

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: **Управління логістичними процесами на
зовнішніх ринках в умовах змін
(на прикладі Львівська ППО ВПСІ ТОВ «Нова Пошта»)**

Виконала

(підпис)

ст. гр. МЗЕДС-31

Габло А.А.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

доц., к.е.н.

Максимець О.В.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

доц., к.е.н.

Адамовський О.М.

(прізвище, ініціали)

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

к.е.н., доцент Максимець О.В.

“19” лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Габло Анні Андріївні

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Управління логістичними процесами на зовнішніх ринках в умовах змін (на прикладі Львівська ППО ВПСП ТОВ «Нова Пошта»)**

керівник КРБ

Максимець Олена Віталіївна доц., к.е.н.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від

«19» лютого 2026 р. № C-142

2. Термін подання студентом КРБ

«01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

бухгалтерська та статистична звітність Львівська ППО ВПСП ТОВ «Нова Пошта»
статистичні дані щодо компанії «Нова Пошта», аналітичні звіти щодо міжнародних
логістичних перевезень, закони України та нормативні акти щодо діяльності логістичних
компаній на ринку, дані діяльності Львівська ППО ВПСП ТОВ «Нова Пошта», звітність, дані
з YouControl

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи управління логістичними процесами на зовнішніх ринках в
умовах змін. Розділ 2. Аналіз управління логістичними процесами Львівської ППО ВПСП
ТОВ «Нова пошта» на зовнішніх ринках. Розділ 3. Удосконалення управління логістичними
процесами Львівська ППО ВПСП ТОВ «Нова пошта» на зовнішніх ринках в умовах змін

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Особливості управління логістикою на зовнішніх ринках. 2. Управління логістикою в
умовах змін та кризових факторів. 3. Організаційно-економічна характеристика
підприємства. 4 Основні показники діяльності Львівська ППО ВПСП ТОВ «Нова Пошта»
5. Аналіз логістичних процесів у сфері міжнародних перевезень Львівська ППО ВПСП ТОВ
«Нова Пошта». 6. Оцінка ефективності управління логістикою в умовах змін. 7. Напрями
підвищення ефективності міжнародної логістики. 8. Впровадження цифрових інструментів
управління логістикою. 9. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності Львівської ППО ВПСП ТОВ «Нова Пошта» (під час проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання літератури щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	
3	Оцінка й аналіз діяльності Львівської ППО ВПСП ТОВ «Нова Пошта», написання п. 2.1-2.2 КРБ	09.03.2026-15.03.2026	
4	Оцінка та аналіз управління логістичними процесами Львівська ППО ВПСП ТОВ «Нова Пошта». Написання п. 2.3 КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Оцінка та аналіз конкурентів, формування профілю, виявлення проблем на ринку України та закордоном Львівської ППО ВПСП ТОВ «Нова Пошта»	30.03.2026-14.04.2026	
6	Формування рекомендацій щодо удосконалення управління логістичними процесами та висновків, оформлення пояснювальної записки	15.04.2026-15.05.2026	
7	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	25.05.2026-01.06.2026	
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студент

(підпис)

Габло А.А.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління логістичними процесами на зовнішніх ринках в умовах змін та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта».

В роботі було дослідити сутність та роль логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства; визначити особливості управління логістикою на зовнішніх ринках; проаналізувати сучасні підходи до управління логістикою в умовах кризових факторів та нестабільності; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта»;здійснити аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства; оцінити ефективність управління логістичними процесами на зовнішніх ринках; визначити основні ризики міжнародної логістичної діяльності підприємства; розробити проєкт удосконалення системи управління логістичними процесами шляхом впровадження адаптивної логістичної моделі та заходів мінімізації ризиків.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичною діяльністю підприємства на зовнішніх ринках ТОВ «Нова Пошта». Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління логістичними процесами в умовах змін на прикладі Львівської ППО ВПСП ТОВ «Нова Пошта».

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків, списку використаної літератури, додатків, викладена на 63 сторінках та містить 14 таблиць, 10 рисунків і 28 джерел інформації.

Ключові слова: міжнародна логістика, зовнішньоекономічна діяльність, ланцюги постачання, логістичні ризики, адаптивна логістична система, міжнародні перевезення, ризик-менеджмент, ефективність управління, міжнародний ринок, ТОВ «Нова Пошта».

RESUME

The Bachelor Thesis is to study the theoretical and practical aspects of managing logistics processes in foreign markets in conditions of change and to develop recommendations for increasing the efficiency of international logistics activities of Nova Poshta LLC.

In Bachelor Thesis we investigated the essence and role of logistics processes in the foreign economic activities of the enterprise; determined the features of logistics management in foreign markets; analyzed modern approaches to logistics management in conditions of crisis factors and instability; provided an organizational and economic characteristic of Nova Poshta LLC; analyzed financial and economic indicators of the enterprise's activities; assessed the effectiveness of managing logistics processes in foreign markets; identified the main risks of the enterprise's international logistics activities; developed a project to improve the logistics process management system by implementing an adaptive logistics model and risk minimization measures.

The study is the process of managing the logistics activities of the enterprise in foreign markets of Nova Poshta LLC. The research subject is the set of theoretical, methodological and practical aspects of managing logistics processes in conditions of change using the example of Lviv PPO VPSP LLC "Nova Poshta".

The explanatory note consists of three sections, introduction, conclusions, list of references, appendices, is presented on 63 pages and contains 14 tables, 10 figures and 28 references.

Keywords: international logistics, foreign economic activity, supply chains, logistics risks, adaptive logistics system, international transportation, risk management, management efficiency, international market, LLC "Nova Poshta".

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	5
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ В УМОВАХ ЗМІН</u>	8
<u>1.1. Сутність та роль логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства</u>	8
<u>1.2. Особливості управління логістикою на зовнішніх ринках</u>	12
<u>1.3. Управління логістикою в умовах змін та кризових факторів</u>	17
<u>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ЛЬВІВСЬКОЇ ППО ВПСІ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ</u>	20
<u>2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства</u>	20
<u>2.2. Основні показники діяльності Львівська ППО ВПСІ ТОВ «Нова Пошта»</u>	23
<u>2.3. Аналіз логістичних процесів у сфері міжнародних перевезень Львівська ППО ВПСІ ТОВ «Нова Пошта»</u>	37
<u>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ЛЬВІВСЬКА ППО ВПСІ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ В УМОВАХ ЗМІН</u>	44
<u>3.1. Напрями підвищення ефективності міжнародної логістики</u>	44
<u>3.2. Розробка заходів мінімізації ризиків в умовах нестабільності</u>	45
<u>3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів</u>	48
<u>ВИСНОВКИ</u>	55
<u>Список ВИКОРИСТАНИХ джерел</u>	61
<u>Додатки</u>	63

ВСТУП

Логістичні компанії функціонують в умовах невизначеності, що пов'язано з воєнними діями, геополітичними конфліктами, змінами міжнародних торговельних відносин, транспортними обмеженнями та порушенням глобальних ланцюгів постачання. За таких аспектів логістика перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств та підтримання безперервності їхньої діяльності.

Для України питання ефективного управління логістичними процесами набуло особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені адаптувати логістичні системи до нових викликів, формувати альтернативні маршрути доставки та впроваджувати сучасні цифрові технології управління. Одним із провідних операторів логістичного ринку України є ТОВ «Нова Пошта», яке активно розвиває міжнародний напрям діяльності та формує власну систему управління логістичними процесами в умовах постійних змін. Це зумовлює актуальність дослідження особливостей управління логістичними процесами на зовнішніх ринках та пошуку шляхів підвищення їх ефективності.

Теоретичні та практичні аспекти логістики, управління ланцюгами постачання і зовнішньоекономічної діяльності висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії логістики зробили Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька, О. А. Похильченко, М. А. Окландер, І. Г. Смирнов, Т. В. Косарева. Серед зарубіжних учених вагомими є дослідження М. Christopher, D. J. Bowersox, D. Waters, A. Harrison та інших.

У наукових працях розглядаються питання функціонування логістичних систем, управління міжнародними ланцюгами постачання, транспортної логістики, ризик-менеджменту та цифровізації логістичних процесів. Водночас сучасні умови воєнних ризиків, швидких змін зовнішнього середовища та активного розвитку міжнародної логістики потребують подальшого дослідження особливостей адаптації логістичних систем підприємств до нових викликів.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління логістичними процесами на зовнішніх ринках в умовах змін та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- ~ дослідити сутність та роль логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства;
- ~ визначити особливості управління логістикою на зовнішніх ринках;
- ~ проаналізувати сучасні підходи до управління логістикою в умовах кризових факторів та нестабільності;
- ~ надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта»;
- ~ здійснити аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- ~ оцінити ефективність управління логістичними процесами на зовнішніх ринках;
- ~ визначити основні ризики міжнародної логістичної діяльності підприємства;
- ~ розробити проєкт удосконалення системи управління логістичними процесами шляхом впровадження адаптивної логістичної моделі та заходів мінімізації ризиків.

Об'єктом дослідження є процес управління логістичною діяльністю підприємства на зовнішніх ринках ТОВ «Нова Пошта». Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління логістичними процесами в умовах змін на прикладі Львівської ППО ВПСП ТОВ «Нова Пошта».

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Теоретичні аспекти теми вивчалися за допомогою методів аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації наукових джерел. Для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства застосовано методи економічного аналізу, порівняння, групування та

коефіцієнтного аналізу. Для оцінки ефективності логістичних процесів використано методи фінансового аналізу, аналізу динаміки та структури показників, а також графічний метод представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань логістики та зовнішньоекономічної діяльності, міжнародні стандарти у сфері логістики, офіційні матеріали ТОВ «Нова Пошта», статистичні дані, фінансова звітність підприємства за 2021–2025 роки, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення управління логістичними процесами ТОВ «Нова Пошта» на зовнішніх ринках. Запропонований проєкт «Adaptive Global Logistics 2027», який передбачає розвиток альтернативних логістичних маршрутів, впровадження комплексного страхування міжнародних перевезень, цифровізацію логістичних процесів та створення адаптивної системи управління ризиками, може бути використаний для підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства, скорочення логістичних ризиків та зміцнення конкурентних позицій компанії на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ В УМОВАХ ЗМІН

1.1. Сутність та роль логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку світової економіки логістика є одним із ключових інструментів забезпечення ефективної діяльності підприємств на міжнародних ринках. Глобалізація економічних процесів, розвиток міжнародної торгівлі та зростання конкуренції зумовлюють необхідність раціональної організації логістичних процесів, які забезпечують безперервний рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків між учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Саме від ефективності логістичних рішень значною мірою залежать рівень витрат підприємства, швидкість виконання замовлень, якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Логістика являє собою систему управління поточковими процесами, що охоплює планування, організацію, контроль та координацію переміщення матеріальних ресурсів, готової продукції, інформації та фінансових потоків від постачальника до кінцевого споживача.

Згідно із сучасними науковими підходами, логістика спрямована на забезпечення принципу «7R», який передбачає доставку потрібного товару належної якості в необхідній кількості, у потрібне місце, у визначений час, конкретному споживачу та з мінімальними витратами.

Логістичні процеси є складовою частиною логістичної системи та включають сукупність взаємопов'язаних операцій щодо транспортування, складування, пакування, обробки замовлень, управління запасами, митного оформлення та інформаційного супроводу товарів. Їх головною метою є забезпечення ефективного руху ресурсів у межах логістичного ланцюга.

Таблиця 1.1

Огляд джерел з питань логістики та зовнішньоекономічної діяльності

Автор, джерело	Основний зміст	Значення для дослідження
Крикавський Є. В. «Логістика для економістів»	Розкрито сутність логістики, принципи управління логістичними процесами та логістичними системами	формує теоретичну основу дослідження логістичних процесів
Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. «Логістичні системи»	Досліджено структуру та функціонування логістичних систем підприємств	для характеристики міжнародних логістичних систем
Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. «Логістика та управління ланцюгами поставок»	Висвітлено управління ланцюгами постачання та інтегровану логістику	для аналізу логістичних ланцюгів постачання
Митний кодекс України	Регламентує порядок переміщення товарів через митний кордон	для дослідження митного регулювання
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Визначає правові засади здійснення зовнішньоекономічної діяльності	для характеристики нормативної бази
Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність»	Встановлює правові засади транспортно-експедиторських послуг	для дослідження міжнародних перевезень
Окландер М. А. «Логістика»	Розглянуто теоретичні та практичні аспекти логістичного менеджменту	для дослідження ролі логістики у діяльності підприємства
Смирнов І. Г., Косарева Т. В. «Транспортна логістика»	Описано особливості організації транспортних перевезень та експедиторської діяльності	для характеристики міжнародних перевезень
Christopher M. «Logistics and Supply Chain Management»	Розкрито концепцію управління глобальними ланцюгами постачання	основа дослідження міжнародної логістики
Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. «Supply Chain Logistics Management»	Висвітлено сучасні підходи до управління логістичними процесами	для аналізу логістичного менеджменту
Waters D. «Supply Chain Risk Management»	Розглянуто питання ризик-менеджменту в логістиці	для дослідженні логістики в кризових умовах
Harrison A., Van Hoek R. «Logistics Management and Strategy»	Описано стратегічні аспекти розвитку логістики та міжнародних перевезень	для обґрунтування напрямів розвитку логістики
Grant D. B., Wong C. Y., Trautrim A. «Sustainable Logistics and Supply Chain Management»	Розглянуто сучасні тенденції цифровізації та сталого розвитку логістики	для аналізу цифровізації логістичних процесів
ISO 28000:2022	Стандарт безпеки ланцюгів постачання	для аналізу ризиків у міжнародній логістиці

Джерело: сформовано на основі джерел [1-3, 7,8, 13-15]

В умовах зовнішньоекономічної діяльності логістичні процеси набувають більшої складності через необхідність взаємодії з міжнародними партнерами, перевізниками, митними органами та іншими учасниками міжнародної торгівлі.

