

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

Зав. кафедри

к.е.н., доцент

 М.О. Горбашевська

« 01» грудня 2025 р.

**«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК МЕХАНІМ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ»**

Кваліфікаційна робота здобувача
вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми

«Менеджмент. Управління
фінансово-економічною безпекою»

Бури Андрія Андрійовича

Науковий керівник:

Горбашевська Марина Олексіївна,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
та фінансів

Гапонюк Ольга Іванівна,

к.е.н. доцент, начальник навчально-
методичного відділу Донецького
державного університету

внутрішніх справ

(м.Кропивницький)

Кваліфікаційна робота захищена

З оцінкою «відмінно» 94 А

Секретар ЕК 

«23» грудня 2025 р.

Київ - 2025

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент. Управління фінансово-економічною безпекою

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ к.е.н., доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ Горбашевська М.О.
(ППП завідувача кафедри)
«29» січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

_____ Бура Андрій Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Конкурентоспроможність підприємства як механізм забезпечення економічної безпеки

керівник роботи _____ Горбашевська М.О. к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «31» грудня 2024 року № 884

2. Строк подання студентом роботи «01» грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета кваліфікаційної роботи – розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки конкурентоспроможності підприємства

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах конкурентного середовища.

Предметом дослідження виступають механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства як складової економічної безпеки (на прикладі ТОВ «Нова пошта»).

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства

1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

1.3. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта»

2.2. Аналіз внутрішнього середовища компанії

2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентного оточення

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ «НОВА ПОШТА»

3.1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта»

3.2. Удосконалення системи менеджменту економічної безпеки

3.3. Пропозиції щодо реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта»

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства	8
1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	21
1.3. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства..	24
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	32
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта».....	32
2.2. Аналіз внутрішнього середовища компанії.....	37
2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентного оточення.....	46
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ «НОВА ПОШТА».....	58
3.1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта»	58
3.2. Удосконалення системи менеджменту економічної безпеки	61
3.3. Пропозиції щодо реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта».....	75
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, глобальною конкуренцією та посиленням впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків. Підприємства, незалежно від сфери діяльності, змушені не лише боротися за конкурентні переваги, але й забезпечувати власну економічну безпеку. В умовах збройної агресії РФ проти України, економічної нестабільності, інфляційних процесів та цифрової трансформації бізнесу конкурентоспроможність стає ключовим фактором збереження та розвитку компанії.

Особливої ваги проблема набуває для підприємств сфери логістики та поштових послуг, де рівень конкуренції надзвичайно високий та значна кількість ризиків.

Одним із найяскравіших прикладів українських компаній, що змогли створити стійку конкурентну позицію, є ТОВ «Нова пошта». Аналіз її діяльності дозволяє дослідити механізми забезпечення економічної безпеки через формування конкурентних переваг.

Таким чином, дослідження конкурентоспроможності підприємства як механізму забезпечення економічної безпеки є актуальним як у теоретичному, так і у практичному аспектах.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах конкурентного середовища.

Предметом дослідження виступають механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства як складової економічної безпеки (на прикладі ТОВ «Нова пошта»).

Проблематика конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств активно досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями. Серед них варто виділити роботи М. Портера, Ф. Котлера,

Й.Шумпетера, які розкривають сутність конкурентних стратегій. Українські дослідники, зокрема О. Арєф'єва, О. Власюк, В. Мунтіян, С. Ілляшенко, розглядають економічну безпеку в контексті національної та корпоративної стійкості. Однак питання інтеграції концепції конкурентоспроможності у систему економічної безпеки підприємства потребує подальших досліджень, особливо з урахуванням сучасних викликів воєнного часу.

Мета роботи - дослідити конкурентоспроможність підприємства як механізм забезпечення його економічної безпеки та розробити практичні рекомендації щодо її підвищення на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА».

Для досягнення мети передбачено вирішення таких завдань:

1. Розкрити теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства та її взаємозв'язок з економічною безпекою.
2. Проаналізувати сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств.
3. Дослідити фінансово-економічний стан і ринкові позиції ТОВ «Нова пошта».
4. Оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства за обраною методикою.
5. Визначити ризики та загрози економічній безпеці підприємства.
6. Запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності як механізму забезпечення економічної безпеки.

Дослідження ґрунтується на:

- працях українських і зарубіжних науковців із питань конкурентоспроможності та економічної безпеки;
- законодавчих і нормативних актах України, що регламентують діяльність підприємств;
- статистичних даних Державної служби статистики України;
- офіційних матеріалах і фінансовій звітності ТОВ «Нова пошта»;

- аналітичних публікаціях міжнародних консалтингових компаній;
- публікаціях у фахових економічних виданнях.

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження:

- методи аналізу та синтезу - для вивчення теоретичних аспектів теми;
- порівняльний аналіз - для оцінки конкурентного середовища;
- економіко-статистичні методи - для дослідження фінансових показників підприємства;
- SWOT-аналіз і методи стратегічного менеджменту - для визначення конкурентних переваг;
- системний підхід - для обґрунтування взаємозв'язку конкурентоспроможності та економічної безпеки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх застосування у діяльності підприємств логістичної галузі України для розробки ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки. Запропоновані у роботі рекомендації можуть бути використані для вдосконалення корпоративних стратегій управління ризиками, оптимізації бізнес-процесів та формування стійких конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства

Поняття «конкурентоспроможність» сформувалося разом із розвитком ринкових відносин. Коли з'явилася конкуренція між виробниками та продавцями, стало важливим розуміти, хто може працювати успішніше. Спочатку слово «конкуренція» означало звичайне змагання за покупця або ресурси. Проте з часом економіка ускладнилася, ринки розширилися, і стало зрозуміло, що підприємству недостатньо просто випускати товар. Компанія має вміти пристосовуватися, швидко реагувати на зміни та утримувати свої позиції серед інших учасників ринку.

