутніх логістичних операцій.

ТОВ «Нова Пошта» функціонує як складна інтегрована система управління, що базується на комплексному підході до організації та координації всіх бізнес-процесів підприємства (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. Система управління на ТОВ «Нова Пошта»

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільших роботодавців в Україні, забезпечуючи зайнятість для значної кількості працівників, чисельність яких становить близько 26 тисяч осіб. Підприємство приділяє суттєву увагу питанням соціальної відповідальності, умовам праці та підвищенню рівня комфорту персоналу, що є важливою складовою його кадрової політики.

З метою оцінювання кадрового забезпечення та структури трудових ресурсів у таблиці 2.3 наведено аналіз укомплектованості персоналу ТОВ «Нова Пошта» за основними категоріями працівників.

Таблиця 2.3

Показники загальної структури персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Категорія зайнятих	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення (п.п.) 2025 р. до:	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2023 р	2024 р
Управлінський персонал	6205	20,83	5967	21,45	5747	21,83	1,00	0,38
У тому числі: керівники спеціалісти технічні працівники	1761 4132 312	5,91 13,87 1,05	1606 4096 265	5,77 14,72 0,95	1487 3951 309	5,65 15,01 1,17	(0,26) 1,14 0,12	(0,12) 0,29 0,22
Виробничий персонал	23585	79,17	21852	78,55	20580	78,17	(1,00)	(0,38)
Разом	29790	100,00	27819	100,00	26327	100,00	x	x

Дані, наведені в таблиці 2.3, дозволяють охарактеризувати структурні особливості кадрового складу ТОВ «Нова Пошта». Упродовж досліджуваного періоду чисельність управлінського персоналу залишалася відносно стабільною. Водночас, попри загальне скорочення середньооблікової чисельності працівників, спостерігається незначне зростання питомої ваги даної категорії: на 0,38% у 2024 році порівняно з 2023 роком та на 1,0% – у порівнянні з 2023 роком.

Чисельність керівного та технічного персоналу у 2025 році дещо зменшилася порівняно з попереднім періодом, тоді як кількість фахівців демонструє помірну тенденцію до зростання. Загалом середньооблікова чисельність персоналу підприємства скоротилася на 5,36% у 2025 році відносно 2024 року та на 11,63% у межах аналізованого трирічного періоду. Подібна динаміка значною мірою зумовлена впровадженням автоматизації бізнес-процесів та підвищенням рівня цифровізації операційної діяльності товариства.

Незважаючи на загальне скорочення чисельності виробничого персоналу, його питома вага у структурі зайнятості залишалася відносно стабільною протягом усього досліджуваного періоду. Отримані результати свідчать про наявність потенціалу для подальшої оптимізації управлінського

персоналу та підвищення продуктивності праці, що, у свою чергу, може позитивно вплинути на ефективність функціонування підприємства в цілому.

У таблиці 2.4 наведено основні напрями дослідження, що застосовуються під час аналізу структури та складу оплати праці, а також визначено послідовність їхнього здійснення.

Таблиця 2.4

Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки						Зміна (+; -) 2025 р. від	
	2023		2024		2025			
	сума	%	сума	%	сума	%	2023 р.	2024 р.
Фонд заробітної плати всього	6955911	100	6477171	100	10216275	100	x	x
в тому числі: 1.1 Фонд основної заробітної плати	5780362	83,1	5259463	81,2	8456254	82,77	(0,33)	1,57
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	1175549	16,9	1217708	18,8	1760021	17,23	0,33	(1,57)
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	132162	1,9	110112	1,7	841462	8,24	6,34	6,54
- премії за виробничі результати	1112946	16	1107596	17,1	918559	8,99	(7,01)	(8,11)

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить, що загальний фонд оплати праці на ТОВ «Нова Пошта» за період 2023–2025 років зазнав суттєвих змін і демонструє тенденцію до зростання. Зокрема, за досліджуваний період його обсяг збільшився на 57,1%, що є значним показником динаміки витрат на персонал. Протягом аналізованого періоду структура фонду оплати праці характеризувалася стабільністю базових пропорцій: частка основної заробітної плати перебувала в межах 81-83%. Водночас спостерігаються зміни у структурі додаткових виплат, зокрема певне зниження їх питомої ваги наприкінці періоду дослідження. Незважаючи на це, у абсолютному вимірі фонд додаткової заробітної плати зріс на 17,23%, що зумовлено збільшенням надбавок і доплат відповідно до чинних нормативно-правових вимог.

Окремо слід відзначити, що обсяг преміальних виплат за виробничі результати у 2025 році зменшився на 7,01%, що може свідчити про коригування системи мотивації персоналу або зміни в операційній ефективності підприємства.

У цілому на ТОВ «Нова Пошта» домінує індивідуалізований підхід до формування заробітної плати, за якого рівень винагороди працівника безпосередньо залежить від результатів його особистої професійної діяльності. Така система оплати праці сприяє посиленню мотиваційного впливу на персонал. Визначальними критеріями формування заробітної плати є показники якості виконаних робіт, а також складність і функціональне навантаження посадових обов'язків.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» здійснено на основі даних фінансової звітності підприємства, зокрема бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати. Отриману інформацію було розглянуто в динаміці з метою визначення основних тенденцій розвитку фінансової діяльності, оцінювання фінансового стану компанії, ідентифікації чинників, що впливають на формування фінансових результатів, а також обґрунтування напрямів підвищення фінансової ефективності та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Темпи зростання фінансових показників характеризуються високими значеннями, що свідчить про суттєве нарощування капіталу ТОВ «Нова Пошта» та збільшення обсягу власних фінансових ресурсів упродовж аналізованого періоду. Узагальнену динаміку зазначених показників подано на рисунку 2.2.

Упродовж аналізованого періоду спостерігається стійка негативна тенденція щодо середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Нова Пошта».

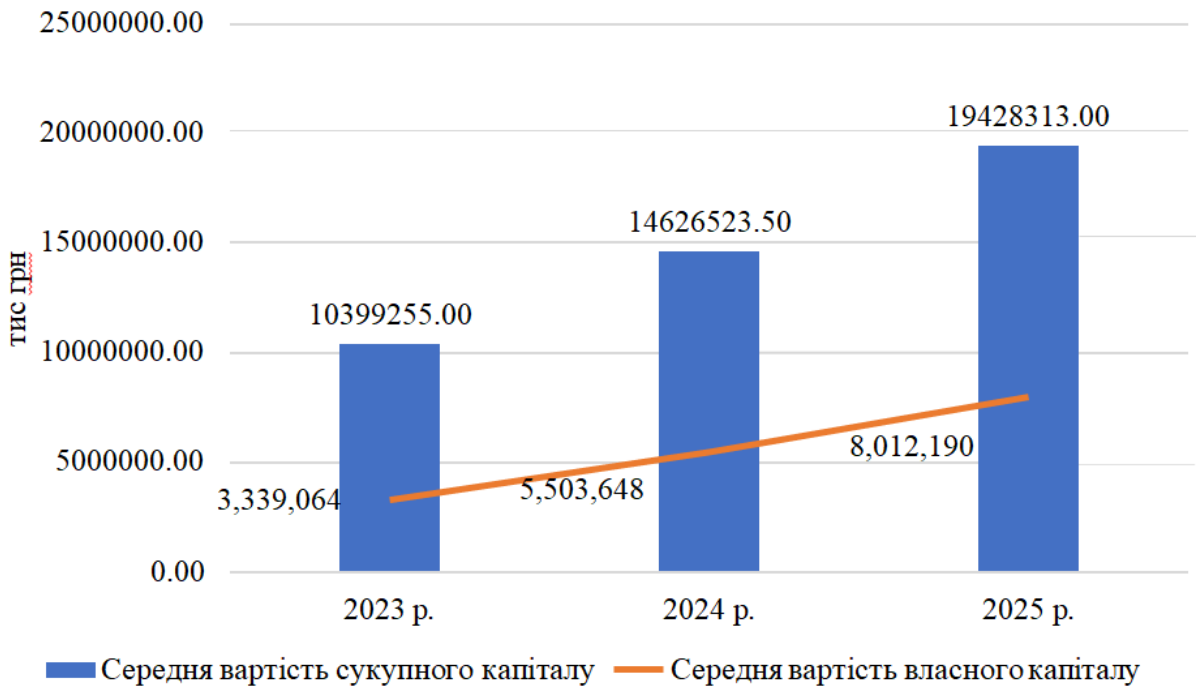


Рисунок 2.2. Вартість сукупного та власного капіталів ТОВ «Нова Пошта»

Такі зміни зумовлені низкою об’єктивних факторів, зокрема закриттям відділень на тимчасово окупованих територіях, міграцією частини працівників за кордон у зв’язку з воєнними діями, а також посиленням процесів автоматизації та цифровізації виробничих процесів на підприємстві.