Проведений огляд літературних джерел свідчить, що питання управління логістичними процесами у зовнішньоекономічній діяльності підприємств є широко дослідженим як українськими, так і зарубіжними науковцями. Особлива увага приділяється розвитку міжнародних логістичних систем, управлінню ланцюгами постачання, ризик-менеджменту та цифровізації логістичних процесів. Розглянуті наукові праці та нормативно-правові акти формують теоретичну та методичну основу для дослідження особливостей управління логістикою.

Логістичні процеси відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вони сприяють оптимізації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, забезпечують безперервність міжнародних перевезень та підвищують конкурентоспроможність підприємств на світовому ринку. Важливими складовими сучасної логістики є міжнародні ланцюги постачання, ефективне управління ресурсами та використання сучасних інформаційних технологій. Саме тому розвиток логістичних процесів є необхідною умовою успішного функціонування підприємств у глобальному економічному середовищі.

У міжнародному бізнесі логістика виступає важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона створює умови для ефективного функціонування міжнародних ланцюгів постачання та сприяє інтеграції підприємств у світовий економічний простір.

Ефективна логістика дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, розширювати географію збуту та підвищувати рівень задоволеності клієнтів. Саме тому сучасні компанії розглядають логістику не лише як допоміжну функцію, а як один із стратегічних інструментів управління бізнесом.

Основні завданнями логістики у сфері міжнародного бізнесу представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні завдання логістики у сфері міжнародного бізнесу

Завдання логістики	Характеристика
Забезпечення безперервного руху товарів між країнами	Організація безперебійного переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача через міжнародні канали постачання.
Оптимізація витрат на транспортування та зберігання продукції	Мінімізація логістичних витрат шляхом раціонального вибору видів транспорту, маршрутів перевезення та способів складування.
Скорочення термінів доставки	Підвищення швидкості виконання замовлень і зменшення часу транспортування продукції між країнами.
Координація діяльності учасників міжнародних ланцюгів постачання	Узгодження роботи постачальників, перевізників, експедиторів, митних органів, складських операторів та інших учасників логістичного процесу.
Управління міжнародними товарними потоками	Планування, контроль та регулювання руху матеріальних ресурсів у міжнародних ланцюгах постачання.
Забезпечення високого рівня логістичного сервісу	Формування якісного обслуговування клієнтів шляхом своєчасної доставки, збереження вантажів та оперативного інформаційного супроводу.

Джерело: сформовано на основі джерел [7,8, 13-15]

Для підприємств логістичної галузі, зокрема ТОВ «Нова Пошта», розвиток міжнародної логістики є важливою передумовою виходу на нові ринки та зміцнення конкурентних позицій у міжнародному середовищі.

Логістичний ланцюг постачання являє собою сукупність взаємопов'язаних організацій, процесів та ресурсів, які забезпечують рух товарів від виробника до кінцевого споживача. До складу такого ланцюга можуть входити постачальники сировини, виробники, транспортні компанії, складські оператори, митні органи, дистриб'ютори та торговельні посередники.

Основними елементами логістичного ланцюга постачання є (рис. 1.1): постачання матеріальних ресурсів; виробництво продукції; складування та управління запасами; транспортування; митне оформлення; розподіл продукції; обслуговування кінцевих споживачів.



Рис. 1.1. Основні елементи логістичного ланцюга постачання

Джерело: згенеровано на основі джерел [7,8, 13-15]

У міжнародній логістиці ланцюги постачання характеризуються високим рівнем складності через значну географічну віддаленість учасників, різницю в законодавстві країн, валютні ризики та необхідність дотримання міжнародних стандартів. Тому важливого значення набуває ефективне управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management, SCM), яке забезпечує координацію всіх логістичних процесів та оптимізацію ресурсів підприємства.

В умовах цифрової трансформації підприємства активно впроваджують сучасні інформаційні системи для управління ланцюгами постачання, що дозволяє підвищувати прозорість логістичних процесів, скорочувати витрати та покращувати якість логістичного обслуговування.

1.2. Особливості управління логістикою на зовнішніх ринках

У сучасних умовах глобалізації міжнародна логістика є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку. Ефективне управління логістичними процесами дозволяє компаніям оптимізувати витрати, скорочувати терміни доставки та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, особливого значення набувають міжнародні логістичні системи, транспортно-експедиторська діяльність, а також дотримання вимог митного регулювання та міжнародних стандартів.

Оцінювання ефективності логістичних процесів є важливим елементом управління підприємством, оскільки дозволяє визначити рівень

результативності логістичної діяльності, виявити проблемні аспекти та обґрунтувати напрями її вдосконалення. У сучасній практиці застосовується комплекс методів, які дають можливість оцінити економічні, організаційні та якісні показники логістичних процесів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні методи оцінювання ефективності логістичних процесів

Метод	Характеристика	Основні показники
Економічний метод	Оцінює фінансові результати логістичної діяльності та рівень логістичних витрат	Логістичні витрати, прибуток, рентабельність, собівартість доставки
Коефіцієнтний метод	Передбачає розрахунок системи відносних показників ефективності	Оборотність запасів, коефіцієнт завантаження транспорту, коефіцієнт використання складських площ
Метод KPI (Key Performance Indicators)	Базується на оцінюванні ключових показників ефективності логістики	Час доставки, рівень сервісу, точність виконання замовлень, частка своєчасних доставок
ABC-аналіз	Дозволяє визначити найбільш важливі товари або клієнтів за їх внеском у результат діяльності	Частка товарів у товарообігу, обсяг продажів
XYZ-аналіз	Оцінює стабільність попиту на продукцію та передбачуваність логістичних потоків	Коефіцієнт варіації попиту
SCOR-модель	Комплексний метод оцінювання ефективності ланцюгів постачання	Надійність поставок, швидкість виконання замовлень, витрати логістики
Бенчмаркінг	Порівняння логістичних показників підприємства з кращими практиками конкурентів	Продуктивність, витрати, якість обслуговування
Експертний метод	Передбачає залучення фахівців для оцінки логістичних процесів	Якість управління, рівень організації логістики
Метод збалансованої системи показників (BSC)	Оцінює логістику з фінансової, клієнтської, внутрішньої та інноваційної перспектив	Задоволеність клієнтів, витрати, продуктивність процесів
Процесний метод	Аналізує ефективність окремих логістичних операцій і бізнес-процесів	Тривалість циклу доставки, продуктивність персоналу, витрати на операцію

Джерело: сформовано автором на основі джерел [6, 7, 8, 13-15, 20, 21]

Міжнародна логістична система являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують організацію та управління потоками товарів, інформації й фінансових ресурсів між країнами. Основною метою такої системи є забезпечення своєчасного постачання продукції до споживача з мінімальними витратами та максимальним рівнем сервісу.

Особливістю міжнародних логістичних систем є складність управління через значну кількість учасників логістичного ланцюга, до яких належать виробники, перевізники, експедитори, митні органи, складські оператори та кінцеві споживачі. Ефективність функціонування міжнародної логістики значною мірою залежить від рівня інтеграції інформаційних технологій, автоматизації процесів та координації між усіма учасниками ланцюга постачання.



Рис. 1.2. Система оцінювання ефективності логістичної діяльності

Джерело: згенеровано на основі джерел [6, 7, 8, 13-15, 20, 21]

Для сучасних логістичних компаній важливого значення набуває використання концепцій Supply Chain Management (SCM), Just-in-Time (JIT), а також цифрових платформ для моніторингу та управління міжнародними перевезеннями в режимі реального часу.

Для визначення ефективності логістичної діяльності підприємств найчастіше використовуються такі показники: рівень логістичних витрат; час виконання замовлення; середній термін доставки; рівень сервісу клієнтів; точність доставки; оборотність товарних запасів; коефіцієнт використання

транспортних засобів; продуктивність праці персоналу; рентабельність логістичних операцій; рівень задоволеності клієнтів.

Отже, оцінювання ефективності логістичних процесів доцільно здійснювати за допомогою комплексного підходу, який поєднує економічні, коефіцієнтні та процесні методи аналізу. Для логістичних компаній, зокрема ТОВ «Нова Пошта», найбільш доцільним є використання KPI-аналізу, SCOR-моделі, економічного методу та системи збалансованих показників, оскільки вони дозволяють всебічно оцінити якість логістичного сервісу, рівень витрат та ефективність функціонування логістичної системи як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Однією з найважливіших складових міжнародної логістики є транспортно-експедиторська діяльність, яка передбачає організацію перевезення вантажів різними видами транспорту та супровід відповідної документації.

Транспортно-експедиторські компанії виконують комплекс організаційних, координаційних та контрольних функцій, що забезпечують ефективне переміщення товарів у міжнародних ланцюгах постачання. Їх діяльність спрямована на мінімізацію логістичних витрат, скорочення термінів доставки та забезпечення безперервності міжнародних перевезень.

Таблиця 1.4

Основні функції транспортно-експедиторських компаній

Функція	Характеристика
Організація міжнародних перевезень	Планування та забезпечення доставки вантажів між країнами різними видами транспорту.
Вибір оптимального маршруту доставки	Розроблення найбільш ефективного маршруту з урахуванням вартості, часу доставки та безпеки перевезення.
Оформлення транспортних документів	Підготовка товарно-транспортних накладних, коносаментів, CMR, авіанакладних та інших супровідних документів.
Страховання вантажів	Забезпечення страхового захисту вантажів від ризиків пошкодження, втрати або затримки під час перевезення.
Координація роботи перевізників	Організація взаємодії між різними транспортними компаніями та учасниками логістичного процесу.
Контроль за переміщенням товарів	Моніторинг руху вантажів на всіх етапах транспортування та інформування клієнтів про статус доставки.
Забезпечення взаємодії з митними органами	Організація митного оформлення вантажів, підготовка необхідних документів та супровід процедур митного контролю.

У міжнародній практиці використовуються різні види транспорту: автомобільний, залізничний, морський, річковий та авіаційний. Вибір способу доставки залежить від характеристик вантажу, термінів перевезення, вартості транспортування та географічного розташування країн-партнерів.

Міжнародна логістика неможлива без дотримання вимог митного законодавства та міжнародних стандартів, які регламентують порядок переміщення товарів через державні кордони.

Митне регулювання охоплює: митне оформлення товарів; декларування вантажів; сплату митних платежів і податків; проходження митного контролю; дотримання експортно-імпорتنих обмежень. Недотримання митних вимог може призвести до затримки вантажів, додаткових витрат та фінансових санкцій. Саме тому підприємства приділяють значну увагу організації ефективного митного супроводу міжнародних перевезень.

Крім митного законодавства, важливу роль відіграють міжнародні стандарти у сфері логістики та управління якістю. Найбільш поширеними є стандарти серії ISO, зокрема ISO 9001 (система управління якістю), ISO 14001 (екологічне управління), ISO 28000 (безпека ланцюгів постачання) та інші. Їх впровадження сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів, покращенню рівня сервісу та зміцненню довіри з боку міжнародних партнерів.

Таким чином, управління логістикою на зовнішніх ринках характеризується високим рівнем складності та потребує ефективної координації міжнародних логістичних систем, транспортно-експедиторської діяльності та митного супроводу. Успішне функціонування підприємств на міжнародному ринку значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, дотримуватися міжнародних стандартів та забезпечувати високий рівень логістичного сервісу. Для ТОВ «Нова Пошта» розвиток міжнародної логістики є одним із ключових напрямів стратегічного зростання та зміцнення конкурентних позицій на світовому ринку логістичних послуг.

1.3. Управління логістикою в умовах змін та кризових факторів

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що суттєво впливає на функціонування логістичних систем. Глобалізаційні процеси, геополітичні конфлікти, економічні кризи, пандемії та воєнні дії створюють додаткові виклики для підприємств, які здійснюють міжнародну діяльність. У таких умовах особливого значення набуває ефективне управління логістикою, спрямоване на забезпечення постачання, мінімізацію ризиків та підвищення адаптивності логістичних систем.

Глобалізація сприяє розширенню міжнародної торгівлі, розвитку логістичних мереж та інтеграції національних економік у світову господарську систему. Завдяки цьому підприємства отримують доступ до нових ринків збуту, постачальників та споживачів. Водночас зростає залежність логістичних ланцюгів від зовнішніх факторів, що підвищує рівень ризиків у сфері міжнародних перевезень.

Особливої актуальності питання управління логістикою набули в умовах воєнних дій в Україні. Руйнування транспортної інфраструктури, блокування окремих маршрутів, обмеження доступу до морських портів та підвищення безпекових ризиків призвели до необхідності швидкої перебудови логістичних процесів. Підприємства були змушені переорієнтовувати транспортні потоки, шукати альтернативні шляхи доставки та розширювати співпрацю з міжнародними логістичними партнерами.

Для компаній логістичного сектору, зокрема таких як ТОВ «Нова Пошта», воєнні ризики стали каталізатором прискореного розвитку міжнародної логістики та розширення мережі закордонних представництв.

Ефективність функціонування логістичних систем у кризових умовах значною мірою залежить від їхньої гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Гнучка логістична система здатна оперативно реагувати на зміни попиту, перебої в постачанні, транспортні обмеження та інші непередбачувані обставини (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні інструменти забезпечення адаптивності логістики до умов змін

Інструмент адаптивності	Характеристика
Диверсифікація транспортних маршрутів	Використання альтернативних маршрутів перевезення для зменшення ризиків затримок, блокувань або перебоїв у постачанні.
Використання мультимодальних перевезень	Поєднання кількох видів транспорту (автомобільного, залізничного, морського, авіаційного) для підвищення гнучкості та ефективності доставки.
Формування резервних каналів постачання	Створення альтернативних джерел постачання та логістичних маршрутів для забезпечення безперервності діяльності в кризових умовах.
Розвиток партнерських логістичних мереж	Розширення співпраці з логістичними операторами, перевізниками та складськими компаніями для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.
Створення страхових запасів товарів	Формування резервних запасів продукції для мінімізації ризиків дефіциту та забезпечення стабільного виконання замовлень.
Впровадження сучасних інформаційних систем управління	Використання цифрових платформ, ERP-, SCM-, WMS- та TMS-систем для моніторингу, планування та оперативного управління логістичними процесами.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [6, 7, 8, 13-15, 20, 21]

Використання зазначених інструментів сприяє підвищенню стійкості логістичних систем до зовнішніх викликів, забезпечує безперервність постачання та дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, кризових ситуацій і воєнних ризиків. У сучасних умовах конкурентні переваги отримують підприємства, які здатні швидко змінювати логістичні схеми та забезпечувати безперервність поставок навіть за умов високої нестабільності. Одним із ключових елементів управління логістикою є система ризик-менеджменту, яка передбачає виявлення, оцінку та мінімізацію ризиків, що виникають у процесі міжнародних перевезень (рис. 1.3).