З часом конкурентоспроможність почали розглядати як важливу економічну характеристику підприємства, яка показує, наскільки організація здатна витримувати тиск з боку інших учасників ринку, стабільно працювати та досягати своїх довгострокових цілей [1].

Погляди на конкурентоспроможність змінювалися поступово. Спочатку економісти, такі як Адам Сміт і Девід Рікардо, вважали, що головну роль у конкуренції відіграє ціна та свобода ринку. Пізніше, із появою теорій монополістичної конкуренції (Едвард Чемберлін, Джоан Робінсон), стало зрозуміло, що успіх підприємства визначають не лише ціни, а й відмінності товару, його якість та репутація бренду. У другій половині XX століття, коли прискорилися глобальні процеси та технологічні зміни, поняття конкурентоспроможності розширилося та почало включати інновації, ефективне управління, продуману стратегію та здатність підприємства швидко пристосовуватися до нових умов.

У сучасній науковій літературі поняття «конкурентоспроможність» тлумачать по-різному, оскільки воно охоплює багато аспектів діяльності

підприємства. Один із провідних дослідників цієї теми Майкл Портер розглядає конкурентоспроможність як здатність компанії створювати та підтримувати переваги перед іншими учасниками ринку [2]. На його думку, конкурентоспроможність не зводиться лише до встановлення нижчої ціни. Важливо також пропонувати споживачу унікальну цінність (особливу якість товару, інший рівень сервісу або нові технологічні рішення). Отже, за Портером, конкурентоспроможність формується в результаті успішного впровадження однієї з ключових стратегій: зниження витрат або диференціації продукції.

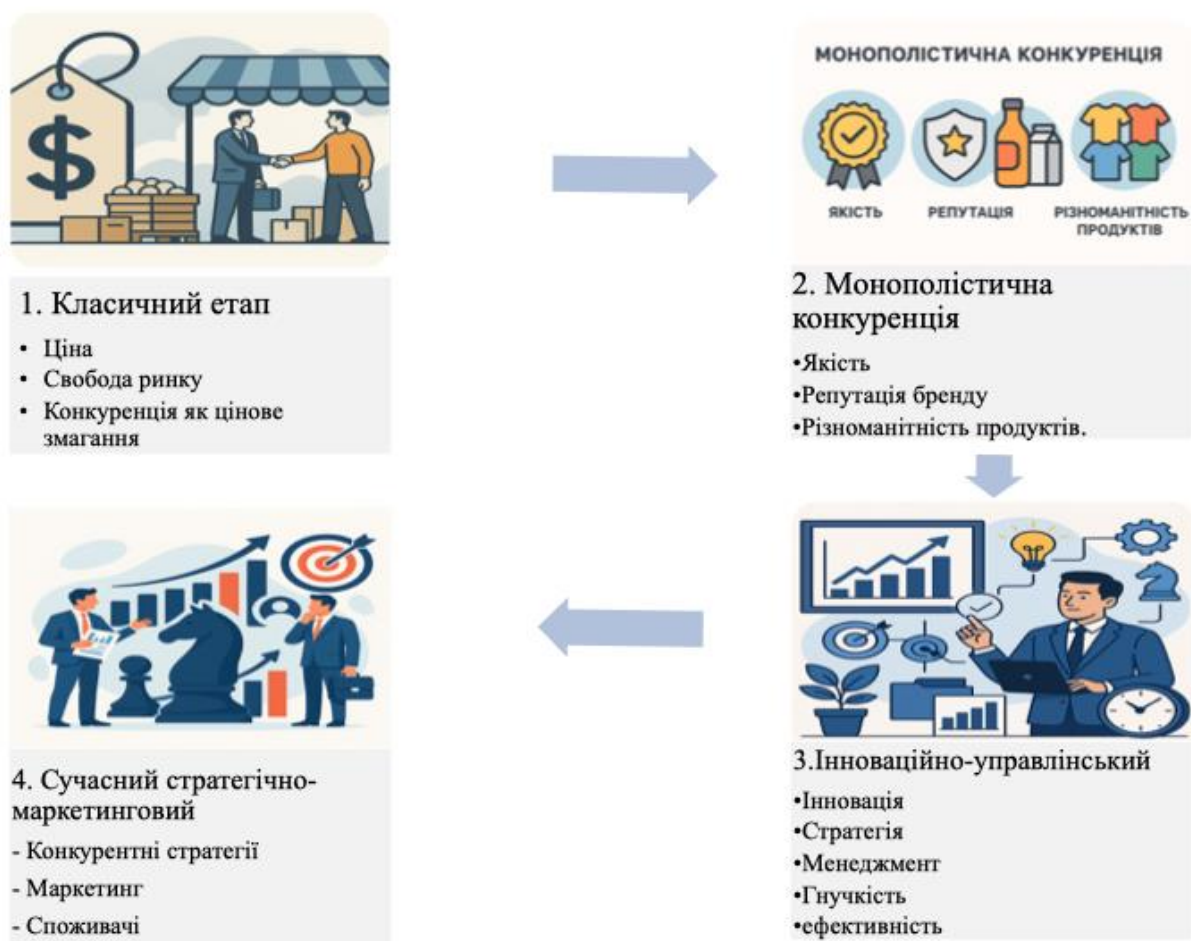


Рис. 1.1. Етапи еволюції поглядів на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: створено автором самостійно