Загалом протягом досліджуваного періоду чисельність персоналу товариства зменшилася на 3 463 особи.

Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчить про стале зростання чистого доходу від реалізації продукції (послуг) протягом досліджуваного періоду. Зокрема, його обсяг збільшився з 20 843 502 тис. грн на початку періоду до 36 468 879 тис. грн на його завершенні. Така динаміка характеризує ефективність реалізованої стратегії підприємства, а також відображає розширення обсягів наданих послуг і посилення ринкових позицій компанії.

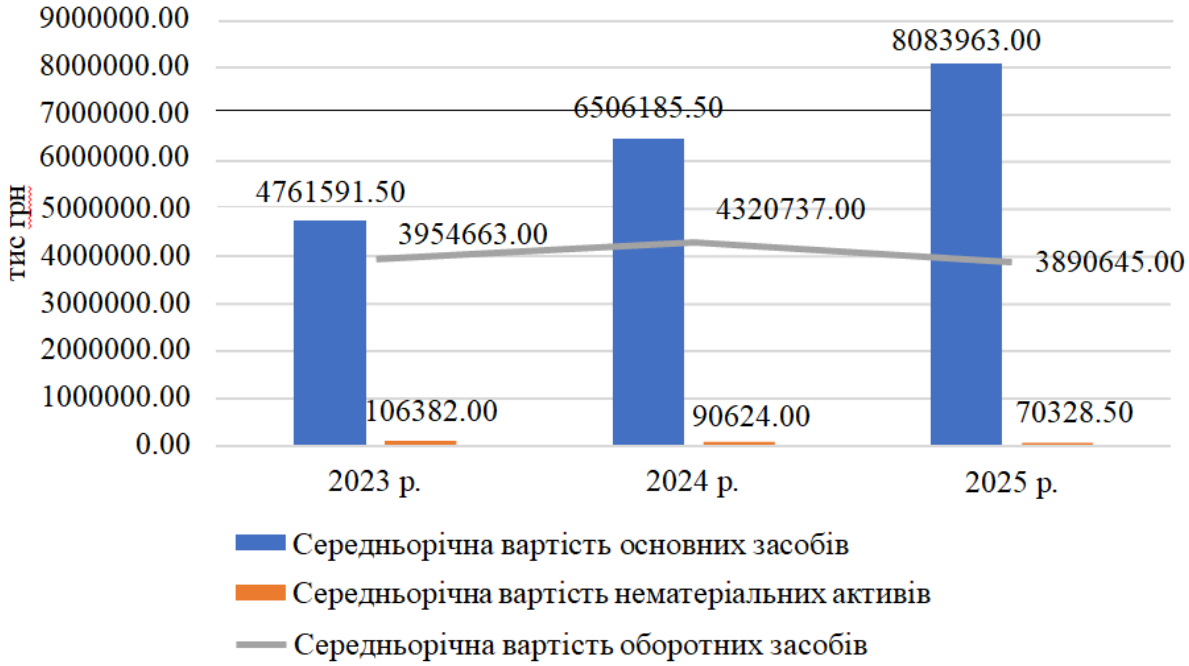


Рисунок 2.3. Динаміка показників основних ресурсів ТОВ «Нова Пошта»

Обсяг реалізованих послуг також демонструє позитивну тенденцію до зростання, що підтверджує підвищення ділової активності підприємства та ефективність його функціонування на ринку логістичних послуг.

Водночас спостерігається збільшення операційних витрат, однак їх темпи зростання у 2024–2025 роках є нижчими порівняно з темпами приросту чистого доходу та обсягів реалізації. Це свідчить про підвищення ефективності управління витратами та покращення операційної результативності підприємства (рис. 2.4).

Водночас керівництву компанії доцільно посилити увагу до підвищення ефективності операційної діяльності та забезпечення належного контролю за витратами підприємства.

Слід відзначити, що за результатами фінансово-господарської діяльності підприємство є прибутковим та щорічно здійснює значні податкові відрахування до бюджету.



Рисунок 2.4. Темпи росту чистого доходу та операційних витрат ТОВ «Нова Пошта»

Так, обсяг сплачених податків зріс з 194 613 тис. грн у 2023 році до 471 019 тис. грн у 2025 році, що свідчить про посилення фіскального навантаження та зростання масштабів діяльності компанії. Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» виступає одним із важливих платників податків, що формує дохідну частину державного бюджету України.

Найвищий рівень чистого прибутку за досліджуваний період було зафіксовано у 2025 році, коли його обсяг становив 3 967 156 тис. грн (рис. 2.5).

За наведеними даними можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» протягом досліджуваного періоду зберігає прибутковість та демонструє високу стійкість до впливу зовнішніх факторів, що є важливим з точки зору її ролі в національній економіці.

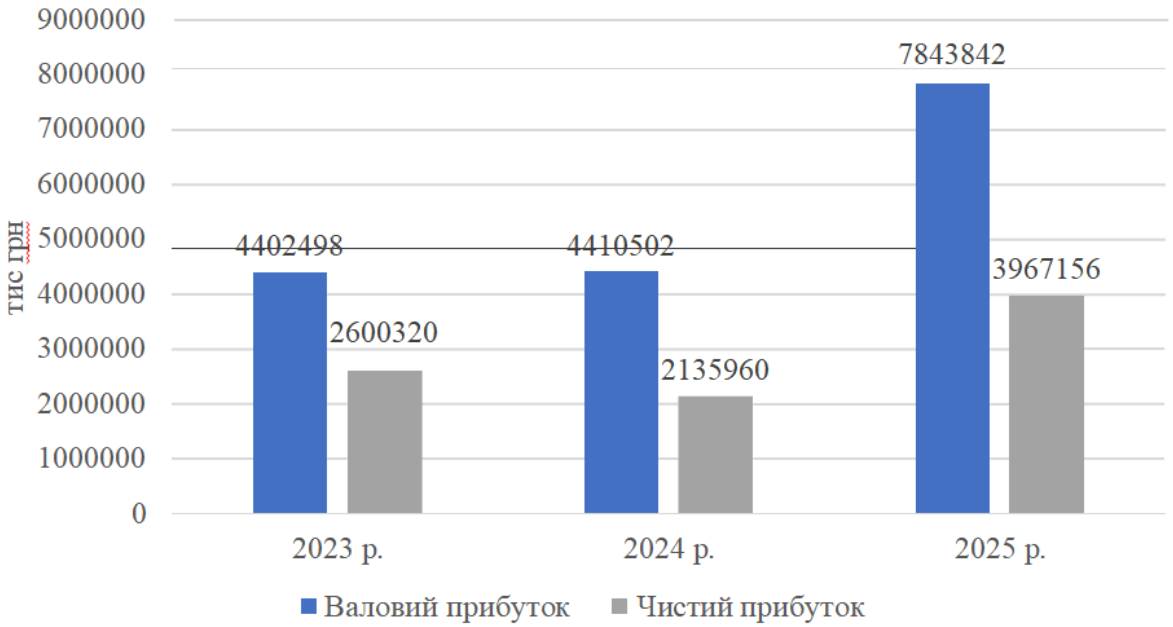


Рисунок 2.5. Динаміка показників прибутку ТОВ «Нова Пошта»

Незважаючи на певне зниження чистого прибутку у 2024 році, що було зумовлено ускладненням умов господарювання внаслідок повномасштабної військової агресії та необхідністю адаптації бізнес-процесів до нових реалій, підприємству вдалося забезпечити подальше відновлення фінансових результатів. Зокрема, у 2025 році зафіксовано максимальний рівень чистого прибутку за досліджуваний період, що свідчить про ефективність управлінських рішень та здатність компанії до швидкої адаптації.

Система управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» являє собою сукупність взаємопов’язаних організаційних процесів і управлінських структур, що спрямовані на забезпечення ефективного, своєчасного та оптимізованого переміщення товарно-матеріальних потоків від постачальників до кінцевих споживачів. Для сучасних логістичних операторів, зокрема ТОВ «Нова Пошта», стратегія управління логістичними процесами виступає одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та конкурентоспроможності підприємства.

Логістичну систему компанії можна розглядати як інтегровану сукупність інформаційних і матеріальних потоків, що формують взаємозв’язки між її основними структурними елементами (рис. 2.6).