Для мінімізації негативного впливу ризиків підприємства застосовують страхування вантажів, диверсифікацію постачальників, резервування логістичних потужностей, постійний моніторинг міжнародної ситуації та впровадження систем контролю логістичних процесів у режимі реального часу.



Рис. 1.3. Основні логістичні ризики

Джерело: згенеровано на основі джерел [6, 7, 8, 20, 21]

Ефективне управління ризиками дозволяє підвищити стійкість логістичних систем та забезпечити стабільність роботи підприємства навіть у кризових умовах. Важливим напрямом підвищення ефективності логістики в умовах змін є цифровізація бізнес-процесів. Використання сучасних цифрових технологій забезпечує прозорість логістичних операцій, прискорює обмін інформацією та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Цифровізація дозволяє підприємствам підвищувати швидкість обробки інформації, скорочувати операційні витрати та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Викладений у теоретичному розділі аналіз дозволяє зробити висновки, що управління логістикою в умовах змін та кризових факторів потребує комплексного підходу, який поєднує гнучкість логістичних систем, ефективний ризик-менеджмент та активне впровадження цифрових технологій. В умовах глобалізації та воєнних викликів підприємства повинні постійно вдосконалювати логістичні процеси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати безперервність постачання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ЛЬВІВСЬКОЇ ППО ВПСП ТОВ «НОВА ПОШТА» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Нова Пошта» є провідною приватною логістичною компанією України, яка спеціалізується на експрес-доставці документів, посилок і вантажів, а також наданні супутніх логістичних та фінансових послуг. Компанія була заснована у 2001 році і за роки діяльності перетворилася на найбільшого оператора ринку експрес-доставки в Україні.

Станом на початок 2026 року мережа компанії налічує понад 50 тис. точок сервісу, з яких понад 15,8 тис. відділень та близько 34,2 тис. поштоматів. Упродовж 2025 року компанія доставила 522 млн посилок і вантажів, що на 10 більше порівняно з попереднім роком.

Основними напрямками діяльності компанії є (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Основні напрями діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: сгенеровано на основі даних <https://novaposhta.ua/for-business/cooperation/integration> та <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11111190&tb=file>

З них 29 млн становили міжнародні відправлення. Дохід компанії перевищив 54 млрд грн, а прибуток склав 2,6 млрд грн. Серед основних сервісів: експрес-доставка документів, посилок та вантажів; міжнародна доставка; адресна доставка; мережа поштоматів; логістичне обслуговування бізнесу; фінансові послуги через систему NovaPay.

Важливою особливістю діяльності компанії є постійне розширення інфраструктури. У 2025 році було відкрито понад 12 тис. нових точок сервісу та інвестовано більше 4 млрд грн у розвиток логістичних потужностей, транспортного парку та автоматизацію сортувальних центрів.

Львівська область є одним із ключових регіонів для розвитку діяльності ТОВ «Нова Пошта». Завдяки вигідному географічному розташуванню на заході України та близькості до кордону з країнами Європейського Союзу регіон відіграє важливу роль у формуванні внутрішніх і міжнародних логістичних потоків. Саме через Львівщину проходять основні транспортні маршрути, що забезпечують швидке переміщення товарів між Україною та європейськими країнами.

Однією з головних переваг діяльності компанії в області є високий попит на логістичні послуги. Після початку повномасштабної війни Львівщина стала центром релокації населення та бізнесу, що сприяло значному зростанню обсягів відправлень. Активний розвиток електронної комерції також позитивно вплинув на попит на послуги доставки. У відповідь на це компанія постійно розширює мережу відділень, поштоматів та пунктів видачі, підвищуючи доступність своїх послуг для населення та підприємств.

Важливим фактором успіху є також розвиток міжнародної логістики. Львівська область стала своєрідним логістичним хабом для доставки товарів до країн Європи та зворотного перевезення вантажів в Україну. Це створює додаткові можливості для розширення діяльності компанії та зміцнення її позицій на ринку.

Водночас діяльність ТОВ «Нова Пошта» у Львівській області супроводжується певними труднощами.



Рис. 2.2. Переваги роботи ТОВ «Нова Пошта» у Львові та Львівській області

Джерело: сгенеровано на основі даних <https://novaposhta.ua/for-business/cooperation/integration> та <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11111190&tb=file>

Насамперед це висока конкуренція серед логістичних операторів, що змушує компанію постійно вдосконалювати сервіс та впроваджувати інноваційні рішення. Крім того, збільшення обсягів перевезень призводить до додаткового навантаження на транспортну інфраструктуру регіону, що може впливати на швидкість доставки. Суттєвими викликами залишаються також високі витрати на оренду приміщень, оплату праці персоналу та організацію логістичних процесів.

Окремої уваги потребують гірські райони області, де через складний рельєф і недостатньо розвинену дорожню інфраструктуру доставка є більш витратною та потребує додаткових ресурсів. Також на ефективність міжнародних перевезень можуть впливати затримки на пунктах пропуску через державний кордон.

Бачимо, що Львівська область є одним із найважливіших та найперспективніших регіонів діяльності ТОВ «Нова Пошта». Поєднання вигідного географічного розташування, високого попиту на логістичні послуги

та активного розвитку міжнародних перевезень створює значний потенціал для подальшого зростання компанії. Водночас успішне функціонування потребує подолання низки викликів, пов'язаних із конкуренцією, інфраструктурними обмеженнями та зростанням операційних витрат.

2.2. Основні показники діяльності Львівська ППО ВПСП ТОВ «Нова Пошта»

Аналіз фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2025 роки свідчить про стабільний розвиток підприємства, розширення масштабів діяльності та зміцнення його ринкових позицій. Незважаючи на складні економічні умови та виклики, пов'язані з воєнним станом в Україні, компанія демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається суттєве зростання вартості активів підприємства. Загальна сума активів збільшилася з 13,5 млрд грн у 2021 році до 33,8 млрд грн у 2025 році, тобто майже у 2,5 раза. Основним фактором такого зростання стало збільшення необоротних активів, які зросли з 8,3 млрд грн до 25,6 млрд грн. Зокрема, вартість основних засобів підвищилася з 6,2 млрд грн до 16,3 млрд грн, що свідчить про активне інвестування компанії в розвиток логістичної інфраструктури, відкриття нових відділень, сортувальних центрів та модернізацію транспортного парку.

Зважаючи на те, що окремої звітності по Львівській філії ТОВ «Нова Пошта» вже немає у наявності у відкритих джерелах, було прийняте рішення щодо поглибленого аналізу діяльності компанії, її конкурентних переваг на ринку в цілому із виділенням перспектив відділень у Львові та Львівській області.

Оцінювання проводилось за остання 5 років, що дозволяє оцінити довоєнний період, а також усі роки війни протягом яких відбувалась активність.

Загальні показники ТОВ «Нова Пошта» представлені у табл. 2.1. Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2025 роки свідчить про активний розвиток підприємства, нарощування його ресурсного потенціалу та реалізацію масштабної інвестиційної політики.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2025 рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	20222/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Основні засоби (залишкова вартість)	6171683	6840742	9327238	14269099	16300417	10,8%	36,3%	53,0%	14,2%
Необоротні активи	8305491	12319191	18769254	24548276	25647439	48,3%	52,4%	30,8%	4,5%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	704235	968844	1138305	1640041	2370875	37,6%	17,5%	44,1%	44,6%
Гроші та їх еквіваленти	827839	673522	1079267	2902009	4195286	-18,6%	60,2%	168,9%	44,6%
Оборотні активи	5192636	3435729	4332452	7037517	8176640	-33,8%	26,1%	62,4%	16,2%
Активи	13498127	15754920	23101706	31585793	33824079	16,7%	46,6%	36,7%	7,1%
Зареєстрований (пайовий) капітал	4654	4654	4654	4654	4654	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Власний капітал	4491224	6516072	9508308	11588379	13362447	45,1%	45,9%	21,9%	15,3%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3897300	3787630	5337000	9225802	8609883	-2,8%	40,9%	72,9%	-6,7%
Поточні зобов'язання і забезпечення	5109603	5451218	8256398	10771612	11851749	6,7%	51,5%	30,5%	10,0%
Пасиви	13498127	15754920	23101706	31585793	33824079	16,7%	46,6%	36,7%	7,1%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20843502	23687034	36468879	44779857	54153003	13,6%	54,0%	22,8%	20,9%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16441004	19276532	28625037	35284709	42745978	17,2%	48,5%	23,3%	21,1%
Валовий прибуток (збиток)	4402498	4410502	7843842	9495148	11407025	0,2%	77,8%	21,1%	20,1%
Фінансові результати від операційної діяльності	1611195	2530417	3808343	4407990	5226392	57,1%	50,5%	15,7%	18,6%
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	2794933	2390352	4438175	2836637	3210348	-14,5%	85,7%	-36,1%	13,2%
Чистий фінансовий результат	2600320	2135960	3967156	2500331	2610370	-17,9%	85,7%	-37,0%	4,4%

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі даних <https://novaposhta.ua/for-business/cooperation/integration> та<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11111190&tb=file>

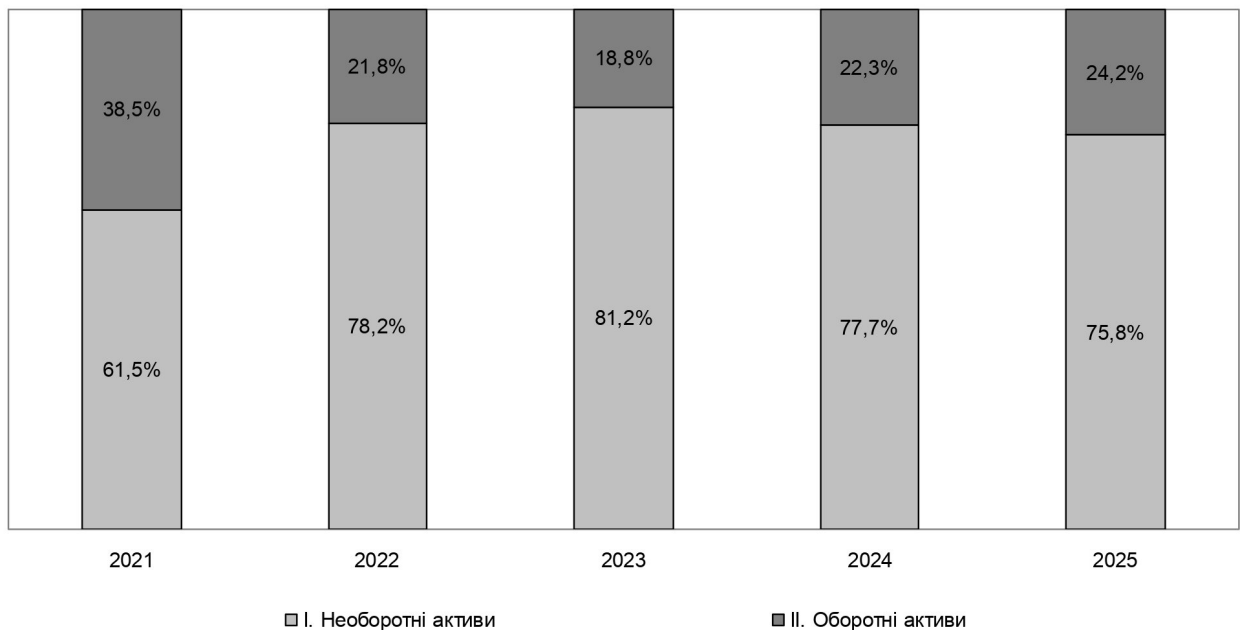


Рис. 2.3. Структурні зміни в активах ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2025 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних <https://novaposhta.ua/for-business/cooperation/integration> та <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11111190&tb=file>

Загальна вартість активів підприємства протягом досліджуваного періоду зросла з 13,5 млрд грн у 2021 році до 33,8 млрд грн у 2025 році, що становить приріст понад 150 %. Найбільш інтенсивне зростання відбулося у 2023–2024 роках, коли активи збільшилися відповідно на 46,6 % та 36,7 %, що свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності компанії.

У структурі активів переважають необоротні активи, частка яких зросла з 61,5 % у 2021 році до 75,8 % у 2025 році. Це свідчить про довгострокову інвестиційну спрямованість розвитку підприємства. Загальна вартість необоротних активів збільшилася більш ніж утричі — з 8,3 млрд грн до 25,6 млрд грн. Основним фактором такого зростання стало нарощування основних засобів, вартість яких за досліджуваний період зросла з 6,2 млрд грн до 16,3 млрд грн. Частка основних засобів у структурі активів збільшилася з 45,7 % до 48,2 %, що свідчить про активне інвестування компанії в розвиток логістичної інфраструктури, сортувальних центрів, транспортного парку та мережі відділень.

Важливу роль у структурі активів відіграють інші фінансові інвестиції, обсяг яких зріс з 314,2 млн грн у 2021 році до 7,7 млрд грн у 2025 році. Особливо суттєве зростання відбулося у 2022 році, коли показник збільшився більш ніж у 10 разів. Частка фінансових інвестицій у структурі балансу становить понад 22 %, що свідчить про активне використання інвестиційних інструментів та диверсифікацію напрямів вкладення капіталу.