Філіп Котлер, відомий спеціаліст у сфері маркетингу, вважає, що конкурентоспроможність підприємства залежить від того, наскільки добре воно

може задовольняти потреби своєї цільової аудиторії порівняно з іншими компаніями [3]. При цьому важливим є формування довготривалих відносин із клієнтами. У підході Котлера головну роль відіграють маркетингові інструменти: аналіз ринку, поділ споживачів на сегменти, правильне позиціонування товару та ефективне використання елементів маркетингового комплексу.

Українські дослідники також приділяють значну увагу темі конкурентоспроможності. Наприклад, Сойко І.І. визначає її як узагальнену характеристику, що показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси і чи здатне воно стабільно розвиватися в умовах швидких змін на ринку [4]. Дослідниця наголошує, що важливу роль у збереженні конкурентних позицій відіграють інновації та здатність підприємства швидко пристосовуватися. В свою чергу Кудінова І.Ю. трактує конкурентоспроможність як можливість компанії виробляти товари або надавати послуги, які переважають пропозиції конкурентів за ключовими характеристиками, забезпечуючи при цьому економічну результативність та стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [5].

Поняття конкурентоспроможності товару, галузі та підприємства прийнято розмежовувати, оскільки, незважаючи на їх взаємозв'язок, кожне з них характеризується власними ознаками та рівнем прояву. Для більш чіткого розуміння сутнісних відмінностей доцільно представити порівняння конкурентоспроможності на трьох рівнях (Таблиця 1.1. / Рис. 1.2.).

Конкурентоспроможність

Товару



- Якість
- Ціна
- Споживчі властивості
- Дизайн
- Надійність
- Сервіс

Підприємства



- Стратегія
- Інновації
- Фінансова стійкість
- Логістика
- Маркетинг

Галузі



- Динаміка ринку
- Інвестиції
- Інфраструктура
- Технологічний розвиток

Рис. 1.2. Порівняння конкурентоспроможності товару, підприємства та галузі

Джерело: створено автором самостійно

Таблиця 1.1.

Ключові характеристики різних рівнів конкурентоспроможності

Джерело: створено автором самостійно

Рівень конкурентоспроможності	Зміст поняття	Ключові критерії	Орієнтація на результат
Конкурентоспроможність товару	Відображає здатність конкретного продукту задовольняти	Якість, ціна, споживчі властивості, дизайн,	Приваблення покупця та забезпечення попиту

	потреби споживачів краще, ніж аналогічні товари на ринку	надійність, сервіс	
Конкурентоспроможність підприємства	Характеризує здатність компанії протистояти конкурентам, адаптуватися до змін та забезпечувати стабільний розвиток	Стратегія, інновації, ефективність управління, фінансова стійкість, логістика, маркетинг	Створення довгострокових конкурентних переваг
Конкурентоспроможність галузі	Визначає можливості галузі загалом випускати конкурентну продукцію та реагувати на зовнішні зміни	Динаміка ринку, інвестиції, техніко- технологічний розвиток, інфраструктура, регуляторні умови	Експортний потенціал, темпи зростання, інноваційність галузі

Конкурентоспроможність товару або послуги означає, наскільки добре він задовольняє потреби споживачів у порівнянні з аналогічними пропозиціями на ринку. Вказане визначається поєднанням якості, споживчих властивостей та ціни. До якісних характеристик відносять надійність, довговічність, безпечність, відповідність стандартам, зручність у використанні та зовнішній вигляд. Цінові параметри включають саму ціну продукту, витрати на його використання та обслуговування протягом усього періоду експлуатації.

Конкурентоспроможність підприємства відображає здатність підприємства успішно протистояти конкурентам, підтримувати стабільний розвиток, впроваджувати нові рішення та пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Конкурентоспроможність галузі можна розуміти як загальну здатність підприємств, що працюють у її межах, випускати продукцію або надавати послуги, які відповідають вимогам ринку та успішно реагують на зовнішні зміни. Висока конкурентоспроможність галузі проявляється у стабільному зростанні, привабливості для інвестицій, розширенні ринків збуту та внеску у зростання доданої вартості в економіці країни.

Конкурентоспроможність товарів і послуг є основою загальної конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме продукти визначають, чи зможе компанія привернути увагу споживача, задовільнити його потреби та утримати його в майбутньому. Якщо підприємство пропонує продукцію та сервіс високого рівня, це означає, що воно здатне відповідати вимогам ринку та задавати нові стандарти якості та інновацій.

Створення цінності для споживача вимагає від підприємства виготовлення надійного та зручного товару за оптимальну ціну з відповідним рівнем сервісу (консультації перед покупкою, гарантійне та післягарантійне обслуговування, швидке реагування на звернення клієнтів).

Підприємство отримує конкурентну перевагу тоді, коли воно здатне не просто задовольнити потреби покупця, а перевершити його очікування. Вказане стає можливим завдяки постійному вдосконаленню продукції, впровадженню інновацій, використанню сучасних технологій та швидкій реакції на зміни ринку і вподобань споживачів.