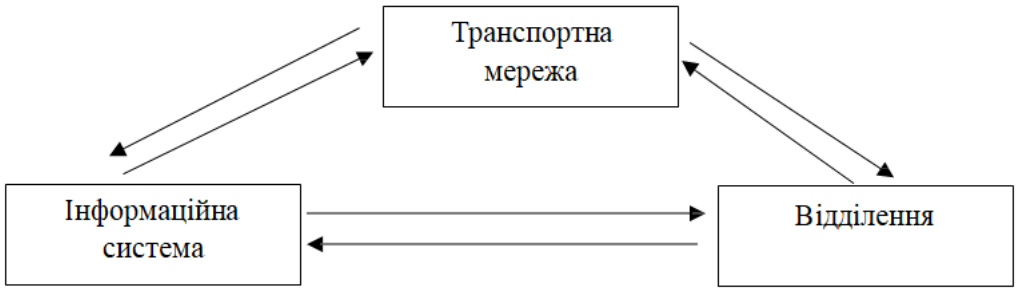


Рисунок 2.6. Схема логістичної системи ТОВ «Нова Пошта» [18]

Важливим елементом логістичної системи є розвинена транспортна інфраструктура. ТОВ «Нова Пошта» має значний власний автопарк, який у 2025 році налічував 269 одиниць транспортних засобів і забезпечував перевезення вантажів між відділеннями та логістичними центрами. Окрім власних транспортних ресурсів, підприємство активно залучає партнерські транспортні компанії для обслуговування віддалених та важкодоступних регіонів. Завдяки сформованій розгалуженій логістичній мережі підприємство забезпечує охоплення всієї території країни, що дозволяє підтримувати високий рівень оперативності, надійності та якості доставки послуг.

Важливою складовою логістичної системи ТОВ «Нова Пошта» є розвинена інформаційна інфраструктура, яка забезпечує ефективне управління потоками даних та підтримку всіх етапів логістичних операцій. Завдяки функціонуванню цієї системи клієнти мають можливість відстежувати місцезнаходження відправлень у режимі реального часу, а також отримувати оперативні сповіщення щодо зміни статусу доставки. Інформаційна платформа забезпечує інтеграцію між відділеннями, ведення обліку вантажів і координацію процесів транспортування та обробки відправлень.

Слід зазначити, що підприємство постійно вдосконалює цифрові сервіси, зокрема мобільний застосунок «Нова Пошта», розширюючи його функціональні можливості та перелік доступних послуг. Це дозволяє клієнтам здійснювати оформлення відправлень дистанційно, мінімізуючи

необхідність фізичного відвідування відділень та підвищуючи рівень зручності обслуговування.

Важливим елементом логістичної інфраструктури є мережа відділень, розміщених по всій території України. Вони забезпечують клієнтам можливість вибору найбільш зручного пункту для відправлення або отримання вантажів. Крім основної функції обслуговування клієнтів, відділення також виконують роль проміжних логістичних вузлів, де здійснюються операції зі зберігання, сортування та подальшого розподілу відправлень, у тому числі через внутрішні транспортні маршрути компанії.

Для оцінювання ефективності логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» застосовується аналіз системи показників результативності логістичної діяльності з позиції всіх учасників логістичного процесу. У межах такого підходу ключовим критерієм виступає максимізація прибутку на одиницю логістичних витрат за умови забезпечення необхідного рівня якості обслуговування клієнтів. Одним із узагальнюючих показників є рентабельність логістичних витрат, яка визначається як співвідношення чистого прибутку до загальних логістичних витрат підприємства.

Можливі логістичні маршрути та схеми переміщення відправлень у межах діяльності ТОВ «Нова Пошта» подано на рисунку 2.7.

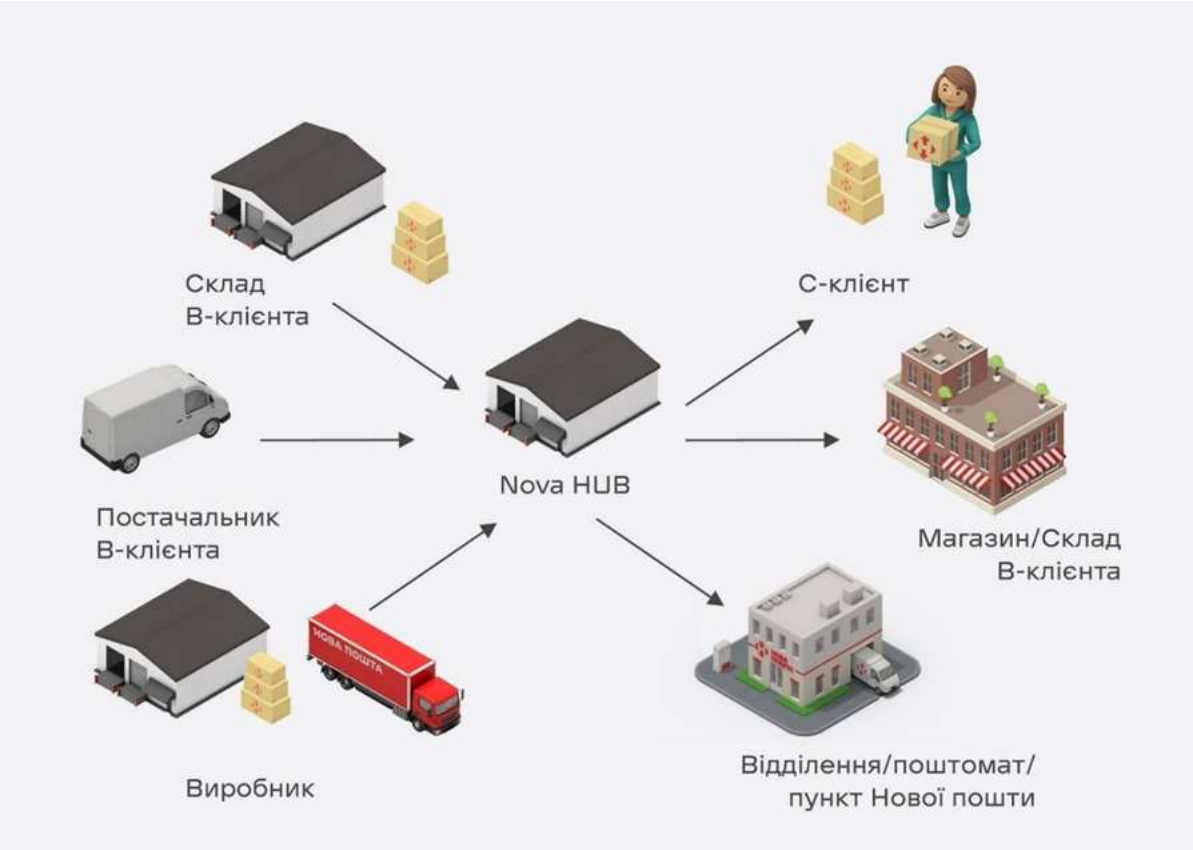


Рисунок 2.7. Ланцюги логістики ТОВ «Нова Пошта» [40]

Аналізуючи логістичну стратегію ТОВ «Нова Пошта», слід відзначити, що на сучасному етапі підприємство характеризується наявністю комплексної та структуровано організованої системи управління, орієнтованої на забезпечення своєчасної, ефективної та надійної доставки товарно-матеріальних цінностей і супутніх послуг (рис. 2.8).

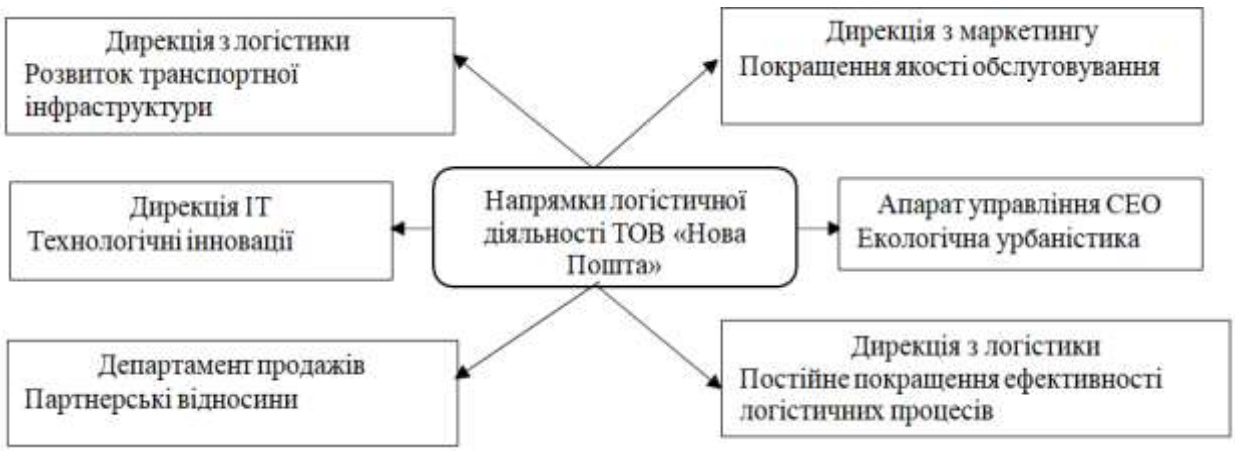


Рисунок 2.8. Основні напрями логістичної дяльності ТОВ «Нова Пошта»

Отже, ключовими характеристиками діючої стратегії ТОВ «Нова Пошта» виступають розгалужена мережа відділень, високий рівень автоматизації операційних процесів, впровадження інноваційних технологічних рішень, оптимізація транспортно-маршрутних схем, а також ефективна система контролю якості логістичного обслуговування. Сукупність зазначених елементів забезпечує результативне управління логістичними потоками та підтримує високий рівень сервісу для клієнтів підприємства.