Оборотні активи протягом аналізованого періоду змінювалися менш рівномірно. Після зниження у 2022 році на 33,8 % їх обсяг почав стабільно зростати і в 2025 році досяг 8,2 млрд грн. Незважаючи на абсолютне збільшення, частка оборотних активів у структурі балансу скоротилася з 38,5 % до 24,2 %, що підтверджує зростання капіталомісткості діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є значне збільшення грошових коштів та їх еквівалентів. Якщо у 2021 році їх обсяг становив 827,8 млн грн, то у 2025 році він досяг 4,2 млрд грн. Частка грошових коштів у структурі активів зросла з 6,1 % до 12,4 %, що свідчить про покращення ліквідності підприємства та зміцнення його фінансової стійкості.

Водночас спостерігається стабільне зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги. Її обсяг зріс із 704,2 млн грн до 2,37 млрд грн, а частка в активах збільшилася з 5,2 % до 7,0 %. Це може бути наслідком розширення обсягів діяльності та збільшення кількості корпоративних клієнтів, однак потребує посилення контролю за станом розрахунків із контрагентами.

Позитивним фактором є суттєве скорочення іншої поточної дебіторської заборгованості - з 2,47 млрд грн у 2021 році до лише 13,2 млн грн у 2025 році, що свідчить про покращення управління оборотним капіталом та підвищення якості фінансового менеджменту.

Отже, результати аналізу свідчать про зміцнення майнового потенціалу ТОВ «Нова Пошта» та підвищення ефективності управління активами. Компанія активно інвестує у розвиток матеріально-технічної бази та фінансових активів, одночасно підтримуючи достатній рівень ліквідності.

Зростання частки необоротних активів та основних засобів підтверджує реалізацію стратегії довгострокового розвитку, спрямованої на зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках логістичних послуг.

Позитивною тенденцією є також збільшення обсягу оборотних активів, які за досліджуваний період зросли з 5,2 млрд грн до 8,2 млрд грн. Особливо помітним є зростання грошових коштів та їх еквівалентів - з 827,8 млн грн у 2021 році до 4,2 млрд грн у 2025 році. Це свідчить про покращення ліквідності підприємства та його здатність своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання. Водночас зростання дебіторської заборгованості з 704,2 млн грн до 2,37 млрд грн може вказувати на збільшення обсягів діяльності та розширення співпраці з корпоративними клієнтами, проте потребує постійного контролю для уникнення ризиків неповернення коштів.

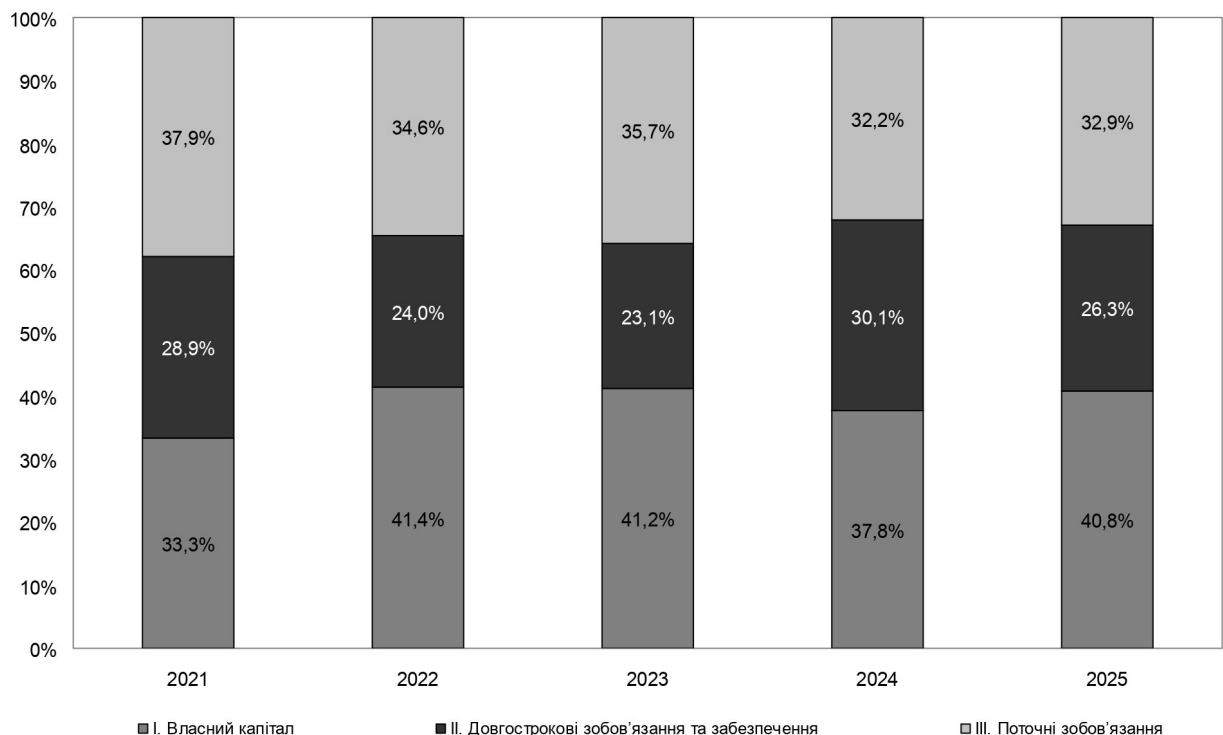


Рис. 2.4. Структурні зміни в пасивах ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2025 рр.

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі даних <https://novaposhta.ua/for-business/cooperation/integration> та <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11111190&tb=file>

Джерела фінансування активів також демонструють позитивні зміни. Власний капітал підприємства збільшився майже утричі - з 4,5 млрд грн у 2021 році до 13,4 млрд грн у 2025 році. Це свідчить про накопичення прибутку та зміцнення фінансової стійкості компанії. Одночасно підприємство активно використовувало залучені кошти для фінансування розвитку. Довгострокові зобов'язання зросли з 3,9 млрд грн до 8,6 млрд грн, що є характерним для компаній, які реалізують масштабні інвестиційні проєкти. Водночас короткострокові банківські кредити практично не використовувалися, що свідчить про відносно низьку залежність від короткострокового кредитування.

Аналіз пасивів ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2025 роки свідчить про суттєве зростання джерел фінансування діяльності підприємства та зміцнення його фінансового потенціалу. Загальна вартість пасивів (валюта балансу) збільшилася з 13,5 млрд грн у 2021 році до 32,8 млрд грн у 2025 році, що свідчить про активний розвиток компанії та розширення масштабів її діяльності. Найбільші темпи зростання спостерігалися у 2023 році (+46,6 %) та 2024 році (+32,8 %), що було зумовлено як нарощуванням власного капіталу, так і залученням позикових ресурсів.

Власний капітал підприємства протягом досліджуваного періоду зріс майже утричі - з 4,49 млрд грн у 2021 році до 13,36 млрд грн у 2025 році. Основним джерелом його формування є нерозподілений прибуток, частка якого перевищує 99 % власного капіталу. Його обсяг збільшився з 4,46 млрд грн до 13,33 млрд грн, що свідчить про стабільне отримання прибутку та спрямування значної його частини на розвиток підприємства.

Частка власного капіталу в структурі пасивів зросла з 33,3 % у 2021 році до 40,8 % у 2025 році. Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про підвищення фінансової незалежності та зміцнення платоспроможності компанії. Водночас статутний та додатковий вкладений капітал залишалися незмінними протягом усього періоду, що підтверджує відсутність додаткових внесків власників та фінансування розвитку переважно за рахунок внутрішніх джерел.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення зросли з 3,90 млрд грн у 2021 році до 8,61 млрд грн у 2025 році. Особливо суттєве зростання відбулося у 2024 році (+72,9 %), коли їх обсяг перевищив 9,2 млрд грн. Найбільшу частку у складі довгострокових зобов'язань займають довгострокові кредити банків та інші фінансові зобов'язання. Обсяг банківських кредитів зріс із 1,46 млрд грн до 4,75 млрд грн, що свідчить про активне використання кредитних ресурсів для фінансування інвестиційних проєктів та розвитку логістичної інфраструктури. Разом із тим частка довгострокових зобов'язань у структурі пасивів коливалася в межах 23–30 %, досягнувши 26,3 % у 2025 році. Це свідчить про достатньо збалансовану політику залучення довгострокового капіталу.

Поточні зобов'язання підприємства збільшилися з 5,11 млрд грн у 2021 році до 10,80 млрд грн у 2025 році. Незважаючи на зростання в абсолютному вираженні, їх частка у структурі пасивів зменшилася з 37,9 % до 32,9 %, що свідчить про покращення структури джерел фінансування. Найбільшу частку серед поточних зобов'язань становлять поточні зобов'язання за довгостроковими кредитами, обсяг яких зріс більш ніж удвічі — до 5,21 млрд грн у 2025 році. Це пояснюється переведенням частини довгострокових кредитів до складу поточних зобов'язань у зв'язку з наближенням строків їх погашення. Суттєво збільшилася кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги - з 1,04 млрд грн до 2,28 млрд грн. Це є наслідком розширення господарської діяльності та зростання обсягів співпраці з постачальниками.

Позитивною тенденцією є зростання забезпечень майбутніх витрат та платежів, які у 2025 році досягли 809,6 млн грн. Це свідчить про підвищення рівня фінансового планування та управління ризиками. Водночас значне збільшення заборгованості за розрахунками зі страхування (до 939,6 млн грн) та з бюджетом (до 1,22 млрд грн) потребує постійного контролю з боку фінансового менеджменту підприємства.

Аналіз показників фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» свідчить про динамічний розвиток підприємства та суттєве зростання масштабів його діяльності протягом 2021-2025 років. (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «нова Пошта» за 2021-2025 рр., тис. грн.

Стаття	2021	2022	2023	2024	2025	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2025/2024	2025/2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20843502	23687034	36468879	44541772	54153003	13,6%	54,0%	22,1%	21,6%	159,8%
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16441004	19276532	28625037	34686346	42745978	17,2%	48,5%	21,2%	23,2%	160,0%
Валовий прибуток:	4402498	4410502	7843842	9855426	11407025	0,2%	77,8%	25,6%	15,7%	159,1%
Інші операційні доходи	202834	826191	581274	769352	1063635	307,3%	-29,6%	32,4%	38,3%	424,4%
Адміністративні витрати	1923703	1673172	2985829	4186782	4468859	-13,0%	78,5%	40,2%	6,7%	132,3%
Витрати на збут	561844	439130	856282	903474	787141	-21,8%	95,0%	5,5%	-12,9%	40,1%
Інші операційні витрати	508590	593974	774662	1380919	1988268	16,8%	30,4%	78,3%	44,0%	290,9%
Фінансові результати від операційної діяльності:										
- прибуток	1611195	2530417	3808343	4153603	5226392	57,1%	50,5%	9,1%	25,8%	224,4%
Інші фінансові доходи	1814806	1138698	2706514	2953039	1309235	-37,3%	137,7%	9,1%	-55,7%	-27,9%
Фінансові витрати	630813	887690	1248217	2034444	2191241	40,7%	40,6%	63,0%	7,7%	247,4%
Інші витрати	255	391073	857468	2235561	1134038	153262,0%	119,3%	160,7%	-49,3%	444621%
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:										
- прибуток	2794933	2390352	4438175	2836637	3210348	-14,5%	85,7%	-36,1%	13,2%	14,9%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	194613	254392	471019	336306	599978	30,7%	85,2%	-28,6%	78,4%	208,3%
Чистий фінансовий результат: прибуток	2600320	2135960	3967156	2500331	2610370	-17,9%	85,7%	-37,0%	4,4%	0,4%

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі даних <https://novaposhta.ua/for-business/cooperation/integration> та <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11111190&tb=file>

Незважаючи на складні економічні умови, компанія зберігала прибутковість та демонструвала високі темпи нарощування доходів. Особливо показовими є результати аналізу доходів та прибутковості підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції та послуг зріс з 20,8 млрд грн у 2021 році до 54,2 млрд грн у 2025 році, тобто більш ніж у 2,5 раза. Найважливішим показником діяльності підприємства є чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який за досліджуваний період зріс з 20,84 млрд грн у 2021 році до 54,15 млрд грн у 2025 році. Загальний приріст становив 159,8 %, що свідчить про значне розширення обсягів логістичних послуг, збільшення клієнтської бази та активний розвиток міжнародних напрямів діяльності. Найбільше зростання доходів спостерігалось у 2023 році (+54,0 %), що стало результатом адаптації компанії до нових ринкових умов та активного розширення логістичної мережі.

Одночасно із доходами зростала і собівартість реалізованих послуг, яка збільшилася з 16,44 млрд грн до 42,75 млрд грн. Темпи її зростання практично відповідали темпам приросту доходів (160,0 % за весь період), що свідчить про збереження відносно стабільної структури витрат підприємства навіть в умовах масштабування бізнесу.

Валовий прибуток зріс із 4,40 млрд грн у 2021 році до 11,41 млрд грн у 2025 році, тобто майже у 2,6 раза. Особливо значне зростання відбулося у 2023 році (+77,8 %), що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності та покращення результативності логістичних операцій.

Позитивною тенденцією є збільшення інших операційних доходів більш ніж у п'ять разів – з 202,8 млн грн до 1,06 млрд грн. Це свідчить про розширення джерел отримання доходів та диверсифікацію діяльності компанії.

Разом із тим спостерігається суттєве зростання адміністративних витрат, які збільшилися з 1,92 млрд грн до 4,47 млрд грн (+132,3 %). Така тенденція пояснюється розширенням мережі відділень, збільшенням чисельності персоналу та масштабуванням управлінських процесів. Водночас витрати на збут зростали значно повільніше і за весь період збільшилися лише на 40,1 %,

що свідчить про ефективне управління маркетинговими та збутовими витратами.