Отже, здатність пропонувати конкурентні товари та якісний сервіс є стратегічним фактором довгострокового розвитку підприємства, що поєднує

якість, інноваційність, орієнтацію на потреби клієнтів і ефективну організацію сервісу, формуючи цілісну систему створення споживчої цінності.

Одним із ключових чинників забезпечення стабільної діяльності та розвитку підприємства є налагоджене операційне й стратегічне управління, яке базується на постійному вдосконаленні внутрішніх процесів, оптимізації витрат, скороченні часу виконання операцій та підвищенні якості управлінських рішень. У цьому контексті важливого значення набуває використання сучасних управлінських концепцій, зокрема процесного підходу, систем управління якістю, принципів бережливого виробництва та методів управління проєктами.

Запровадження таких підходів дозволяє підприємству раціональніше використовувати ресурси, підвищувати гнучкість та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, потреб споживачів та конкурентного тиску. Важливою умовою ефективності управління є наявність гнучкої організаційної структури, яка сприяє зниженню рівня бюрократизації, покращує взаємодію між структурними підрозділами та прискорює процес ухвалення рішень.

Окремої уваги потребує компетентність управлінського персоналу. Ефективні менеджери повинні не лише володіти професійними знаннями, а й мати стратегічне бачення, аналітичні здібності, лідерські навички та здатність до інноваційного мислення.

Таким чином, результативність операційного та стратегічного управління визначається поєднанням оптимізованих бізнес-процесів, сучасних управлінських підходів, раціональної організаційної структури та професійності управлінської команди. Для наочного узагальнення ключових складових, що формують ефективне операційне та стратегічне управління підприємством, у подальшому рисунку представлено їх взаємозв'язок та роль у забезпеченні конкурентоспроможності.



Рис. 1.3. Система ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: створено автором самостійно

Інноваційний потенціал і технологічне лідерство є важливими умовами стійкого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій. Зазначене визначає здатність компанії адаптуватися до змін на ринку, створювати нові рішення та пропонувати споживачам унікальні продукти й послуги. Інноваційний потенціал означає готовність і можливість підприємства постійно генерувати й впроваджувати нові ідеї у виробництво, управління та маркетинг, що дає змогу підвищувати ефективність роботи, краще

використовувати ресурси, знижувати витрати й створювати додаткову цінність для споживача [6].

Технологічне лідерство означає, що підприємство впроваджує сучасні технології швидше за інших і є прикладом для конкурентів. Воно ґрунтується на інвестиціях у дослідження та розробки, автоматизації процесів, використанні цифрових технологій, аналітики великих даних та штучного інтелекту. Значним для розвитку інноваційності є і корпоративна культура, яка підтримує творчий підхід, відкритість до нового та готовність експериментувати.

Інноваційний потенціал і технологічне лідерство відображають технічний рівень підприємства, визначають його можливості для довгострокового зростання та зміцнення позицій на ринку. Орієнтація на інновації допомагає підприємству випереджати конкурентів, створювати нові ринкові можливості та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Фінансова стабільність та інвестиційна привабливість є важливими для формування конкурентних переваг підприємства, оскільки вони відображають здатність компанії ефективно управляти фінансовими ресурсами, підтримувати рівновагу між доходами та витратами, а також забезпечувати довіру з боку інвесторів та партнерів. Фінансова стабільність передбачає наявність достатнього власного капіталу, раціональну структуру джерел фінансування та стабільні грошові потоки. Основними показниками фінансової стабільності виступають платоспроможність, ліквідність та можливість своєчасного виконання зобов'язань перед контрагентами. За умови міцної фінансової позиції підприємство спроможне безперервно здійснювати господарську діяльність, а також витримувати ринкові коливання та кризові ситуації.

Інвестиційна привабливість підприємства проявляється у здатності залучати зовнішні джерела фінансування: інвестиції, кредити, грантову підтримку чи партнерські програми. Вона оцінюється за такими критеріями, як прозорість фінансової звітності, стабільність прибутковості, ефективність

управління ризиками та позитивна ділова репутація. Інвестори надають перевагу підприємствам, які демонструють передбачуваний розвиток і мають чітко сформовану стратегію використання залучених коштів.

Фінансова стійкість, таким чином, є важливим чинником підтримання конкурентоспроможності підприємства і водночас складовою його економічної безпеки. Стабільна фінансова база створює можливості для модернізації виробництва, впровадження інновацій, оновлення ресурсної бази та підвищення ефективності діяльності. Вказане зменшує уразливість підприємства до зовнішніх ризиків та сприяє нарощенню конкурентних переваг у довготривалій перспективі [7].

За Миколенком П.Г., конкурентоспроможність є чинником стійкості та економічної безпеки підприємства, оскільки охоплює фінансові, інноваційні та організаційні аспекти його діяльності [8]. На думку Вербівської Л., адаптивне впровадження інновацій у виробничі та управлінські процеси дає змогу підприємству швидко реагувати на зміни ринку та зміцнювати економічну безпеку.

Людський капітал і корпоративна культура суттєво впливають на здатність підприємства конкурувати на ринку. Персонал можна розглядати як важливий нематеріальний ресурс, що включає знання, досвід, мотивацію, уміння працювати в команді та готовність до навчання. Корпоративна культура це доповнює, формуючи правила взаємодії всередині колективу, підтримуючи ініціативність та нормальну робочу атмосферу [9].