Водночас чинна стратегія компанії базується на поєднанні двох взаємопов'язаних функціональних напрямів: організації постачання матеріально-технічних ресурсів і забезпечення своєчасного переміщення відправлень від клієнтів до кінцевих отримувачів. У цьому контексті надійність логістичної системи є визначальним чинником її ефективності, що потребує системного управління плануванням і координацією всіх елементів логістичного ланцюга в умовах ринкової невизначеності.

З метою подальшого вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта» доцільним є підвищення рівня прибутковості операцій та оптимізація логістичних витрат, зокрема у сфері складської логістики та управління запасами.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В умовах високої динамічності сучасного ринкового середовища важливою передумовою забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства виступає результативне управління логістичною діяльністю. ТОВ «Нова Пошта», будучи одним із лідерів вітчизняного ринку логістичних послуг, потребує постійного вдосконалення стратегічних засад розвитку логістичної системи, що обумовлено низкою важливих чинників.

Насамперед, ефективно сформована логістична стратегія забезпечує раціоналізацію процесів транспортування та доставки відправлень. Завдяки визначенню найбільш доцільних маршрутів перевезення, удосконаленню складської інфраструктури, впровадженню сучасних транспортних рішень і цифрових систем моніторингу створюються умови для підвищення оперативності та надійності логістичних операцій.

Крім того, стратегічний підхід до управління логістикою позитивно впливає на рівень задоволеності споживачів. Своєчасне виконання замовлень, висока точність обробки відправлень та стабільність надання послуг сприяють формуванню позитивного клієнтського досвіду, зміцненню довіри до компанії та зростанню рівня лояльності споживачів.

Водночас логістична стратегія є важливим інструментом підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Раціональне використання матеріальних, транспортних та складських ресурсів дає змогу скоротити операційні витрати, оптимізувати управління запасами та забезпечити зростання фінансових результатів, що посилює конкурентні переваги компанії на ринку.

Не менш важливим аспектом є забезпечення адаптивності підприємства до трансформацій зовнішнього середовища. Активне впровадження цифрових технологій, розвиток інноваційних рішень та зміна

споживчих очікувань вимагають постійного вдосконалення логістичних механізмів, що підвищує значущість довгострокового стратегічного планування у сфері логістики.

Розроблення стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта» на основі удосконалення логістичної діяльності доцільно розпочинати з визначення її стратегічної мети та ключових завдань. Основною метою запропонованої стратегії є підвищення результативності логістичних процесів, скорочення витратної складової діяльності та покращення якості обслуговування клієнтів. Досягнення зазначеної мети передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення маршрутної мережі, оптимізацію управління запасами, підвищення ефективності використання складських потужностей, а також впровадження сучасних інформаційно-технологічних рішень.

Наступним етапом формування логістичної стратегії є комплексне оцінювання наявного стану логістичної системи підприємства. Основні результати такого аналізу були висвітлені у попередньому розділі дослідження. Для систематизації факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також визначення конкурентних переваг, проблемних аспектів, потенційних можливостей і ризиків функціонування логістичної системи ТОВ «Нова Пошта» проведено SWOT-аналіз, результати якого наведено в табл. 3.1.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що перспективними напрямами подальшого розвитку ТОВ «Нова Пошта» є підвищення ефективності використання логістичної інфраструктури, удосконалення складських процесів та активне впровадження інноваційних технологічних рішень. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню ринкових позицій компанії та підвищенню результативності її діяльності.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз діючої стратегії ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широка мережа відділень та пунктів обслуговування по всій території України, що забезпечує високий рівень доступності та зручності для клієнтів	Висока конкуренція на ринку логістики, що може обмежувати розвиток компанії та знижувати її прибутковість
Використання сучасних технологій у керуванні логістичними процесами, що сприяє автоматизації та підвищенню ефективності	Нестабільність української військово-політичної та економічної ситуації, що може впливати на логістичні процеси та фінансові результати
Сильна брендова репутація та довіра споживачів, що сприяє збільшенню обсягів замовлень та розвитку бізнесу	Потреба у подальшій модернізації інфраструктури та підвищенні ефективності логістичних систем.
Можливості	Загрози
Розширення асортименту послуг та впровадження нових логістичних сервісів для задоволення зростаючих потреб клієнтів	Зміни у законодавстві щодо логістичних послуг та оподаткування, що можуть вплинути на фінансову діяльність компанії
Партнерство з іншими компаніями у сфері логістики для розширення географії обслуговування та впровадження інноваційних підходів	Зростання конкуренції від інших логістичних операторів та технологічних компаній.
Використання аналітики даних для оптимізації логістичних процесів та вдосконалення сервісу	Негативний вплив зовнішніх факторів, таких як природні катастрофи, військові загрози або економічні кризи, на логістичні процеси та фінансову стабільність

Важливим інструментом формування стратегії розвитку підприємства є прогнозування, яке забезпечує можливість завчасного виявлення тенденцій та змін у зовнішньому середовищі. Використання прогнозних методів у діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволяє оцінити майбутні умови функціонування компанії та сформувати обґрунтовані управлінські рішення щодо її подальшого розвитку.

Застосування прогнозування дає змогу визначити очікувану динаміку попиту на логістичні послуги, що є основою для планування виробничих потужностей, оптимізації транспортних потоків та ефективного використання складських ресурсів. Крім того, прогнозні оцінки сприяють визначенню майбутніх витрат на здійснення логістичних операцій, що створює передумови для їх мінімізації та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Не менш важливим є прогнозування технологічних змін, яке дозволяє своєчасно впроваджувати сучасні цифрові рішення та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності компанії.

Результати прогнозних розрахунків виступають підґрунтям для розроблення комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення логістичних процесів, скорочення витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів.

З огляду на лідируючі позиції ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштово-логістичних послуг України, одним із пріоритетних завдань підприємства є постійне вдосконалення напрямів розвитку логістичної системи. Особливої актуальності набуває підвищення ефективності дистрибуційної діяльності, оскільки саме вона значною мірою визначає рівень задоволеності споживачів та якість надання послуг.

У межах дослідження запропоновано два перспективні напрями вдосконалення діяльності компанії: запровадження механізму реалізації незатребуваних відправлень через аукціонну систему та розширення спектра послуг фулфілменту.

Дослідження міжнародної практики засвідчило зростання популярності аукціонів із продажу незатребуваних або недоставлених поштових відправлень. У низці країн світу сформувався окремий сегмент ринку, орієнтований на реалізацію таких товарів. Зокрема, у Сполучених Штатах Америки функціонують спеціалізовані торговельні майданчики, що здійснюють продаж вмісту невручених посилок.

Показовим прикладом є діяльність американського поштового оператора USPS, який використовує механізм реалізації незатребуваних відправлень через спеціалізований Центр відновлення пошти. Після завершення встановленого терміну зберігання такі відправлення проходять процедуру перевірки та ідентифікації. У разі неможливості встановлення власника цінні речі реалізуються через аукціони, тоді як товари незначної вартості можуть передаватися благодійним організаціям або підлягати утилізації.

Значна частина подібних товарів реалізується через спеціалізовані електронні торговельні платформи, які забезпечують широкий вибір категорій продукції та прозорий механізм проведення торгів. Такий підхід

дозволяє не лише компенсувати частину витрат, пов'язаних зі зберіганням незатребуваних відправлень, але й підвищити ефективність використання логістичних ресурсів.

Водночас аналіз вітчизняної практики показав відсутність відкритих механізмів реалізації незатребуваних посилок в Україні. За наявною інформацією, після закінчення встановленого терміну зберігання такі відправлення вилучаються з обігу та направляються до спеціалізованих центрів утилізації. У зв’язку з цим доцільним є впровадження системи аукціонного продажу незатребуваних відправлень у діяльність ТОВ «Нова Пошта», що дозволить отримати додаткові доходи та підвищити ефективність управління матеріальними потоками.