Інші операційні витрати продемонстрували значне зростання — майже у чотири рази, досягнувши 1,99 млрд грн у 2025 році. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат на підтримку інфраструктури, компенсацією ризиків та іншими супутніми витратами діяльності.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс із 1,61 млрд грн до 5,23 млрд грн, що відповідає приросту на 224,4 %. Дана тенденція свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Водночас негативним фактором є стрімке зростання фінансових витрат, які збільшилися з 630,8 млн грн до 2,19 млрд грн (+247,4 %). Це пов'язано із залученням кредитних ресурсів для фінансування інвестиційних проєктів та розвитку логістичної інфраструктури. Крім того, значний вплив на фінансовий результат мали інші витрати, які особливо зросли у 2024 році та перевищили 2,2 млрд грн.

У результаті фінансовий результат до оподаткування мав нестабільну динаміку. Після зниження у 2022 році на 14,5 % підприємство суттєво покращило показники у 2023 році (+85,7 %), однак у 2024 році прибуток до оподаткування скоротився на 36,1 %. У 2025 році спостерігалось часткове відновлення цього показника до рівня 3,21 млрд грн.

Аналогічна ситуація характерна і для чистого прибутку. Незважаючи на значні коливання протягом аналізованого періоду, у 2025 році його обсяг становив 2,61 млрд грн, що практично відповідає рівню 2021 року. Після суттєвого зростання у 2023 році до 3,97 млрд грн компанія зіткнулася зі зростанням фінансових та інших витрат, що негативно вплинуло на кінцевий фінансовий результат.

Отже, результати аналізу свідчать про високі темпи розвитку ТОВ «Нова Пошта», що підтверджується майже триразовим збільшенням доходів та значним зростанням операційного прибутку. Компанія активно розширює масштаби діяльності, інвестує в розвиток логістичної інфраструктури та

зміцнює свої позиції на ринку. Водночас збільшення фінансових витрат, кредитного навантаження та інших витрат призводить до стримування зростання чистого прибутку. Загалом підприємство характеризується високою операційною ефективністю, достатнім рівнем прибутковості та значним потенціалом для подальшого розвитку як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках логістичних послуг.

Таке зростання пояснюється збільшенням кількості відправлень, розвитком електронної комерції, розширенням міжнародних перевезень та збільшенням мережі відділень і поштоматів.

Комплексний аналіз показників рентабельності, ділової активності, ліквідності, фінансової стійкості та технічного стану основних засобів свідчить про стабільний розвиток ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.3-2.6) та збереження лідерських позицій на ринку логістичних послуг України. Водночас окремі показники вказують на зростання фінансового навантаження та необхідність підвищення ефективності використання залученого капіталу.

Таблиця 2.3

Динаміка ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність реалізованої продукції	10,1%	10,7%	12,3%	12,0%	12,8%
Чиста рентабельність діяльності	13,7%	10,0%	12,2%	6,3%	5,4%
Рентабельність продажу	12,5%	9,0%	10,9%	5,6%	4,8%
Рентабельність власного капіталу	57,9%	32,8%	41,7%	21,6%	19,5%
Рентабельність активів	19,3%	13,6%	17,2%	7,9%	7,7%
Рентабельність виробництва	24,6%	23,3%	97,1%	38,0%	37,4%

Джерело: розраховано автором на основі даних

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11111190&tb=file>

Показники рентабельності характеризують загалом позитивні результати діяльності підприємства. Рентабельність реалізованої продукції протягом досліджуваного періоду зросла з 10,1 % до 12,8 %, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності та здатність компанії отримувати більший прибуток з кожної гривні реалізованих послуг.

Водночас показники чистої рентабельності діяльності та рентабельності продажу демонструють тенденцію до зниження. Якщо у 2021 році чиста

рентабельність становила 13,7 %, то у 2025 році вона скоротилася до 5,4 %. Аналогічно рентабельність продажу знизилася з 12,5 % до 4,8 %. Така ситуація пояснюється значним зростанням фінансових, адміністративних та інших витрат, які випереджали темпи приросту чистого прибутку.

Рентабельність власного капіталу зменшилася з 57,9 % до 19,5 %, а рентабельність активів - з 19,3 % до 7,7 %. Незважаючи на позитивні абсолютні фінансові результати, це свідчить про поступове зниження ефективності використання капіталу внаслідок суттєвого збільшення обсягів активів та власних ресурсів підприємства. Разом із тим спостерігається тенденція до зниження показників чистої рентабельності, рентабельності активів та власного капіталу, що обумовлено значним зростанням витрат і масштабними інвестиціями. Незважаючи на окремі проблеми з ліквідністю та високою часткою позикового капіталу, загальний фінансовий стан підприємства залишається стабільним, а його економічний потенціал створює передумови для подальшого успішного розвитку та розширення міжнародної діяльності.

Показники оборотності свідчать про високий рівень ефективності управління оборотними активами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка ділової активності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2025 рр.

Назва показника	2021	2022	2023	2024	2023
Коефіцієнт оборотності оборотних активів об./рік	4,01	6,89	8,42	6,33	6,62
Тривалість обороту, дн.	89,68	52,22	42,77	56,88	54,36
Коефіцієнт оборотності товарних запасів об./рік	69,37	45,66	69,17	87,12	90,30
Тривалість обороту запасів, дн.	5,19	7,88	5,20	4,13	3,99
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об./рік	5,07	10,51	12,97	12,46	17,59
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	71,03	34,27	27,75	28,90	20,46
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об./рік	10,52	10,18	11,42	11,53	11,80
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дн.	34,21	35,37	31,53	31,22	30,50

Джерело: розраховано автором на основі даних

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11111190&tb=file>

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 4,01 до 6,62 обертів на рік, а тривалість одного обороту скоротилася з 89,7 до 54,4 дня. Це свідчить про прискорення руху оборотного капіталу та підвищення ефективності його використання.

Особливо позитивною є динаміка дебіторської заборгованості. Коефіцієнт її оборотності зріс із 5,07 до 17,59 обертів на рік, а середній строк погашення скоротився з 71 до 20 днів. Це свідчить про ефективну політику управління розрахунками з клієнтами та покращення платіжної дисципліни.

Високі показники оборотності запасів також характеризують ефективну організацію логістичних процесів. У 2025 році запаси оберталися понад 90 разів на рік, а середній термін їх перебування на підприємстві становив лише 4 дні.

Показники ліквідності демонструють певні проблеми із забезпеченням поточної платоспроможності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка ліквідності діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,016	0,630	0,525	0,713	0,757
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,970	0,553	0,475	0,672	0,713
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,162	0,124	0,131	0,294	0,389
Коефіцієнт маневреності оборотного капіталу	0,016	-0,587	-0,906	-0,403	-0,320

Джерело: розраховано автором на основі даних

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11111190&tb=file>

Коефіцієнт загальної ліквідності протягом усього періоду залишався нижчим за нормативне значення 1,0–2,0 та у 2025 році становив лише 0,757. Аналогічна ситуація спостерігається щодо коефіцієнта критичної ліквідності, який у 2025 році дорівнював 0,713.

Позитивним фактором є зростання абсолютної ліквідності з 0,162 до 0,389, що свідчить про збільшення обсягу грошових коштів та підвищення здатності підприємства погашати короткострокові зобов'язання найбільш ліквідними активами.

Негативним залишається від'ємне значення коефіцієнта маневреності оборотного капіталу, що вказує на дефіцит власних оборотних коштів та залежність від зовнішніх джерел фінансування поточної діяльності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» демонструє високі темпи розвитку, ефективно використовує оборотні активи та підтримує достатній рівень фінансової стійкості. Підприємство активно інвестує у розвиток логістичної інфраструктури, що забезпечує зростання обсягів діяльності та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому і міжнародному ринках.

Фінансовий стан підприємства можна оцінити як достатньо стійкий (табл. 2.6).

Таблиця 2.5

Динаміка фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,333	0,414	0,412	0,378	0,408
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,621	0,654	0,643	0,678	0,671
Коефіцієнт фінансової стійкості	3,005	2,418	2,430	2,648	2,452
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,018	-0,309	-0,413	-0,245	-0,196
Коефіцієнт співвідношення позикових і залучених коштів до власних коштів (коефіцієнт заборгованості)	2,005	1,418	1,430	1,648	1,452
Питома вага залучених коштів в усіх наявних коштах підприємства	0,667	0,586	0,588	0,622	0,592
Коефіцієнт інвестування основних засобів	1,849	1,891	1,974	2,118	1,919

Джерело: розраховано автором на основі даних

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11111190&tb=file>

Коефіцієнт автономії протягом аналізованого періоду коливався в межах 0,33–0,41 і у 2025 році становив 0,408. Це означає, що понад 40 % активів фінансуються за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стабільності залишався на рівні 0,62–0,68, що свідчить про збалансоване співвідношення власних та позикових коштів. Разом із тим коефіцієнт заборгованості перевищує одиницю та становить 1,452 у 2025

році, що вказує на значну роль позикового капіталу у фінансуванні діяльності компанії. Частка залучених коштів у загальній сумі джерел фінансування перевищує 59 %, що характерно для підприємств, які активно інвестують у розвиток інфраструктури та масштабування бізнесу.

Показник зносу основних засобів протягом досліджуваного періоду зріс із 26,8 % до 35,0 %, що свідчить про поступове старіння частини матеріально-технічної бази підприємства. Водночас рівень зносу залишається помірним і не перевищує критичних значень.

Коефіцієнт інвестування основних засобів стабільно перевищує одиницю та у 2025 році становить 1,919, що свідчить про достатній рівень фінансування оновлення та розвитку виробничих потужностей.

Результати проведеного аналізу свідчать про високий рівень фінансової стійкості та ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта». Компанія демонструє стабільне зростання активів, доходів та власного капіталу, активно інвестує у розвиток інфраструктури та підтримує прибутковість діяльності навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Це підтверджує її лідерські позиції на ринку логістичних послуг України та значний потенціал для подальшого розвитку.

2.3. Аналіз логістичних процесів у сфері міжнародних перевезень Львівська ППО ВПСП ТОВ «Нова Пошта»

В умовах посилення конкуренції на міжнародному ринку логістичних послуг важливим завданням для ТОВ «Нова Пошта» є постійне вдосконалення процесів міжнародної доставки. Підвищення ефективності міжнародної логістики сприятиме скороченню витрат, підвищенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій компанії на міжнародному ринку. Основними напрямками такого вдосконалення є оптимізація маршрутів перевезень, диверсифікація зовнішніх ринків та підвищення рівня сервісу (рис 2.5)



Рис. 2.5. Узагальнена карта маршрутів ТОВ «Нова Пошта» у 2026 році
Джерело: згенеровано на основі <https://novaposhta.ua/>

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити конкурентні переваги та недоліки діяльності ТОВ «Нова Пошта» на внутрішньому ринку, а також визначити можливості для подальшого розвитку та потенційні загрози зовнішнього середовища. Як лідер ринку експрес-доставки в Україні, компанія має значний потенціал для зростання, проте функціонує в умовах динамічних економічних та соціальних змін.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Нова Пошта» займає провідні позиції на внутрішньому ринку логістичних послуг України завдяки розвиненій мережі відділень, високій якості сервісу та широкому використанню цифрових технологій. Компанія має значні конкурентні переваги, які дозволяють їй утримувати лідерство навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» на внутрішньому ринку

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Найбільша мережа відділень, поштоматів і пунктів видачі в Україні.	Високі витрати на утримання та розширення інфраструктури.
Висока впізнаваність бренду та довіра споживачів.	Нерівномірна рентабельність окремих регіональних підрозділів.
Швидка доставка по всій території країни.	Висока залежність від транспортної інфраструктури та вартості пального.
Сучасні цифрові сервіси та мобільний додаток.	Значні капіталовкладення для підтримки інноваційного розвитку.
Розвинена логістична інфраструктура та автоматизовані сортувальні центри.	Зростання дебіторської заборгованості корпоративних клієнтів.
Висока якість обслуговування клієнтів.	Складність забезпечення однакового рівня сервісу в усіх регіонах.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Подальше зростання електронної комерції в Україні.	Воєнні ризики та можливі пошкодження логістичної інфраструктури.
Розширення мережі поштоматів та автоматизованих пунктів видачі.	Посилення конкуренції з боку інших логістичних операторів.
Розвиток фінансових послуг через систему NovaPay.	Зростання цін на паливо та енергоносії.
Впровадження нових цифрових технологій та автоматизації процесів.	Інфляційні процеси та зниження платоспроможності населення.
Розвиток адресної доставки та кур'єрських сервісів.	Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці.
Розширення співпраці з малим та середнім бізнесом.	Зміни податкового та регуляторного законодавства.

Джерело: сформовано автором на основі <https://novaposhta.ua/>

Серед ключових можливостей для подальшого розвитку слід виділити зростання електронної комерції, розширення мережі поштоматів, розвиток фінансових сервісів та автоматизацію логістичних процесів. Водночас діяльність компанії супроводжується певними ризиками, пов'язаними з воєнними викликами, інфляційними процесами, зростанням операційних витрат та конкуренцією на ринку.

Отже, переваги та перспективи розвитку ТОВ «Нова Пошта» значно переважають наявні недоліки та загрози. Це створює сприятливі умови для подальшого зміцнення ринкових позицій компанії та підвищення ефективності її діяльності на внутрішньому ринку України.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити можливості та загрози, що виникають під час здійснення міжнародної діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» на зовнішніх ринках

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Лідерські позиції на українському ринку логістичних послуг.	Відносно низька впізнаваність бренду на світовому ринку порівняно з глобальними логістичними операторами.
Розвинена логістична інфраструктура та сучасні сортувальні центри.	Висока залежність від українського ринку як основного джерела доходів.
Висока швидкість доставки та цифровізація сервісів.	Значні витрати на відкриття та підтримку міжнародних представництв.
Власна міжнародна мережа Nova Post у країнах Європи.	Недостатній досвід роботи на окремих міжнародних ринках.
Гнучкість та швидке реагування на потреби клієнтів.	Залежність від партнерських перевізників на окремих маршрутах.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Подальше розширення мережі Nova Post у країнах ЄС.	Висока конкуренція з боку міжнародних компаній DHL, FedEx, UPS та DPD.
Зростання міжнародної електронної комерції.	Посилення митного та регуляторного контролю в окремих країнах.
Розвиток логістичних послуг для української діаспори за кордоном.	Коливання валютних курсів та економічна нестабільність.
Вихід на нові ринки Північної Америки та Азії.	Геополітичні ризики та зміни міжнародних торговельних умов.
Розвиток партнерських програм із закордонними компаніями.	Зростання вартості міжнародних перевезень та паливних ресурсів.