Дергачова В.В. і Федірко Г.А. зазначають, що корпоративна культура впливає на конкурентоспроможність через закріплення норм поведінки, які сприяють інноваціям і згуртованості працівників, а також допомагають уникати внутрішніх конфліктів. Крисенко А.В. та Іваницький В.Д. вказують, що культура може стати перевагою підприємства, оскільки вона формує позитивний образ компанії та підтримує стабільність її позицій на ринку.

Маркетингова та збутова ефективність теж мають важливе значення для конкурентоспроможності підприємства. Вони показують, наскільки добре компанія розуміє потреби своїх клієнтів, формує пропозицію цінності та вміє перетворювати попит на реальні продажі і постійних покупців. Маркетингова ефективність ґрунтується на регулярному аналізі ринку, поведінки споживачів та змін у попиті. Завдяки вказаному підприємство має змогу вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, знаходити незаповнені потреби та вдосконалювати свої товари і послуги.

Бондаренко В.М. та Іванова К.С. зазначають, що орієнтація на довгострокові відносини з клієнтами підвищує результативність збуту, оскільки формує стабільну лояльність покупців. У дослідженні Коваленка О.П. показано, що інвестиції в аналітику та цифровий маркетинг можуть збільшувати продажі в середньому на 18 - 25% за рахунок більш точного й персоналізованого спілкування з цільовими споживачами.

Таким чином поєднання маркетингових інструментів із ефективною роботою системи збуту допомагає підприємству зберігати та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Ефективність збуту показує, наскільки підприємство здатне організувати продаж своєї продукції так, щоб вона була доступною та зручною для покупця. Компанія повинна правильно вибудувати канали розповсюдження товару. Наприклад, розвивати власну торгову мережу, співпрацювати з дистриб'юторами або використовувати онлайн-продажі. У сучасних умовах важливого значення набувають електронна комерція, CRM-системи та інші цифрові інструменти, що дають можливість краще керувати процесом продажу та підтримувати зв'язок із клієнтом.

Окрему увагу підприємства приділяють встановленню довготривалих відносин із покупцями. Для чого застосовуються програми лояльності, персоналізовані пропозиції, а також якісне післяпродажне обслуговування.

Вказані заходи сприяють тому, що споживачі повертаються до бренду і підтримують стабільний рівень продажів.

Вищевказане свідчить, що маркетингова та збутова ефективність є поєднанням аналітичної роботи, грамотного планування, правильно організованої комунікації та практичного управління продажами. Розвиток яких дозволяє підприємству збільшувати обсяги реалізації, розширювати ринкову присутність і зберігати конкурентні позиції на тривалий час.

Мережеві та логістичні можливості підприємства мають важливе значення для його конкурентоспроможності, особливо в галузях логістики та доставки. Вони впливають на те, наскільки злагоджено працює ланцюг доставки. Оптимізація зазначених процесів дає змогу зменшувати витрати, прискорювати доставку та підвищувати задоволеність клієнтів.

Сучасна логістика все частіше базується на цифрових рішеннях і мережевих платформах. У сфері електронної комерції використання «smart logistics» дозволяє автоматизувати документообіг, відстежувати переміщення вантажів у реальному часі, гнучко змінювати маршрути та покращувати взаємодію з покупцем.

В українських реаліях логістична система стикається з інфраструктурними проблемами: наслідки збройної агресії РФ проти України, нестача транспортних маршрутів та слабка координація між учасниками ринку. Тому важливими напрямками розвитку є створення логістичних хабів, використання мультимодальних перевезень та застосування алгоритмів оптимізації маршрутів і розподілу ресурсів.

Використання інформаційних технологій, таких як ERP, WMS, CRM та GPS-системи, забезпечує прозорість процесів та швидку реакцію на зміни попиту. Завдяки зазначеним інструментам підприємство може контролювати залишки, планувати поставки та прогнозувати потреби.

Швидкість і надійність доставки напряму впливають на рівень задоволення клієнтів. Компанії, які застосовують сучасні транспортні рішення та цифрові системи управління маршрутами, здатні підтримувати стабільний сервіс навіть у складних ринкових умовах [10].

Репутаційний капітал і корпоративна соціальна відповідальність є нематеріальними складовими конкурентоспроможності підприємства. Позитивна ділова репутація формується тоді, коли компанія виконує взяті на себе зобов'язання, дотримується етичних норм у бізнесі, прозоро веде управлінські процеси та бере участь у соціальних або екологічних проєктах.

Хороша репутація стає для підприємства стратегічним ресурсом: вона підвищує довіру з боку партнерів, інвесторів і клієнтів, полегшує встановлення та підтримання ділових зв'язків і зміцнює позиції компанії на ринку. Наявність позитивного іміджу сприяє зниженню витрат на взаємодію з контрагентами і може позитивно впливати на ринкову вартість підприємства.

Корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) також впливає на формування позитивного іміджу підприємства. КСВ-проєкти, які спрямовані на захист довкілля, підтримку місцевих громад, дотримання норм праці та чесні принципи ведення бізнесу, допомагають компанії отримувати довіру та підтримку з боку стейкхолдерів. Вказане сприяє зростанню соціального капіталу та довгостроковій лояльності до підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, що відображає його здатність створювати та підтримувати переваги на ринку. Вона формується під впливом як матеріальних, так і нематеріальних чинників, охоплюючи якість продукції, ефективність управління, інноваційний та фінансовий потенціал, професійність персоналу, організацію збуту, логістичні можливості й репутаційну складову. Конкурентоспроможність потребує постійного вдосконалення та адаптації до

змін зовнішнього середовища, що забезпечує підприємству стійкий розвиток і зміцнення його позицій на ринку.