Ще одним перспективним напрямом удосконалення діяльності підприємства є розвиток послуг фулфілменту. На сучасному етапі такі послуги широко застосовуються провідними міжнародними компаніями електронної комерції та розглядаються як один із ключових факторів забезпечення ефективного обслуговування клієнтів. В Україні цей сегмент ринку перебуває на стадії активного формування, що створює значні можливості для його подальшого розвитку [9, 17].

Світові тенденції свідчать про стабільне зростання ринку фулфілмент-послуг, зумовлене стрімким розвитком електронної торгівлі та збільшенням обсягів онлайн-продажів. Розширення попиту на комплексне логістичне обслуговування відкриває для ТОВ «Нова Пошта» додаткові можливості диверсифікації діяльності, залучення нових клієнтів та зміцнення конкурентних переваг на ринку логістичних послуг.

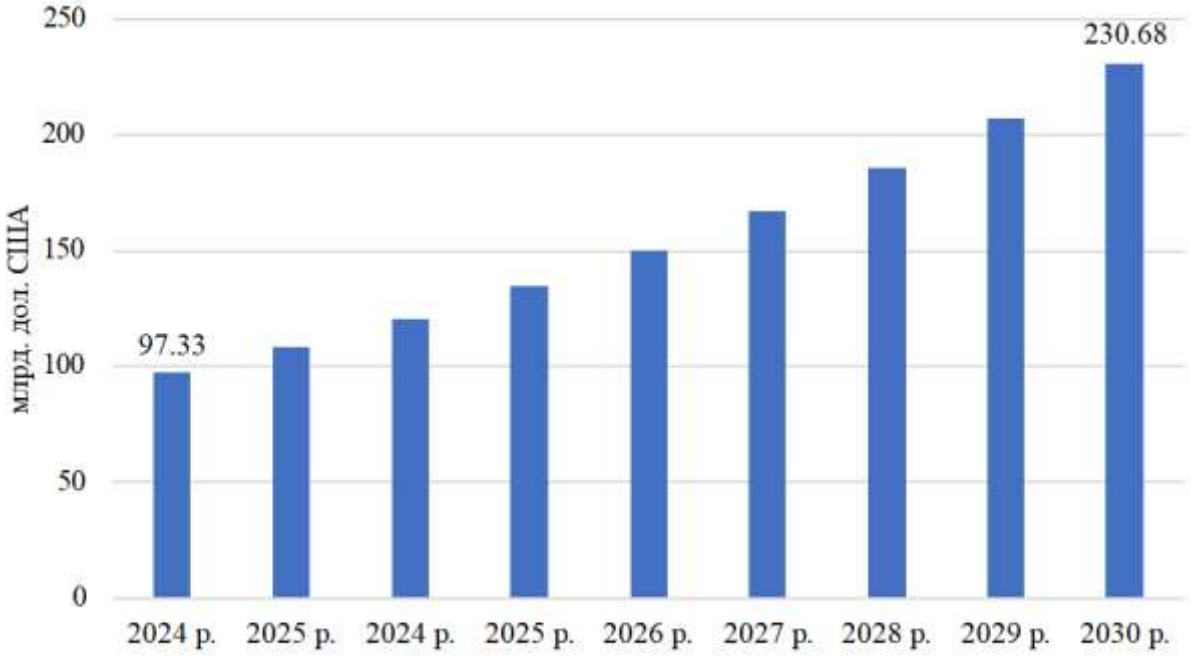


Рисунок 3.1. Динаміка обсягів світового ринку фулфілменту

Сучасний ринок фулфілмент-послуг характеризується високим рівнем інноваційної активності та активним впровадженням передових технологічних рішень. Серед ключових тенденцій слід виокремити використання автоматизованих систем управління складськими процесами, технологій штучного інтелекту, а також роботизацію операційної діяльності, що суттєво підвищує ефективність логістичних процесів.

Протягом останніх років спостерігається стійке зростання попиту на фулфілмент-послуги з боку малих та середніх підприємств, які прагнуть оптимізувати власні операційні витрати, підвищити ефективність бізнес-процесів і розширити присутність на зовнішніх ринках.

ТОВ «Нова Пошта» здійснює надання фулфілмент-послуг протягом дев’яти років, за цей час сформувавши розвинену мережу автоматизованих фулфілмент-центрів. Відповідно до внутрішніх даних компанії та експертних оцінок керівництва логістичного напряму, останніми роками фіксується суттєве зростання інтересу до даного виду послуг, зокрема з боку підприємств аграрного сектору та компаній, що спеціалізуються на

дистрибуції товарів різних категорій. Ураховуючи посилення попиту, доцільним є подальше розширення мережі фулфілмент-центрів компанії, що дозволить забезпечити зростаючі потреби клієнтів.

Таким чином, удосконалення логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта» шляхом впровадження механізму реалізації незатребуваних відправлень через аукціонну систему та розширення фулфілмент-послуг сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та покращенню якості обслуговування клієнтів. Запровадження аукціонного механізму дозволить оптимізувати використання складських площ, зменшити витрати на зберігання та забезпечити додаткові джерела доходу за рахунок реалізації незатребуваних відправлень. У свою чергу, розвиток фулфілмент-напряму сприятиме залученню нових клієнтських сегментів, зокрема суб'єктів господарювання, які не мають власної логістичної інфраструктури або прагнуть делегувати відповідні функції спеціалізованому оператору, що дозволить компанії зосередитися на ключових компетенціях.

Формування та подальше удосконалення логістичної стратегії є ключовою передумовою забезпечення сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта», оскільки сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності, зростанню рівня задоволеності клієнтів, оптимізації витрат, а також посиленню адаптивності підприємства до змін зовнішнього бізнес-середовища (рис. 3.2).

Подана схема дозволяє чітко окреслити послідовність дій, необхідних для ефективного впровадження оновленої логістичної стратегії ТОВ «Нова Пошта». Кожен із етапів реалізації супроводжується відповідними управлінськими заходами та інструментами, що забезпечують досягнення визначених стратегічних цілей підприємства.

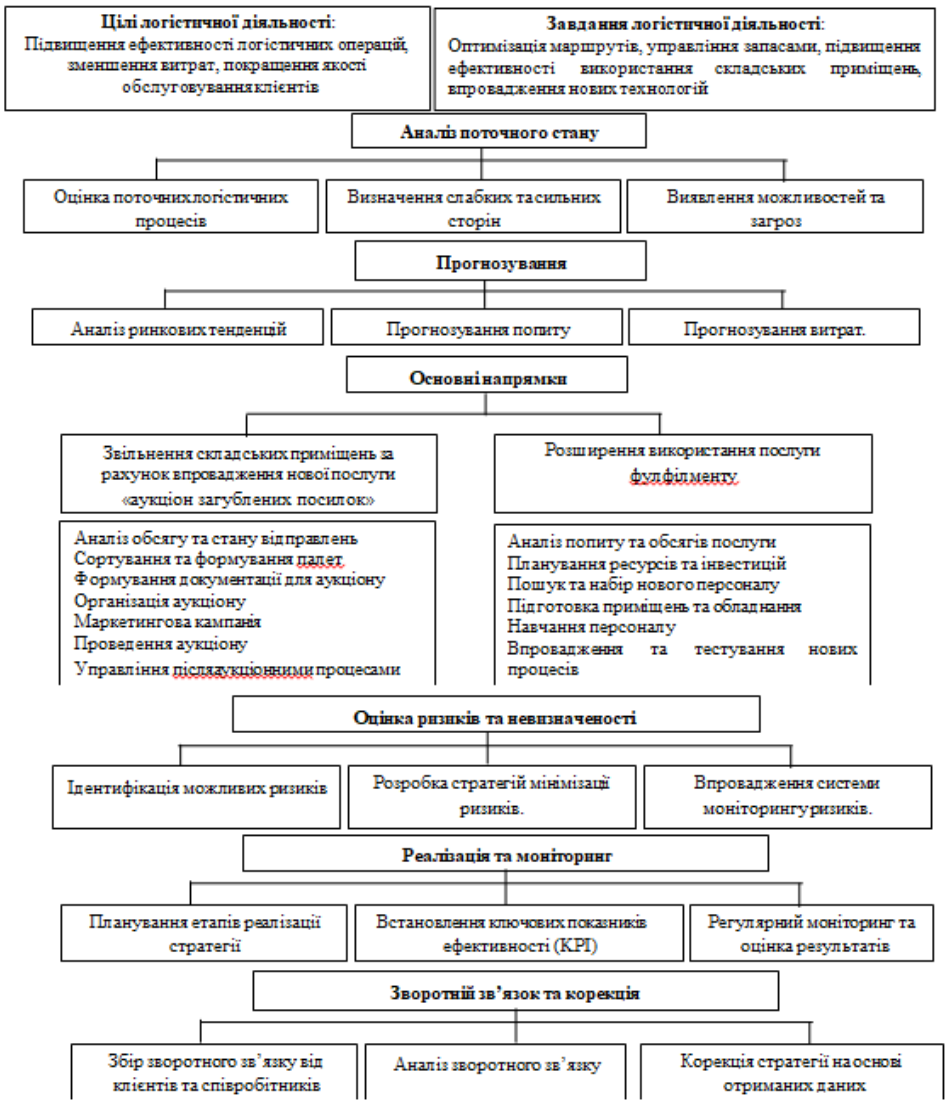


Рисунок 3.2. Напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» за рахунок покращення логістичної діяльності

У межах дослідження для ТОВ «Нова Пошта» ідентифіковано два ключові напрями удосконалення логістичної стратегії, а саме:

– підвищення ефективності використання складської інфраструктури шляхом запровадження послуги реалізації незатребуваних відправлень через аукціонну систему («аукціон загублених посилок»);

- розширення наявного спектра фулфілмент-послуг шляхом масштабування відповідної інфраструктури та підвищення пропускної

спроможності фулфілмент-центрів, що сприятиме задоволенню зростаючого попиту з боку клієнтів і розширенню ринкових можливостей підприємства.