Джерело: сформовано автором на основі <https://novaposhta.ua/>

Для ТОВ «Нова Пошта», яке активно розвиває мережу міжнародних перевезень через бренд Nova Post у країнах Європи та за її межами, такий аналіз є важливим інструментом стратегічного планування.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Нова Пошта» має значний потенціал для розвитку міжнародної діяльності завдяки сильним конкурентним перевагам, серед яких розвинена логістична інфраструктура, високий рівень цифровізації та успішний досвід роботи на внутрішньому ринку. Особливе значення для міжнародної експансії має створення власної мережі Nova Post у країнах Європейського Союзу, що сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів та скороченню термінів доставки.

Водночас компанія стикається з низкою викликів, пов'язаних із необхідністю конкурувати з глобальними логістичними операторами, адаптуватися до регуляторних вимог різних країн та забезпечувати ефективне управління міжнародною мережею. Для зміцнення своїх позицій на зовнішніх ринках ТОВ «Нова Пошта» доцільно продовжувати розширення географії присутності, підвищувати впізнаваність бренду, впроваджувати інноваційні логістичні рішення та розвивати стратегічні партнерства.

Таким чином, переваги та можливості компанії переважають наявні ризики, що створює передумови для подальшого успішного розвитку ТОВ «Нова Пошта» на міжнародному ринку логістичних послуг.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) використовується для визначення стратегічного становища підприємства та вибору оптимального напрямку його розвитку. Методика передбачає оцінку чотирьох груп факторів: фінансової сили (FS), конкурентних переваг (CA), привабливості галузі (IS) та стабільності зовнішнього середовища (ES). Для ТОВ «Нова Пошта» оцінювання проведено за шкалою від 1 до 6 балів для позитивних показників (FS та IS) та від -1 до -6 балів для негативних показників (CA та ES) (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка факторів за методикою SPACE-аналізу ТОВ «Нова Пошта»

Фінансова сила (FS)		Конкурентні переваги (CA)	
Показник	Оцінка	Показник	Оцінка
Зростання доходів	6	Впізнаваність бренду	-1
Рентабельність діяльності	5	Якість сервісу	-2
Платоспроможність	5	Розвинена мережа відділень	-1
Інвестиційний потенціал	6	Інноваційність послуг	-2
Фінансова стійкість	5	Частка ринку	-1
Середня оцінка FS	5,4	Середня оцінка CA	-1,4
Привабливість галузі (IS)		Стабільність зовнішнього середовища (ES)	
Показник	Оцінка	Показник	Оцінка
Зростання електронної комерції	6	Воєнні ризики	-6
Попит на логістичні послуги	6	Інфляція	-4
Потенціал міжнародного розвитку	5	Коливання валютних курсів	-4
Розвиток цифрових технологій	5	Регуляторні зміни	-3
Рівень прибутковості галузі	5	Конкурентний тиск	-3
Середня оцінка IS	5,4	Середня оцінка ES	-4

Джерело: сформовано автором на основі даних розрахунків розділу 2

Розрахунок координат SPACE-матриці

Координата X:

$$X = IS + CA = 5,4 + (-1,4) = 4,0$$

$$4,0X = IS + CA = 5,4 + (-1,4) = 4,0$$

Координата Y:

$$Y = FS + ES = 5,4 + (-4,0) = 1,4$$

$$1,4Y = FS + ES = 5,4 + (-4,0) = 1,4$$

Отримані координати:

$$(X = 4,0 ; Y = 1,4)$$

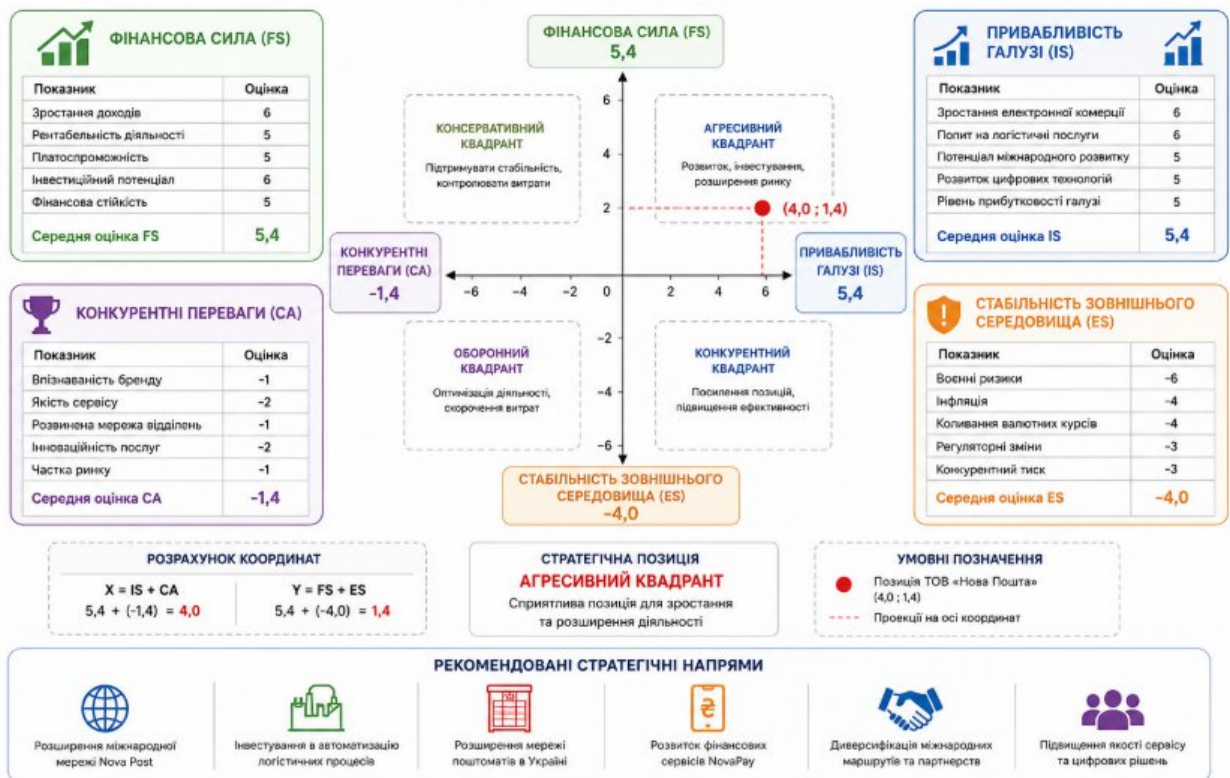


Рис. 2.6. SPACE-аналіз ТОВ «Нова Пошта» та формування стратегії

Джерело: сформовано на основі даних розрахунків розділу 2

Отримані значення розміщують ТОВ «Нова Пошта» в агресивному квадранті SPACE-матриці.

Агресивна стратегічна позиція свідчить про те, що підприємство має: високий рівень фінансової стійкості; значні конкурентні переваги на ринку; працює в перспективній галузі; володіє ресурсами для подальшого розширення діяльності. Для ТОВ «Нова Пошта» це означає можливість активного розвитку як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Рекомендовані стратегічні напрями розвитку

1. Подальше розширення міжнародної мережі Nova Post у країнах Європи та за її межами.
2. Інвестування в автоматизацію логістичних процесів, розвиток сортувальних центрів та цифрових сервісів.
3. Розширення мережі поштоматів у містах і сільських громадах України.
4. Розвиток фінансових сервісів NovaPay та інтеграція нових цифрових продуктів.
5. Диверсифікація міжнародних маршрутів для зниження ризиків та підвищення надійності доставки.

SPACE-аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» займає сильну стратегічну позицію та належить до підприємств з агресивним типом розвитку. Високі показники фінансової сили, значний попит на логістичні послуги та лідерські позиції на ринку створюють сприятливі умови для подальшого зростання компанії. Незважаючи на ризики зовнішнього середовища, пов'язані з воєнним станом та економічною нестабільністю, підприємство має достатній потенціал для реалізації стратегії активної експансії та зміцнення своїх конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ЛЬВІВСЬКА ППО ВПСП ТОВ «НОВА ПОШТА» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ В УМОВАХ ЗМІН

3.1. Напрями підвищення ефективності міжнародної логістики

Одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності міжнародної логістики є оптимізація транспортних маршрутів. Раціональне планування перевезень дозволяє скоротити час доставки, зменшити витрати на транспортування та підвищити надійність логістичних операцій. Для цього доцільно впроваджувати сучасні цифрові технології управління транспортом, системи GPS-моніторингу та програмне забезпечення для автоматизованого планування маршрутів. Особливо актуальним є розвиток альтернативних маршрутів через країни Європейського Союзу, що дозволить мінімізувати ризики затримок на окремих пунктах пропуску та забезпечити стабільність міжнародних перевезень.

Важливим фактором підвищення ефективності міжнародної діяльності є розширення географії надання послуг. На сьогодні основна частина міжнародних перевезень компанії орієнтована на європейський напрямок. Проте для зниження залежності від окремих ринків доцільно активізувати діяльність у країнах Північної Америки, Близького Сходу та Азії. Диверсифікація зовнішніх ринків дозволить залучити нових клієнтів, збільшити обсяги міжнародних відправлень та знизити ризики, пов'язані зі змінами економічної або політичної ситуації в окремих країнах.

У сучасних умовах одним із ключових факторів конкурентоспроможності логістичних компаній є якість обслуговування клієнтів. Для підвищення ефективності міжнародної логістики ТОВ «Нова Пошта» необхідно продовжувати вдосконалення цифрових сервісів, розширювати можливості онлайн-відстеження відправлень, спрощувати процедури митного оформлення та забезпечувати оперативну підтримку клієнтів. Особливу увагу слід приділити розвитку мережі міжнародних відділень і партнерських пунктів

видачі, що сприятиме підвищенню доступності послуг та скороченню термінів доставки.

Підвищення ефективності міжнародної логістики ТОВ «Нова Пошта» доцільно здійснювати шляхом комплексної реалізації трьох ключових напрямів: оптимізації маршрутів перевезень, диверсифікації зовнішніх ринків та підвищення рівня сервісу. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню конкурентних переваг компанії, підвищенню якості логістичних послуг та забезпеченню сталого розвитку на міжнародному ринку.

3.2. Розробка заходів мінімізації ризиків в умовах нестабільності

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» встановлено, що підприємство характеризується високими темпами розвитку, значним зростанням обсягів міжнародних перевезень та активним розширенням логістичної інфраструктури. Водночас функціонування компанії відбувається в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із воєнними діями, змінами міжнародного середовища, коливаннями валютних курсів, затримками на митниці та порушеннями транспортних маршрутів. З метою забезпечення безперервності логістичних процесів пропонується проєкт заходів щодо мінімізації ризиків в умовах нестабільності.

Підвищення стійкості міжнародної логістичної системи ТОВ «Нова Пошта» шляхом диверсифікації логістичних маршрутів, страхового захисту перевезень та впровадження адаптивної логістичної моделі управління (табл. 3.1).

1. Альтернативні логістичні канали. Одним із ключових заходів проєкту є формування альтернативних логістичних каналів доставки міжнародних відправлень. В умовах нестабільності окремі транспортні маршрути можуть бути тимчасово недоступними через воєнні ризики, перевантаження прикордонної інфраструктури або зміни митних процедур.

Таблиця 3.1

Проект заходів мінімізації логістичних ризиків для ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок проекту	Заходи	Очікуваний результат
1. Розвиток альтернативних логістичних каналів	Розширення мережі міжнародних хабів у країнах ЄС; використання альтернативних пунктів пропуску; залучення нових транспортних партнерів	Зниження ризику затримок перевезень та залежності від окремих маршрутів
2. Страхування міжнародних перевезень	Розширення програм страхування вантажів; страхування відповідальності перевізника; впровадження комплексного страхового покриття міжнародних відправлень	Зменшення фінансових втрат у разі пошкодження або втрати вантажів
3. Побудова адаптивної логістичної моделі	Впровадження систем оперативного перепланування маршрутів; створення резервних логістичних схем; автоматизація моніторингу ризиків	Підвищення гнучкості логістичної системи та швидкості реагування на кризові ситуації
4. Цифровізація управління ризиками	Використання систем Big Data, GPS-моніторингу, TMS та SCM-платформ	Підвищення прозорості логістичних процесів та оперативності прийняття рішень
5. Диверсифікація міжнародних ринків	Розширення діяльності в країнах Центральної та Західної Європи, Північної Америки	Зниження залежності від окремих ринків та підвищення стійкості бізнесу

Для мінімізації цих ризиків пропонується: розширення використання логістичних центрів у Польщі, Німеччині та Чехії; розвиток мультимодальних перевезень; використання альтернативних автомобільних та залізничних маршрутів; укладання договорів із додатковими міжнародними перевізниками.

Реалізація цих заходів дозволить скоротити час доставки та підвищити надійність міжнародних перевезень.

2. Страхування міжнародних перевезень. Важливим елементом управління ризиками є розширення системи страхового захисту міжнародних відправлень. Пропонується: забезпечити страхування вантажів на всіх етапах перевезення; впровадити додаткове страхування від воєнних ризиків; страхувати відповідальність логістичного оператора перед клієнтами; розробити спеціальні страхові пакети для корпоративних клієнтів.