1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників [11, с. 112 - 130]. Внутрішні фактори пов'язані з організацією роботи самого підприємства, його ресурсами та ефективністю управлінських процесів. Зовнішні, в свою чергу, визначають умови, у яких функціонує бізнес, та не контролюються підприємством безпосередньо. Взаємодія таких чинників створює реальні можливості підприємства для розвитку, зміцнення позицій на ринку та досягнення стратегічних цілей. Загальний взаємозв'язок факторів зображено на схемі (рис. 1.1).



Рис 1.4. Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: створено автором самостійно

Внутрішні фактори характеризують те, що саме підприємство може контролювати безпосередньо. Насамперед якість продукції та послуг [12]. У випадку, якщо товар відповідає очікуванням споживачів або перевищує їх, компанія отримує перевагу перед конкурентами, оскільки задоволений клієнт, як правило, повертається і рекомендує бренд іншим. Висока якість зміцнює репутацію, яка з часом перетворюється на стійку ринкову позицію.

Інновації та технологічний розвиток вважаються також важливими. Впроваджуючи нові рішення, підприємства модернізують виробничі процеси і застосовують сучасне обладнання, можуть зменшувати витрати, покращувати характеристики продукції та швидше реагувати на зміни на ринку. Інновації допомагають компанії пристосовуватися та створювати власні тенденції [13].

Система ціноутворення безпосередньо впливає на конкурентоспроможність. Ціна повинна бути достатньо привабливою для покупця, але водночас забезпечувати підприємству прибутковість [14]. Гнучке ціноутворення дозволяє реагувати на коливання попиту, дії конкурентів та економічні зміни.

Кадровий потенціал визначає, наскільки ефективно працює підприємство щодня. Компетентний і мотивований персонал забезпечує високу якість роботи, швидке вирішення виробничих завдань і здатність впроваджувати нові підходи. Корпоративна культура сприяє взаємодії, відповідальності та ініціативності, що прямо впливає на результативність [16].

Важливим внутрішнім чинником є маркетинг і логістика. Маркетинг допомагає підприємству правильно визначати свою цільову аудиторію, доносити цінність продукту та формувати лояльність споживачів [17]. Логістика забезпечує своєчасне постачання і доставку товарів, оптимізує запаси та скорочує витрати, що підвищує загальну конкурентну позицію компанії [18].

Так, внутрішні фактори визначають якість управління підприємством, результативність його операцій та здатність створювати цінність для споживача. Чим краще організовані внутрішні процеси, тим сильнішою є конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Зовнішні фактори формують умови, в яких підприємство змушене працювати. На відміну від внутрішніх, вказані чинники компанія не може змінити напряду, але вона повинна вміти адаптуватися до них. Один із головних зовнішніх впливів є ринкове середовище, яке визначає, наскільки великим є попит на продукт, як швидко він змінюється, які запити мають споживачі [19]. Якщо попит зростає, підприємство має можливість розширювати виробництво та інвестувати в розвиток. Якщо ж попит знижується, компанія вимушена оптимізувати витрати та утримувати наявну клієнтську базу. Також потрібно враховувати наявність товарів-замінників, які можуть вплинути на вибір споживача і змінити баланс на ринку.

Конкурентне оточення відіграє не менш суттєву роль. Велика кількість сильних конкурентів змушує підприємство постійно вдосконалювати продукцію, оновлювати асортимент і підтримувати високий рівень сервісу. За умов низької конкуренції бізнес може працювати стабільніше, проте в сучасній економіці тривале існування таких умов є рідкісним. Тому здатність швидко аналізувати дії конкурентів і відповідати на них - це важлива складова ринкової стратегічної поведінки.

Податки, правила ринку, вимоги до якості, екологічні норми та антимонопольне регулювання визначають умови ведення бізнесу. У період воєнного та післявоєнного відновлення особливого значення набувають програми підтримки підприємництва, відновлення логістичної інфраструктури, пільгове кредитування та стимулювання експорту. Ефективна державна підтримка сприяє зростанню бізнесу, тоді як надмірне регулювання або нестабільність законодавства можуть стримувати розвиток.

До зовнішніх факторів також належать макроекономічні умови: стабільність національної валюти, рівень інфляції, доступність кредитів, загальний стан економіки [20]. За сприятливої економічної ситуації підприємства мають можливість інвестувати, відкривати нові напрями діяльності та виходити на міжнародні ринки. У кризові періоди, навпаки, бізнес стикається зі скороченням попиту, зростанням витрат і ризиком втрати ліквідності. Тому макроекономічний фон безпосередньо формує можливості та обмеження для довгострокового розвитку підприємства.

Таким чином, зовнішні фактори створюють середовище, у якому підприємство реалізує свою стратегію. Від здатності бізнесу своєчасно реагувати на зміни ринку, конкурентного тиску і економічної ситуації залежить його стійкість і довготривала конкурентоспроможність.