Запровадження послуги «аукціон загублених посилок» сприятиме більш раціональному використанню складських потужностей за рахунок реалізації незатребуваних відправлень, які протягом визначеного періоду зберігаються на складі. Це, у свою чергу, забезпечить підвищення ефективності управління ресурсами підприємства та зниження витрат, пов’язаних із логістичними операціями та зберіганням.

Розвиток фулфілмент-послуг відкриває додаткові можливості для обслуговування клієнтів, які потребують комплексного логістичного супроводу, включаючи зберігання, обробку та доставку товарів. Реалізація цього напряму дозволяє підприємству розширити функціональну діяльність, залучити нові сегменти споживачів і, як наслідок, підвищити рівень прибутковості та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Деталізація запропонованих заходів потребує більш ґрунтовного розгляду їх практичного впровадження.

З метою підвищення ефективності управління незатребуваними відправленнями доцільним є імплементація міжнародного досвіду та застосування стандартів обробки недоставлених поштових відправлень, які не були отримані протягом шести місяців, із подальшою їх реалізацією через електронний аукціонний майданчик Prozorro.Sale.

Запропонований механізм формування аукціонних лотів передбачає наступну послідовність дій: відправлення, які не були отримані адресатом протягом двох тижнів, повертаються відправнику. У разі повторного невручення та відсутності їх отримання протягом наступних двох тижнів, такі посилки переміщуються на спеціалізований склад для подальшого зберігання строком до шести місяців. Протягом зазначеного періоду як відправник, так і одержувач зберігають право звернутися для отримання відповідного відправлення.

У випадку відсутності запитів на повернення або отримання після завершення встановленого строку зберігання, посилки можуть бути реалізовані через аукціон, що дозволить підприємству частково компенсувати витрати на логістичні операції та складське обслуговування.

Стартова вартість кожної незатребуваної посилки пропонується встановити на рівні 10 грн. Відправлення групуються у палети по 100 одиниць і реалізуються як єдиний лот. Формування лотів здійснюється випадковим чином, при цьому всі посилки залишаються нерозкритими, а ідентифікаційні адресні дані підлягають видаленню.

З метою запобігання конфлікту інтересів працівникам компанії забороняється брати участь в аукціонних торгах.

Реалізацію запропонованого заходу доцільно представити у вигляді відповідної програми (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Впровадження нової послуги «аукціон загублених посилок»

Захід	Термін виконання	Кількість залученого персоналу
Аналіз обсягу та стану відправлень	1 тиждень	Менеджер складу
Сортування та формування палет	2 тижні	Робочі на складі – 5 осіб
Формування документації для аукціону	2 тижні	Адміністративний персонал – 2 особи
Організація аукціону	1 тиждень	Менеджер з продажу – 1 особа Технічний персонал для підготовки інформації про лоти – 2 особи
Маркетингова кампанія	2 тижні	Менеджер з маркетингу – 1 особа Рекламний відділ – 2 особи
Проведення аукціону	1 тиждень	Технічний персонал для підтримки аукціонної платформи – 3 особи
Управління післяаукціонними процесами	2 тижні	Менеджер з логістики – 1 особа Адміністративний персонал для обробки платежів та відправлення лотів – 3 особи

Загалом, реалізація зазначеного проєкту потребуватиме залучення приблизно 20 працівників із різних структурних підрозділів ТОВ «Нова Пошта» та триватиме орієнтовно 5 тижнів.

У таблиці 3.3 наведено очікувані результати впровадження послуги «аукціон загублених посилок».

Таблиця 3.3

Прогнозування результатів запровадження послуги «аукціон загублених посилок» на ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Значення
Мета заходу	Оптимізація використання складських приміщень, підвищення ефективності логістичних операцій, зменшення витрат на зберігання
Ключові дії для впровадження	Ідентифікація та сортування загублених посилок. Виявлення посилок, що не були затребувані протягом шести місяців. Створення палету із загубленими посилками. Пакування загублених посилок у палети по 100 одиниць. Організація аукціонів. Продаж палетів з посилками через аукціони на спеціалізованих платформах, таких як Prozorro.Sale.
Прогнозовані результати	
Звільнення складських приміщень	Наразі 10% складських площ зайняті загубленими посилками. Після впровадження заходу ці площі будуть звільнені та використані для інших цілей, що підвищить ефективність використання складських приміщень.
Зменшення витрат на зберігання	Завдяки звільненню складських площ та використання їх для інших потреб, наприклад фулфілменту, дозволить знизити витрати на 20-30%
Додатковий дохід від аукціонів	При продажу палет на аукціонах початкова ціна кожної посилки становить 10 грн. Якщо на кожну палету виставляється 100 посилок, то початкова ціна однієї палети буде 1000 грн. Продаж 100 палет може принести додатковий дохід у розмірі 100 000 грн.
Покращення іміджу компанії:	Впровадження прозорої та ефективної системи обробки загублених посилок підвищить рівень довіри до компанії серед клієнтів
Зниження екологічного впливу	Продаж загублених посилок через аукціони дозволить уникнути їх утилізації та зменшити екологічне навантаження.

Як зазначалося вище, ТОВ «Нова Пошта» протягом дев’яти років послідовно розвиває та вдосконалює фулфілмент-послуги. На сьогодні компанія оперує п’ятьма спеціалізованими складськими комплексами, розташованими у найбільших містах України, зокрема в Києві, Харкові, Одесі, Дніпрі та Запоріжжі. Загальна площа складських приміщень становить близько 6 000 кв. м, а середньомісячний обсяг оброблених замовлень сягає 33 000 одиниць. Рівень завантаженості складської інфраструктури коливається в межах 70–80%.

Алгоритм надання фулфілмент-послуг, що використовується компанією на сучасному етапі, доцільно подати у вигляді структурної схеми (рис. 3.3).

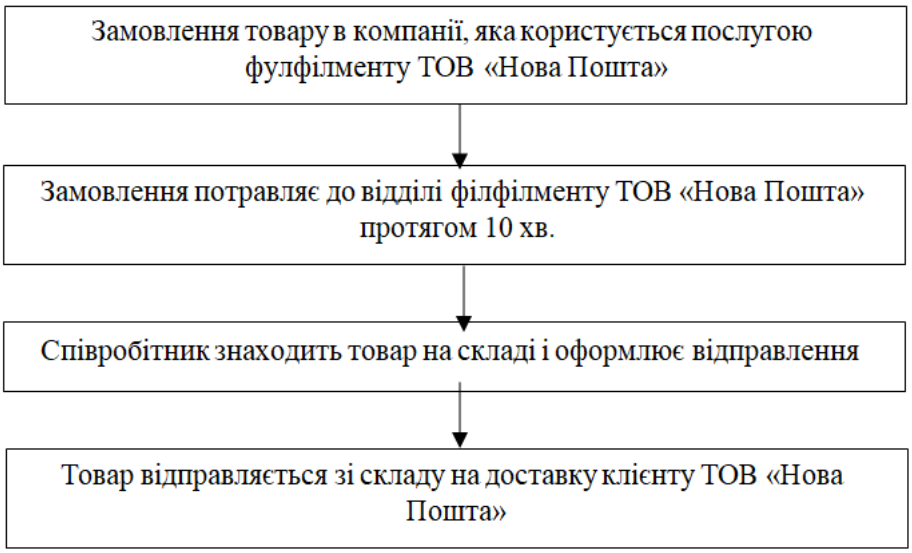


Рисунок 3.3. Алгоритм впровадження фулфілмент-послуги на ТОВ «Нова Пошта»

Процес формування та комплектації замовлень здійснюється на основі автоматизованого розподілу завдань, які надходять співробітникам складу через термінали збору даних. Для забезпечення оперативності та узгодженості логістичних операцій впроваджено інтеграційні IT-рішення, що забезпечують безперервний інформаційний обмін між ТОВ «Нова Пошта» та компаніями-партнерами, які користуються фулфілмент-послугами.