Результатом стане зниження фінансових втрат підприємства та підвищення довіри клієнтів до міжнародних сервісів компанії.

3. Побудова адаптивної логістичної моделі. Для забезпечення стійкості міжнародної логістики доцільно впровадити адаптивну модель управління логістичними процесами. Основними складовими такої моделі повинні стати: система раннього виявлення ризиків; автоматизований моніторинг міжнародних маршрутів; резервні транспортні схеми; цифрові платформи прогнозування логістичних ризиків; оперативне переplanування маршрутів у режимі реального часу.



Рис. 3.1. Адаптивна логістична модель ТОВ «Нова Пошта»

Реалізація запропонованих заходів дозволить: скоротити ризик затримки міжнародних перевезень на 15–20 %; знизити можливі втрати від пошкодження або втрати вантажів на 20–25%; підвищити надійність міжнародних перевезень; покращити рівень логістичного сервісу; зміцнити конкурентні позиції ТОВ «Нова Пошта» на міжнародному ринку; забезпечити стабільність функціонування компанії в умовах воєнних та економічних ризиків.

Запропонований проєкт спрямований на підвищення стійкості міжнародної логістичної системи ТОВ «Нова Пошта» шляхом розвитку альтернативних логістичних каналів, удосконалення страхового захисту міжнародних перевезень та впровадження адаптивної моделі управління логістикою. Реалізація зазначених заходів сприятиме мінімізації ризиків, підвищенню ефективності логістичних процесів та забезпеченню подальшого розвитку компанії на міжнародних ринках.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» показав, що компанія демонструє стабільне зростання доходів, активів та власного капіталу, активно розвиває міжнародний напрям діяльності та розширює мережу Nova Post у країнах Європи. Водночас на ефективність міжнародної логістики суттєво впливають воєнні ризики, перевантаження прикордонної інфраструктури, валютні коливання та зростання вартості міжнародних перевезень.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для забезпечення подальшого розвитку компанії пропонується реалізувати комплексний проєкт підвищення ефективності міжнародної логістики у 2026–2027 році.

Мета проєкту. Підвищення ефективності міжнародної логістики ТОВ «Нова Пошта» шляхом впровадження адаптивної логістичної системи, диверсифікації міжнародних маршрутів та зниження логістичних ризиків.

Основні завдання проєкту. розширення міжнародної логістичної мережі; створення альтернативних маршрутів доставки; підвищення рівня страхового захисту міжнародних перевезень; цифровізація управління логістичними ризиками; скорочення термінів міжнародної доставки; підвищення якості логістичного сервісу.

План реалізації проєкту поданий у табл. 3.2. У межах проєкту підвищення ефективності міжнародної логістики ТОВ «Нова Пошта» на 2027 рік передбачено реалізацію комплексу заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій компанії на міжнародному ринку, підвищення стійкості

логістичної системи та мінімізацію ризиків, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища.

Таблиця 3.2

План реалізації проєкту мінімізації ризиків у міжнародній логістичній діяльності ТОВ «Нова Пошта» на 2026–2027 рік

Напрямок	Заходи	Термін виконання	Відповідальні
Розвиток міжнародної інфраструктури	Відкриття нових логістичних хабів у країнах ЄС	I–II квартал 2027 р.	Департамент міжнародної логістики
Альтернативні логістичні канали	Розробка резервних маршрутів через Польщу, Словаччину, Румунію та Угорщину	I квартал 2027 р.	Логістичний департамент
Страховання перевезень	Впровадження комплексного страхування міжнародних вантажів	I–II квартал 2027 р.	Фінансовий департамент
Цифровізація логістики	Впровадження систем прогнозування ризиків та моніторингу маршрутів	II–III квартал 2027 р.	ІТ-департамент
Підвищення сервісу	Автоматизація процесів відстеження міжнародних відправлень	III квартал 2027 р.	Департамент клієнтського сервісу
Управління ризиками	Створення Центру моніторингу міжнародних логістичних ризиків	IV квартал 2027 р.	Служба ризик-менеджменту

Першим напрямом проєкту є розвиток міжнародної інфраструктури шляхом відкриття нових логістичних хабів у країнах Європейського Союзу. Реалізація цього заходу дозволить скоротити терміни доставки міжнародних відправлень, оптимізувати транспортні потоки та підвищити пропускну спроможність логістичної мережі компанії. Відповідальність за реалізацію даного напрямку покладається на департамент міжнародної логістики.

Важливе значення має також створення альтернативних логістичних каналів через Польщу, Словаччину, Румунію та Угорщину. Формування резервних маршрутів забезпечить безперервність міжнародних перевезень у разі виникнення форс-мажорних обставин, перевантаження окремих прикордонних переходів або зміни умов функціонування транспортної інфраструктури. Такий підхід сприятиме підвищенню гнучкості логістичної системи та зниженню ризиків затримок доставки.

Одним із ключових елементів проєкту є впровадження комплексного страхування міжнародних вантажів. Даний захід спрямований на мінімізацію фінансових втрат підприємства та його клієнтів у випадках пошкодження, втрати або затримки вантажів під час транспортування. Використання сучасних страхових інструментів дозволить підвищити надійність міжнародних перевезень і зміцнити довіру клієнтів до компанії (рис. 3.2).

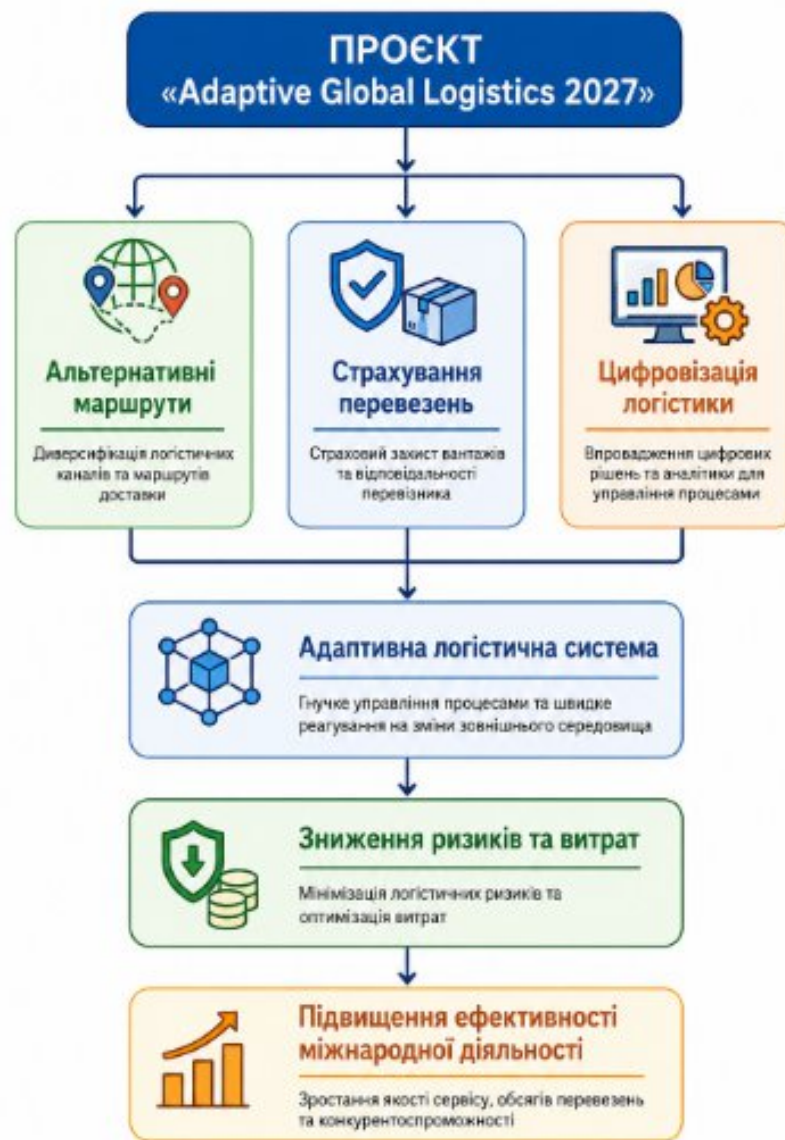


Рис. 3.2. Концепція проєкту «Adaptive Global Logistics 2027»

Для реалізації проєкту підвищення ефективності міжнародної логістики ТОВ «Нова Пошта» на 2027 рік передбачено формування бюджету в обсязі 300 млн грн. Запропонована структура фінансування спрямована на розвиток

міжнародної інфраструктури, цифровізацію логістичних процесів, мінімізацію ризиків та забезпечення високої якості логістичного сервісу.

Таблиця 3.3

Орієнтовний бюджет проекту мінімізації ризиків у міжнародній логістичній діяльності ТОВ «Нова Пошта» на 2026–2027 рік

Стаття витрат	Сума, млн грн
Розвиток міжнародних логістичних хабів	150
Впровадження цифрових платформ управління логістикою	50
Страхування міжнародних перевезень	30
Розробка альтернативних маршрутів	20
Навчання персоналу	10
Резервний фонд ризиків	40
Усього	300

Найбільшу частку інвестицій планується спрямувати на розвиток міжнародних логістичних хабів, на що передбачено 150 млн грн, або 50 % загального бюджету проєкту. Такий обсяг фінансування обумовлений необхідністю розширення міжнародної логістичної мережі компанії, створення нових центрів обробки відправлень та підвищення пропускної спроможності логістичної інфраструктури в країнах Європейського Союзу. Реалізація цього напрямку дозволить скоротити терміни доставки міжнародних відправлень, оптимізувати транспортні потоки та забезпечити подальше зростання обсягів перевезень.

Другим за обсягом фінансування напрямом є впровадження цифрових платформ управління логістикою, на яке передбачено 50 млн грн. Використання сучасних інформаційних технологій дасть змогу автоматизувати процеси планування та контролю перевезень, впровадити системи прогнозування ризиків, моніторингу маршрутів і цифрового управління логістичними потоками. Цифровізація сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та ефективності використання ресурсів підприємства.

Важливим елементом проєкту є створення резервного фонду ризиків у розмірі 40 млн грн. Формування такого фонду зумовлене високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища та необхідністю забезпечення фінансової стійкості компанії в умовах воєнних, економічних та геополітичних викликів. Наявність резервних коштів дозволить оперативно реагувати на кризові ситуації та мінімізувати можливі фінансові втрати.

На страхування міжнародних перевезень передбачено 30 млн грн. Впровадження комплексного страхового захисту міжнародних вантажів дозволить знизити ризики пошкодження, втрати або затримки відправлень під час транспортування. Крім того, страхування сприятиме підвищенню довіри клієнтів до міжнародних послуг компанії та зміцненню її ділової репутації.

Для розробки альтернативних логістичних маршрутів через країни Центральної та Східної Європи планується використати 20 млн грн. Реалізація цього заходу забезпечить диверсифікацію транспортних каналів та підвищить стійкість логістичної системи до можливих перебоїв у роботі окремих напрямів перевезень.

Окрему увагу приділено підготовці персоналу. На навчання працівників заплановано 10 млн грн. Підвищення кваліфікації співробітників є необхідною умовою успішного впровадження нових цифрових технологій, сучасних методів управління ризиками та ефективної організації міжнародних логістичних процесів.

Таким чином, структура бюджету проєкту є збалансованою та орієнтованою на досягнення стратегічних цілей розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта». Основний акцент зроблено на розширенні логістичної інфраструктури та цифровій трансформації бізнес-процесів, що відповідає сучасним тенденціям розвитку світового ринку логістичних послуг. Реалізація запланованих заходів дозволить підвищити ефективність міжнародної логістики, скоротити рівень ризиків, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити подальше зростання конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку.

Очікувані результати реалізації проєкту мінімізації ризиків у міжнародній логістичній діяльності ТОВ «Нова Пошта» на 2026–2027 роки свідчать про суттєвий потенціал підвищення ефективності функціонування компанії на міжнародному ринку (табл. 3.4). Запропоновані заходи спрямовані на забезпечення безперервності логістичних процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів та зміцнення конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 3.4

Очікувані проєкту мінімізації ризиків у міжнародній логістичній діяльності ТОВ «Нова Пошта» на 2026–2027 рік

Показник	Прогноз після реалізації
Середній термін міжнародної доставки	85–90 %
Рівень затримок міжнародних відправлень	80–85 %
Кількість альтернативних маршрутів	150%
Рівень страхового покриття вантажів	140%
Рівень задоволеності клієнтів	115%
Обсяг міжнародних відправлень	120–125 %

Одним із найважливіших результатів реалізації проєкту стане скорочення середнього терміну міжнародної доставки до 85–90 % від поточного рівня. Досягнення цього показника стане можливим завдяки розвитку міжнародної інфраструктури, відкриттю нових логістичних хабів у країнах Європейського Союзу та впровадженню альтернативних маршрутів перевезень. Скорочення часу доставки сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії та покращенню якості логістичного сервісу.

Важливим результатом також стане зниження рівня затримок міжнародних відправлень до 80–85 % від існуючого рівня. Завдяки диверсифікації логістичних каналів, використанню резервних маршрутів та створенню системи моніторингу ризиків підприємство зможе оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність міжнародних перевезень навіть в умовах воєнних чи економічних викликів.

Особливу роль у підвищенні стійкості логістичної системи відіграє збільшення кількості альтернативних маршрутів на 50 %. Це дозволить значно

знизити залежність від окремих транспортних коридорів, підвищити гнучкість логістичної мережі та забезпечити безперервність доставки вантажів у разі виникнення форс-мажорних обставин.

Важливим напрямом проекту є посилення страхового захисту міжнародних перевезень. Передбачається збільшення рівня страхового покриття вантажів до 140 %, що дозволить мінімізувати фінансові втрати від пошкодження, втрати або затримки вантажів та підвищить рівень безпеки логістичних операцій. Такий підхід сприятиме зміцненню довіри клієнтів і партнерів до міжнародних послуг компанії.