Зважаючи на вищевикладене можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від поєданого впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішнє середовище задає умови, у яких функціонує бізнес: рівень попиту, інтенсивність конкуренції, державне регулювання та загальна економічна ситуація формують можливості й обмеження для розвитку. Водночас внутрішні фактори відображають те, як саме підприємство організовує свою діяльність: якість продукції та послуг, ефективність управління витратами, інноваційний підхід, кадровий потенціал, маркетинг і логістика відображають здатність компанії реалізовувати конкурентні переваги на практиці. Збалансована взаємодія цих двох груп факторів забезпечує підприємству стійке становище на ринку та можливість довгострокового розвитку.

1.3. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства

Конкурентоспроможність і економічна безпека підприємства тісно пов'язані

між собою та доповнюють одна одну. Конкурентоспроможність відображає здатність компанії пропонувати товари та послуги, які споживачі вважають кращими за альтернативи на ринку. Економічна безпека, у свою чергу, характеризує здатність підприємства стабільно функціонувати, протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам та забезпечувати свій розвиток у довгостроковій перспективі.

На думку Матвійчук О., економічна безпека охоплює фінансову стійкість, захист ресурсів, стабільність внутрішніх процесів та здатність підприємства адаптуватися до змін середовища [21]. Якщо зазначені складові не забезпечені, підприємство не має основи для конкурентної боротьби. Тобто, економічна безпека є фундаментом конкурентоспроможності.

Водночас, як зазначає Шваб Л., висока конкурентоспроможність сама по собі зміцнює економічну безпеку, адже компанія, що має сильні ринкові позиції, стійкі зв'язки з партнерами, інноваційні продукти та позитивну репутацію, менш вразлива до ринкових ризиків і коливань попиту [22].

Європейський дослідник Портер М. також підкреслює, що довгострокова конкурентоспроможність ґрунтується на здатності підприємства створювати цінність швидше та ефективніше, ніж конкуренти, що стає можливим лише за наявності стабільних фінансів, доступу до ресурсів та ефективної системи управління ризиками (тобто за умов економічної безпеки) [23].

Якщо є конкурентоспроможність, зростає економічна безпека (сильні ринкові позиції зменшують ризики та загрози для підприємства). Якщо є економічна безпека тоді простіше досягати конкурентних переваг (стабільні фінанси і чітке управління дозволяють впевнено конкурувати на ринку) [24].

Таким чином, економічна безпека створює умови для зростання конкурентних переваг, а конкурентоспроможність зміцнює здатність

підприємства протистояти зовнішнім ризикам та кризам. Задля стабільного розвитку потрібно підтримувати баланс між цими двома аспектами. Наочне відображення взаємодії між цими двома категоріями показано в узагальненій схемі взаємозв'язку конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства Рис. 1.5.



Рис. 1.5. Взаємозв'язок конкурентоспроможності та економічної безпеки

Джерело: створено автором самостійно

Конкурентоспроможність можна розглядати не лише як показник того, наскільки успішно підприємство продає свою продукцію на ринку, а й як інструмент захисту від різного роду загроз [25]. Якщо підприємство має сильні

позиції на ринку, воно менше залежить від коливань цін, дій конкурентів, економічних криз або внутрішніх проблем в управлінні.

За підходом Васильціва Т., конкурентоспроможність допомагає підприємству зберігати стійкість у ситуаціях, коли умови на ринку швидко змінюються. Тобто конкурентоспроможне підприємство здатне швидко перебудувати свої процеси, змінити підходи до ціноутворення, постачання або виробництва, і таким чином пом'якшити вплив зовнішніх ризиків.

Крім того, конкурентоспроможність допомагає підприємству долати і внутрішні проблеми. Краус Н. звертає увагу на те, що підприємства, які прагнуть залишатися конкурентними, змушені постійно покращувати якість продукції, модернізувати технології, оптимізувати витрати та розвивати персонал. Такий підхід може забезпечити зниження ймовірності управлінських помилок, зайвих витрат або зниження продуктивності.

Зовнішні загрози, такі як посилення конкуренції, нестабільність економіки або навіть воєнні потрясіння, також мають менший вплив на підприємства з сильним брендом, стабільною клієнтською базою та налагодженими партнерськими відносинами. Котлер Ф. зазначає, що репутація та якість формують своєрідний «запас міцності», який допомагає організації утримуватися на ринку навіть у складні періоди [26].

Таким чином, конкурентоспроможність виконує роль «економічного щита», оскільки дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в середовищі, стимулює раціональне використання ресурсів і розвиток внутрішніх процесів, підвищує довіру з боку партнерів та клієнтів, знижує ризики втрат як від зовнішніх, так і від внутрішніх загроз.

Менеджмент має велике значення для формування та підтримки конкурентних переваг підприємства. Управлінські рішення обумовлюють, у якому напрямі буде розвиватися компанія, як будуть використовуватися ресурси та наскільки швидко вона зможе реагувати на зміни на ринку [27].

Якщо управління організоване ефективно, підприємство може не лише посилювати свої позиції серед конкурентів, але й підвищувати рівень економічної безпеки, зменшуючи вплив ризиків і можливих загроз.

Амоша О. підкреслює, що конкурентні переваги не виникають випадково, вони є результатом цілеспрямованої роботи менеджменту, яка включає планування, організацію, мотивацію персоналу та контроль за процесами [28]. Саме керівництво створює умови для впровадження інновацій, покращення якості продукції та оптимізації витрат.