Формування замовлень здійснюється через термінали збору даних, які є портативними пристроями, що використовуються працівниками складських комплексів під час комплектації товарів. За своєю функціональністю такі пристрої подібні до сканерів, що застосовуються касирами у роздрібній торгівлі.

Система управління процесом комплектування товарів функціонує за принципом побудови оптимального маршруту переміщення складськими зонами відповідно до розташування необхідних стелажів. Це забезпечує ефективну навігацію працівників у межах великої номенклатури товарів. Для

ідентифікації продукції достатньо знати номер стелажа та комірки, після чого працівник здійснює сканування штрих-коду, що дозволяє системі автоматично розпізнати відповідну позицію товару. Подальший облік здійснюється в автоматизованому режимі WMS-системою, а компанії-партнери ТОВ «Нова Пошта» отримують можливість відстежувати статус своїх замовлень у режимі реального часу.

Впроваджена інтелектуальна система управління складом враховує частоту попиту на окремі товарні позиції та розміщує найбільш затребувані з них у зонах швидкого доступу. Тривалість комплектації замовлень залежить від їх обсягу і в середньому становить від 2 до 4 годин. Найбільш трудомісткими є великі замовлення, що містять значну кількість дрібних товарних одиниць.

Після завершення процесу комплектації здійснюється пакування продукції. Здебільшого використовуються стандартні фірмові пакувальні матеріали ТОВ «Нова Пошта», однак за вимогою клієнтів можливе застосування брендованої упаковки партнерських компаній, а також додаткових елементів маркування.

Для кожного замовлення формується товарно-транспортна накладна, яка створюється працівником складу після пакування продукції. Завдяки наявності інтегрованої інформаційної системи всі дані про отримувача автоматично вносяться до документації, що забезпечує оперативність та мінімізацію ручного введення інформації. Друк накладної здійснюється автоматизовано в один клік.

Загальна тривалість логістичного циклу – від моменту надходження замовлення до відвантаження продукції зі складу – в середньому становить близько трьох годин.

У межах удосконалення фулфілмент-послуг пропонується розширення географії складської інфраструктури ТОВ «Нова Пошта» з виходом за межі найбільших міст України та поступовим переміщенням частини потужностей до західних регіонів країни, що характеризуються більш стабільними

умовами функціонування. Тривалість реалізації та основні етапи впровадження проєкту розширення фулфілмент-напряму ТОВ «Нова Пошта» наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Реалізація проєкту з розширення послуги фулфілменту ТОВ «Нова Пошта»

Захід	Термін виконання	Кількість залученого персоналу
Аналіз попиту та обсягів послуги	1 тиждень	Менеджер з логістики
Планування ресурсів та інвестицій	1 тиждень	Фінансовий аналітик
Пошук та набір нового персоналу	2 тижні	HR менеджер
Підготовка приміщень та обладнання	2 тижні	Технічний спеціаліст
Навчання персоналу	2 тижні	Тренер з персоналу
Впровадження та тестування нових процесів	2 тижні	Менеджер проєкту
Моніторинг та аналіз результатів	1 тиждень	Аналітик

Для впровадження проєкту з розширення фулфілмент-послуг передбачається залучення близько 7 працівників із різних структурних підрозділів ТОВ «Нова Пошта», а тривалість реалізації становитиме орієнтовно 10 тижнів. Прогнозовані результати реалізації зазначеного заходу наведено в наступній таблиці.

Таким чином, розширення фулфілмент-напряму діяльності ТОВ «Нова Пошта» має суттєвий потенціал для збільшення обсягів доходів, розширення клієнтської бази, підвищення якості сервісного обслуговування та оптимізації операційних витрат підприємства.

Аналіз наведених у таблиці 3.5 даних свідчить, що ключовою метою запропонованого заходу є розширення фулфілмент-послуг ТОВ «Нова Пошта» з метою задоволення зростаючого попиту на комплексні логістичні рішення, нарощування обсягів доходів та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Таблиця 3.5

Прогнозування результатів впровадження фулфілмент-послуги для ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Значення
Мета заходу	Розширення послуги фулфілменту для задоволення зростаючого попиту на комплексні логістичні рішення, збільшення доходів компанії та підвищення конкурентоспроможності на ринку.
Ключові дії для впровадження	Аналіз ринку та попиту: дослідження потреб поточних та потенційних клієнтів; аналіз конкурентного середовища та існуючих пропозицій на ринку. Розширення інфраструктури: інвестування у нові складські приміщення або модернізація існуючих; впровадження нових технологій для автоматизації складування, пакування та відправки. Оптимізація операційних процесів: вдосконалення процесів управління запасами; розширення IT-інфраструктури для інтеграції з системами клієнтів. Маркетинг та продажі: розробка та впровадження маркетингової стратегії для просування нових послуг; Налагодження партнерських відносин з великими клієнтами та e-commerce платформами.
Прогнозовані результати	
Зростання доходів	Збільшення доходів на 15% протягом першого року після розширення послуги
Збільшення клієнтської бази	Зростання клієнтської бази на 10%.
Підвищення ефективності:	Збільшення обробки замовлень на день на 20% завдяки автоматизації та оптимізації процесів.
Зменшення операційних витрат	Оптимізація процесів та автоматизація можуть знизити витрати на 10%
Покращення якості обслуговування	Підвищення якості обслуговування до 90% завдяки більш швидкому та точному виконанню замовлень.
Розширення ринку	Розширення послуги може збільшити частку ринку до 15% протягом двох років.

Реалізація заходу передбачає комплексний підхід, що охоплює кілька взаємопов’язаних напрямів. Насамперед, важливим є проведення глибокого аналізу ринку та споживчого попиту, який включає дослідження потреб існуючих і потенційних клієнтів, а також оцінювання конкурентного середовища та наявних пропозицій на ринку логістичних послуг. Це дозволяє сформувати обґрунтовану стратегічну основу для подальших управлінських рішень.

Другим напрямом є розвиток інфраструктури підприємства, що передбачає інвестиції у будівництво нових або модернізацію діючих складських потужностей, а також впровадження сучасних технологічних

рішень для автоматизації процесів складування, пакування та відвантаження продукції. Такий підхід сприятиме підвищенню операційної ефективності та скороченню часу виконання замовлень.

Не менш важливим є удосконалення операційних процесів, зокрема оптимізація системи управління запасами та розширення IT-інфраструктури для забезпечення інтеграції з інформаційними системами клієнтів. Це дозволяє підвищити рівень координації між учасниками логістичного процесу та забезпечити більш точне управління ресурсами.

Окремий блок заходів стосується маркетингової та збутової діяльності, що включає розробку та реалізацію маркетингової стратегії просування нових послуг, а також налагодження партнерських відносин з великими корпоративними клієнтами та e-commerce платформами. Це створює передумови для розширення клієнтської бази та виходу на нові ринкові сегменти. Очікувані результати впровадження заходу є комплексними та охоплюють як фінансові, так і операційні показники. Зокрема, прогнозується зростання доходів підприємства приблизно на 15% протягом першого року після впровадження, а також збільшення клієнтської бази на 10%. Завдяки автоматизації та оптимізації процесів очікується підвищення продуктивності обробки замовлень на 20%.

Крім того, впровадження запропонованих змін дозволить знизити операційні витрати приблизно на 10%, а також суттєво покращити якість обслуговування клієнтів – до рівня близько 90% за рахунок швидшого та точнішого виконання замовлень. У довгостроковій перспективі реалізація заходу може сприяти збільшенню ринкової частки підприємства до 15% протягом двох років.

Отже, формування результативної логістичної стратегії є визначальним чинником підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта». За результатами проведеного дослідження встановлено, що пріоритетними напрямами удосконалення логістичної діяльності є впровадження механізму

реалізації незатребуваних відправлень через систему «аукціону загублених посилок», а також подальший розвиток і розширення фулфілмент-послуг.