Позитивний вплив очікується і на показники клієнтської задоволеності. Завдяки автоматизації процесів відстеження відправлень, скороченню термінів доставки та підвищенню надійності перевезень рівень задоволеності клієнтів прогнозується на рівні 115 % від поточного значення. Це сприятиме зміцненню лояльності існуючих клієнтів та залученню нових споживачів логістичних послуг. Реалізація комплексу заходів також забезпечить зростання обсягу міжнародних відправлень на 20–25 %. Розширення міжнародної мережі, покращення логістичного сервісу та підвищення стійкості до ризиків створять сприятливі умови для подальшого розвитку міжнародного напрямку діяльності ТОВ «Нова Пошта» та розширення його присутності на зовнішніх ринках.

Отже, впровадження проекту мінімізації ризиків у міжнародній логістичній діяльності дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише підвищити ефективність функціонування логістичної системи, але й забезпечити її адаптивність до сучасних викликів.

Реалізація проекту «Adaptive Global Logistics 2027» дозволить ТОВ «Нова Пошта» підвищити стійкість міжнародної логістичної системи до зовнішніх ризиків, скоротити терміни доставки, покращити якість обслуговування клієнтів та зміцнити конкурентні позиції на міжнародному ринку. Очікуваним результатом стане зростання обсягів міжнародних перевезень на 20–25 %, зниження логістичних ризиків та підвищення загальної ефективності діяльності компанії.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління логістичними процесами на зовнішніх ринках в умовах змін на прикладі Львівської ППО ВПСП ТОВ «Нова Пошта». Актуальність теми зумовлена посиленням ролі міжнародної логістики, зростанням нестабільності зовнішнього середовища, воєнними ризиками та необхідністю адаптації логістичних систем до нових умов функціонування.

У першому розділі було розкрито сутність логістики та логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Встановлено, що логістика є важливим інструментом забезпечення безперервного руху товарів, оптимізації витрат, скорочення строків доставки та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Особливу увагу приділено міжнародним логістичним системам, транспортно-експедиторській діяльності, митному регулюванню, міжнародним стандартам, ризик-менеджменту та цифровізації логістичних процесів. У роботі підкреслено, що ефективне управління логістикою в умовах змін потребує гнучкості, адаптивності та впровадження сучасних інформаційних технологій.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» як провідного логістичного оператора України. Компанія спеціалізується на експрес-доставці документів, посилок і вантажів, міжнародній доставці, адресній доставці, логістичному обслуговуванні бізнесу, роботі мережі поштоматів та фінансових послугах через NovaPay. У роботі зазначено, що Львівська область є одним із ключових регіонів діяльності компанії завдяки вигідному прикордонному розташуванню, високому попиту на логістичні послуги, розвитку електронної комерції та активним міжнародним перевезенням.

Фінансово-економічний аналіз показав, що протягом 2021–2025 років ТОВ «Нова Пошта» демонструвало стабільне зростання масштабів діяльності. Активи підприємства зросли з 13,5 млрд грн у 2021 році до 33,8 млрд грн у 2025 році, що свідчить про активне нарощування ресурсного потенціалу.

Значно збільшилися необоротні активи та основні засоби, що підтверджує інвестиційну спрямованість розвитку компанії. Водночас зростання грошових коштів і власного капіталу свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Аналіз фінансових результатів засвідчив суттєве зростання чистого доходу від реалізації послуг: з 20,8 млрд грн у 2021 році до 54,2 млрд грн у 2025 році. Операційний прибуток також мав позитивну динаміку, що свідчить про ефективність основної діяльності підприємства. Разом із тим чистий прибуток мав нестабільну динаміку через зростання фінансових, адміністративних та інших витрат. Це вказує на необхідність подальшої оптимізації витрат і підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Проведений аналіз показників рентабельності, ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості дав змогу встановити, що підприємство має достатній рівень фінансової стабільності та високу ефективність управління оборотними активами. Водночас виявлено певні проблеми з поточною ліквідністю і залежністю від залученого капіталу. Це потребує посилення контролю за структурою джерел фінансування, оборотним капіталом та рівнем фінансових зобов'язань.

У процесі стратегічного аналізу було визначено сильні сторони ТОВ «Нова Пошта», серед яких лідерські позиції на ринку, розвинена мережа відділень і поштоматів, високий рівень цифровізації, якісний сервіс і активний розвиток міжнародної логістики. До слабких сторін належать високі операційні витрати, залежність від транспортної інфраструктури, зростання фінансового навантаження та необхідність постійного оновлення логістичних потужностей. Основними можливостями є розширення міжнародної мережі, розвиток електронної комерції, цифровізація сервісів і диверсифікація зовнішніх ринків. Серед загроз виділено воєнні ризики, валютні коливання, конкуренцію, митні обмеження та зростання вартості перевезень.

У третьому розділі запропоновано проєкт підвищення ефективності міжнародної логістики ТОВ «Нова Пошта» на 2026–2027 роки — «Adaptive Global Logistics 2027». Його метою є мінімізація ризиків у міжнародній

логістичній діяльності, підвищення адаптивності логістичної системи та зміцнення конкурентних позицій компанії на зовнішніх ринках. Основними напрямками проєкту визначено розвиток міжнародних логістичних хабів, формування альтернативних маршрутів через Польщу, Словаччину, Румунію та Угорщину, впровадження комплексного страхування міжнародних вантажів, цифровізацію логістики, підвищення рівня сервісу та створення Центру моніторингу міжнародних логістичних ризиків.

Орієнтовний бюджет проєкту становить 300 млн грн. Найбільшу частку коштів передбачено спрямувати на розвиток міжнародних логістичних хабів, цифрові платформи управління логістикою, страхування міжнародних перевезень, резервний фонд ризиків, розробку альтернативних маршрутів і навчання персоналу. Очікуваними результатами реалізації проєкту є скорочення середнього терміну міжнародної доставки до 85–90 % від поточного рівня, зниження затримок міжнародних відправлень до 80–85 %, збільшення кількості альтернативних маршрутів до 150 %, підвищення рівня страхового покриття вантажів до 140 %, зростання задоволеності клієнтів до 115 % та збільшення обсягів міжнародних відправлень на 20–25 %.

Як показали розрахунки, ТОВ «Нова Пошта» має значний потенціал для подальшого розвитку на зовнішніх ринках. Компанія володіє сильною матеріально-технічною базою, високим рівнем впізнаваності бренду, розвиненою цифровою інфраструктурою та досвідом функціонування в умовах нестабільності. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності міжнародної логістики, зниженню ризиків, покращенню якості обслуговування клієнтів і зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» на міжнародному ринку логістичних послуг.

ТОВ «Нова Пошта» залишається найбільшим логістичним оператором України. На початок 2026 року мережа налічувала понад 50 тис. точок сервісу, з яких близько 15,8 тис. відділень та понад 34 тис. поштоматів. У 2025 році компанія доставила 522 млн посилок, а мережа зросла на 12 248 нових точок сервісу.

Львівська область є одним із найважливіших регіонів діяльності компанії в Західній Україні. Стратегічне розташування області поблизу кордону з Польщею забезпечує зручний доступ до європейських ринків та робить регіон важливим логістичним вузлом міжнародних перевезень.

Після початку повномасштабної війни значна кількість підприємств була релокована до Львівської області, що сприяло збільшенню попиту на послуги доставки. Унаслідок цього компанія активно розширює мережу відділень і поштоматів у Львові та інших населених пунктах області. Львівщина належить до регіонів, де спостерігаються одні з найвищих темпів розвитку логістичної інфраструктури компанії.

Важливими перевагами роботи компанії в області є: вигідне прикордонне розташування; високий рівень розвитку електронної комерції; значна концентрація малого та середнього бізнесу; активний розвиток міжнародних відправлень; відносно стабільна безпекова ситуація.

Разом із тим діяльність компанії у Львівській області супроводжується певними труднощами. Серед них можна виділити високу конкуренцію на ринку логістичних послуг, зростання вартості оренди комерційної нерухомості, перевантаження транспортної інфраструктури Львова та складність доставки у віддалені гірські райони області.

ТОВ «Нова Пошта» є лідером українського ринку логістичних послуг та демонструє стабільне зростання навіть в умовах воєнного часу. Компанія активно інвестує в розвиток мережі, цифровізацію сервісів та міжнародну експансію. Львівська область займає особливе місце в діяльності підприємства завдяки своєму прикордонному розташуванню, високій економічній активності та значному потенціалу для розвитку міжнародної логістики. Саме тому регіон виступає одним із ключових центрів подальшого розвитку ТОВ «Нова Пошта» в Україні.

У межах проекту підвищення ефективності міжнародної логістики ТОВ «Нова Пошта» на 2027 рік передбачено реалізацію комплексу заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій компанії на міжнародному

ринку, підвищення стійкості логістичної системи та мінімізацію ризиків, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища.

Першим напрямом проєкту є розвиток міжнародної інфраструктури шляхом відкриття нових логістичних хабів у країнах Європейського Союзу. Реалізація цього заходу дозволить скоротити терміни доставки міжнародних відправлень, оптимізувати транспортні потоки та підвищити пропускну спроможність логістичної мережі компанії. Відповідальність за реалізацію даного напрямку покладається на департамент міжнародної логістики.

Важливе значення має також створення альтернативних логістичних каналів через Польщу, Словаччину, Румунію та Угорщину. Формування резервних маршрутів забезпечить безперервність міжнародних перевезень у разі виникнення форс-мажорних обставин, перевантаження окремих прикордонних переходів або зміни умов функціонування транспортної інфраструктури. Такий підхід сприятиме підвищенню гнучкості логістичної системи та зниженню ризиків затримок доставки.

Одним із ключових елементів проєкту є впровадження комплексного страхування міжнародних вантажів. Даний захід спрямований на мінімізацію фінансових втрат підприємства та його клієнтів у випадках пошкодження, втрати або затримки вантажів під час транспортування. Використання сучасних страхових інструментів дозволить підвищити надійність міжнародних перевезень і зміцнити довіру клієнтів до компанії.

Особливу роль у підвищенні ефективності міжнародної діяльності відіграє цифровізація логістичних процесів. Заплановане впровадження систем прогнозування ризиків, моніторингу маршрутів та цифрового управління перевезеннями забезпечить оперативне отримання інформації про стан логістичних операцій і дозволить своєчасно реагувати на можливі загрози. Використання сучасних цифрових технологій сприятиме підвищенню прозорості логістичних процесів та оптимізації управлінських рішень.

Наступним напрямом проєкту є підвищення рівня логістичного сервісу через автоматизацію процесів відстеження міжнародних відправлень. Завдяки вдосконаленню цифрових сервісів клієнти отримають можливість оперативно

контролювати переміщення своїх відправлень у режимі реального часу, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності споживачів та зміцненню конкурентних переваг компанії.

Завершальним етапом проєкту стане створення Центру моніторингу міжнародних логістичних ризиків. Його діяльність буде спрямована на постійний аналіз зовнішнього середовища, виявлення потенційних загроз та розробку оперативних заходів реагування. Це дозволить підвищити адаптивність логістичної системи підприємства та забезпечити її стійке функціонування в умовах економічної та геополітичної нестабільності.

Отже, реалізація запропонованого проєкту дозволить ТОВ «Нова Пошта» підвищити ефективність міжнародної логістики, скоротити рівень логістичних ризиків, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити подальше зростання обсягів міжнародних перевезень. У результаті компанія зміцнить свої позиції на міжнародному ринку логістичних послуг та підвищить рівень конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Митний кодекс України : Закон України від 13 берез. 2012 р. № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 16.06.2026).
2. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 16.06.2026).
3. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квіт. 1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 16.06.2026).
4. Про транспортно-експедиторську діяльність : Закон України від 01 лип. 2004 р. № 1955-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15> (дата звернення: 16.06.2026).
5. Гаджинський А. М. Логістика : підручник. Київ : Дашков і К, 2022. 484 с.
6. Крикавський Є. В. Логістика для економістів : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.
7. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Логістичні системи : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 288 с.
8. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.
9. Окландер М. А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 346 с.
10. Смирнов І. Г., Косарева Т. В. Транспортна логістика : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 224 с.
11. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 6th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 328 p.
12. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. Supply Chain Logistics Management. 6th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2023. 672 p.

13. Waters D. Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics. London : Kogan Page, 2021. 416 p.
14. Rushton A., Croucher P., Baker P. The Handbook of Logistics and Distribution Management. 7th ed. London : Kogan Page, 2022. 720 p.
15. Ballou R. H. Business Logistics and Supply Chain Management. New York : Pearson Education, 2021. 816 p.
16. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements. Geneva : ISO, 2015.
17. International Organization for Standardization. ISO 28000:2022 Security and Resilience – Security Management Systems for the Supply Chain. Geneva : ISO, 2022.
18. Світовий банк. Logistics Performance Index (LPI). URL: <https://lpi.worldbank.org/> (дата звернення: 16.06.2026).
19. Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). URL: <https://cscmp.org/> (дата звернення: 16.06.2026).
20. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). URL: <https://unctad.org/> (дата звернення: 16.06.2026).
21. World Customs Organization (WCO). URL: <https://www.wcoomd.org/> (дата звернення: 16.06.2026).
22. Сергеев В. І. Логістика в бізнесі : підручник. Москва : ИНФРА-М, 2020. 608 с.
23. Stock J. R., Lambert D. M. Strategic Logistics Management. 5th ed. New York : McGraw-Hill, 2021. 872 p.
24. Harrison A., Van Hoek R. Logistics Management and Strategy: Competing through the Supply Chain. 6th ed. London : Pearson Education, 2022. 512 p.
25. Grant D. B., Wong C. Y., Trautrim A. Sustainable Logistics and Supply Chain Management. 3rd ed. London : Kogan Page, 2021. 320 p.
26. <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>
27. <https://novaposhta.ua/csr/>
28. <https://novaposhta.ua/more/novapost-today>