Для забезпечення успішної реалізації зазначених ініціатив необхідним є комплексне управління ризиками, впровадження сучасних інформаційних технологій та інноваційних систем управління, а також налагодження ефективного зворотного зв’язку зі споживачами. Це, у свою чергу, дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише зберігати провідні позиції на ринку логістичних послуг, але й забезпечувати безперервне вдосконалення діяльності шляхом адаптації до змін ринкового середовища та потреб клієнтів.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання наукового дослідження на тему: «Формування логістичної стратегії підприємства ТОВ «Нова Пошта»» було комплексно опрацьовано теоретико-методологічні основи логістичної стратегії, зокрема її сутність, роль у діяльності підприємства та підходи до класифікації. Також розглянуто принципи формування логістичних стратегій та особливості їх реалізації на підприємствах транспортно-логістичної сфери України. Проведено аналіз організаційної структури управління, фінансово-господарської діяльності та чинної логістичної моделі ТОВ «Нова Пошта». Окрему увагу приділено обґрунтуванню перспективних напрямів підвищення ефективності діяльності компанії шляхом удосконалення логістичних процесів, зокрема дистрибуційної системи, а також розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації існуючої логістичної стратегії.

Дослідження показало, що логістична стратегія є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона являє собою системний підхід до планування, організації та вдосконалення логістичних процесів, спрямований на досягнення стратегічних цілей. Її значення полягає у забезпеченні раціонального використання ресурсного потенціалу, скороченні витрат, підвищенні ефективності операційної діяльності та якості обслуговування клієнтів. Класифікація логістичних стратегій здійснюється за різними критеріями, серед яких витратний, якісний, часовий підходи та орієнтація на логістичні активи. Обґрунтований вибір логістичної стратегії є важливою передумовою зміцнення ринкових позицій підприємства.

Теоретичний аналіз процесу формування логістичної стратегії засвідчив його складність і багатогранність, що потребує системного підходу. Логістична стратегія виступає складовою загальної системи стратегічного управління підприємством і визначає довгострокові напрями розвитку логістичної діяльності. Процес її формування передбачає всебічне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства,

оцінювання його конкурентних переваг і слабких сторін, а також узгодження з загальними стратегічними цілями компанії.

Підтримка розвитку транспортно-логістичних підприємств має важливе значення для забезпечення економічної стабільності України. Такі компанії відіграють ключову роль у забезпеченні переміщення товарів, функціонуванні ланцюгів постачання та розвитку суміжних галузей. Водночас впровадження логістичних стратегій у національних умовах ускладнюється низкою факторів, серед яких інфраструктурні обмеження, економічна нестабільність та зовнішні виклики. Це зумовлює необхідність адаптації стратегічних підходів до умов ринку та активного використання цифрових технологій. Важливу роль у цьому процесі відіграє державне регулювання та взаємодія бізнесу з органами влади.

Аналіз системи управління ТОВ «Нова Пошта» показав, що об’єктом управління є сукупність виробничих і логістичних процесів, включаючи доставку відправлень, транспортне забезпечення, обробку інформації та інші операційні функції. Суб’єктами управління виступають органи корпоративного рівня (загальні збори акціонерів, наглядова рада), виконавчий директор, структурні підрозділи та персонал компанії. Така багаторівнева система управління забезпечує ефективну координацію діяльності та підтримання високих стандартів якості та безпеки.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства свідчить про його загальну стабільність, адаптивність та орієнтацію на інноваційний розвиток. Виявлено позитивну динаміку окремих фінансових показників, що підтверджує ефективність управлінських рішень. Водночас спостерігаються певні коливання у структурі активів і персоналу, що потребує подальшої уваги. Незважаючи на зниження чистого прибутку у 2024 році, компанія зберігає високий рівень рентабельності та фінансової стійкості, активно застосовуючи інструменти антикризового управління.

Існуюча логістична стратегія ТОВ «Нова Пошта» характеризується розвиненою інфраструктурою, широкою мережею відділень, високим рівнем автоматизації, впровадженням інноваційних технологій, оптимізацією маршрутів та системним контролем якості. Компанія активно використовує сучасні цифрові рішення, зокрема системи відстеження відправлень та електронні сервіси, а також впроваджує новітні технології в логістичні процеси. Разом із тим, актуальним залишається питання подальшої оптимізації витрат та підвищення ефективності складської логістики.

Перспективними напрямами удосконалення логістичної стратегії визначено впровадження механізму реалізації незатребуваних відправлень через аукціонну систему та розвиток фулфілмент-послуг. Реалізація таких заходів дозволить підвищити ефективність використання складських ресурсів, скоротити витрати на зберігання, сформувати додаткові джерела доходу, а також розширити клієнтську базу за рахунок залучення нових сегментів споживачів.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що формування ефективної логістичної стратегії є визначальним фактором розвитку ТОВ «Нова Пошта». Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії та забезпеченню її довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бауерсокс Д. Логістика: інтегрований підхід. Київ : Діалектика, 2020. 340 с.
2. Бойко Р. П. Інформаційні технології в логістиці. Одеса : ОНЕУ, 2024. 212 с.
3. Бондаренко С. І. Управління логістичною інфраструктурою. Харків : ХНЕУ, 2021. 255 с.
4. Воробйов А. І. Логістичні системи підприємств України. Київ : КНЕУ, 2022. 295 с.
5. Гірна О. Б. Логістика та управління ланцюгами поставок. Київ : КНЕУ, 2021. 298 с.
6. Гончаренко С. М. Управління ланцюгами поставок. Київ : КНЕУ, 2021. 320 с.
7. Гриценко І. М. Сучасні логістичні технології. Львів : ЛП, 2023. 310 с.
8. Гуменюк О. В. Логістична стратегія підприємства в умовах конкуренції. Київ : КНТЕУ, 2022. 240 с.
9. Дяченко О. М. Фулфілмент як інструмент розвитку e-commerce. Київ : КНЕУ, 2023. 198 с.
10. Захарченко Р. С. Логістичні стратегії підприємств. Одеса : ОНЕУ, 2022. 260 с.
11. Іваненко В. С. Складська логістика та управління запасами. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 288 с.
12. Кальченко А. Г. Логістика : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 400 с.
13. Кис І. І. Управління логістичною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» : кваліфікаційна робота. Львів : ЛП, 2024. 89 с.
14. Ковальчук І. В. Логістичні інновації підприємств України. Львів : ЛП, 2022. 275 с.
15. Ковтун О. С. Логістичні процеси підприємства. Київ : КНЕУ, 2020. 280 с.
16. Крикавський Є. В. Логістичний менеджмент : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2023. 416 с.
17. Кузьменко Т. М. Розвиток фулфілмент-центрів в Україні. Київ : КНЕУ, 2024. 190 с.
18. Лазаренко Г. О. Складська логістика та автоматизація процесів. Львів : ЛП, 2023. 270 с.

19. Левченко Ю. О. Управління логістичними системами підприємств. Київ : НАУ, 2021. 264 с.
20. Литвиненко А. С. Управління запасами в логістиці. Львів : ЛП, 2020. 240 с.
21. Мартиненко В. С. Управління транспортною логістикою. Харків : ХНУ, 2021. 310 с.
22. Мельник О. Г. Інновації в логістиці підприємств. Львів : ЛНУ, 2022. 260 с.
23. Нікітенко Л. А. Цифрова трансформація логістики. Київ : КНЕУ, 2023. 240 с.
24. Окландер М. А. Логістика : підручник. Київ : ЦУЛ, 2022. 356 с.
25. Олійник В. М. Транспортні системи та логістика. Київ : ЦУЛ, 2021. 300 с.
26. Павленко Ю. В. Управління операційною логістикою. Київ : КНТЕУ, 2021. 275 с.
27. Петренко Н. В. Ефективність логістичних систем підприємства. Харків : ХНУ, 2020. 250 с.
28. Пономарьова Ю. В. Логістика : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2021. 276 с.
29. Романюк Д. В. Логістика підприємств у цифровій економіці. Київ : НАУ, 2022. 270 с.
30. Савельєва К. О. Логістика підприємств торгівлі. Харків : ХНЕУ, 2022. 265 с.
31. Савчук Т. П. Експрес-доставка в сучасних логістичних системах. Харків : ХНЕУ, 2021. 220 с.
32. Смирнов І. Г. Транспортна логістика : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
33. Соколова Н. П. Логістичне забезпечення підприємств. Львів : ЛП, 2021. 280 с.
34. Сухоцький Н. С. Контроль та аналіз логістичної діяльності підприємства : бакалаврська робота. Київ : КНЕУ, 2024. 89 с.
35. Тимошенко О. П. Логістична діяльність підприємств України. Київ : КНЕУ, 2021. 285 с.
36. Ткаченко Л. В. Стратегічне управління логістикою підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. 310 с.
37. Федоренко І. П. Маркетинг і логістика підприємств. Київ : КНЕУ, 2021. 290 с.
38. Чухрай Н. І. Логістичні системи підприємств. Львів : ЛНУ, 2021. 280 с.

39. Шандрівська О. Є. Логістичний менеджмент підприємства. Львів : Видавництво ЛП, 2023. 318 с.
40. Шевченко О. В. Ефективність логістичних процесів. Київ : НАУ, 2020. 260 с.