Бойко І. вважає, що менеджмент повинен знаходити баланс між короткостроковими результатами (прибуток сьогодні) і довгостроковими цілями (конкурентоспроможність у майбутньому). Для цього потрібні інвестиції в розвиток персоналу, оновлення технологій та вдосконалення організаційної структури, але без втрати фінансової стабільності.

Портер М. зазначає, що конкурентна перевага посилюється тоді, коли керівництво може створити для споживача унікальну цінність, яка відрізняє продукцію підприємства від товарів конкурентів. Зазначене вимагає стратегічного мислення та здатності аналізувати ринкові зміни.

Менеджмент впливає на економічну безпеку підприємства через стратегічне планування і розвиток конкурентних переваг, раціональне використання ресурсів та скорочення зайвих витрат, впровадження інновацій і модернізацію виробництва, формування корпоративної культури відповідальності та розвитку, системне виявлення та управління ризиками.

Таким чином, рівень конкурентоспроможності та економічної безпеки багато в чому залежить від професійності управлінської команди і її здатності приймати своєчасні та обґрунтовані рішення.

Концепція сталого розвитку стосується поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей у діяльності підприємства. Суть концепції полягає в тому, що довгостроковий успіх можливий лише тоді, коли ресурси використовуються

відповідально, рішення приймаються з урахуванням етичних норм, а інтереси суспільства не ігноруються. Як зазначає Дейлі Г., сталий розвиток означає збереження можливостей для майбутніх поколінь, тому підприємства мають не лише отримувати прибуток сьогодні, але й дбати про умови свого функціонування в майбутньому [29].

На думку Портера М. і Креймера М., застосування принципів сталого розвитку створює спільну цінність, коли бізнес одночасно задовольняє потреби ринку та сприяє вирішенню соціальних або екологічних проблем [30]. Вказане посилює конкурентні позиції підприємства, оскільки формує довіру з боку споживачів, партнерів та інвесторів і підвищує його репутаційну стійкість.

Дотримання принципів сталого розвитку підприємством проявляється у відповідальному ставленні до ресурсів, впровадженні енергоефективних та екологічно безпечних технологій, підтриманні позитивного іміджу та добудові партнерських відносин на основі взаємної довіри. Зазначене також сприяє зменшенню зайвих витрат, підвищує ефективність процесів і зміцнює довгострокові ринкові позиції.

Українська дослідниця Шваб Л. підкреслює, що підприємства, орієнтовані на принципи сталого розвитку, виявляються більш стійкими до криз і швидше адаптуються до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах економічної нестабільності така стійкість є важливою умовою збереження конкурентоспроможності.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі магістерської роботи мною були розглянуті теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства та її взаємозв'язок з економічною безпекою, що є фундаментальним для подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій.

Поняття конкурентоспроможності еволюціонувало від простої цінової переваги до комплексної характеристики, що відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкового змагання. Було встановлено, що конкурентоспроможність – це властивість, яка дозволяє компанії створювати та утримувати конкурентні переваги, забезпечуючи високу якість продукції та послуг, задовольняючи потреби споживачів краще за конкурентів, та отримуючи стабільний прибуток. Розмежування конкурентоспроможності товару, підприємства та галузі дозволило глибше зрозуміти багаторівневий характер цього явища. Ключова роль конкурентоспроможності в сучасній ринковій економіці полягає у забезпеченні виживання, інноваційного розвитку та загального економічного зростання.

Було детально проаналізовано численні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, поділені на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх віднесено ринкове середовище (обсяг ринку, інтенсивність конкуренції, споживчі переваги), дії конкурентів, державну політику та регулювання (податкова політика, законодавство), а також макроекономічні умови (стан економіки, політична стабільність, технологічний прогрес). До внутрішніх факторів належать якість продукції та послуг, інноваційний потенціал, цінова політика, кадровий потенціал, маркетингова та збутова діяльність, ефективність логістики. Окремо підкреслено зростаюче значення корпоративної культури, репутації, а також інформаційних технологій та

цифровізації як нових критичних чинників, що формують конкурентні переваги в сучасному світі.

Особлива увага була приділена дослідженню конкурентоспроможності як ключової складової економічної безпеки підприємства, де було з'ясовано, що конкурентоспроможне підприємство, завдяки своїй фінансовій стабільності, ресурсному потенціалу, адаптивності та міцній репутації, отримує ефективний механізм захисту від широкого спектру внутрішніх і зовнішніх загроз. Ефективний менеджмент відіграє вирішальну роль у цьому процесі, інтегруючи цілі конкурентного лідерства з функціями управління ризиками та інноваційним розвитком. Також висвітлено вплив концепції сталого розвитку, яка, завдяки поєднанню економічних, соціальних та екологічних аспектів, не лише зміцнює економічну безпеку, а й створює нові конкурентні переваги.

Таким чином, у розділі сформовано комплексне теоретичне підґрунтя, що дозволяє розглядати конкурентоспроможність не як самоціль, а як стратегічний інструмент забезпечення довгострокової економічної безпеки підприємства в умовах динамічного та часто непередбачуваного середовища. Отримане теоретичне розуміння стане основою для подальшого аналізу діяльності ТОВ «Нова пошта» та розробки практичних рекомендацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова пошта» сьогодні є однією з найпомітніших та найдинамічніших логістичних компаній України. За понад двадцять років свого розвитку вона пройшла шлях від невеликого локального сервісу до великої інфраструктурної групи, яка включає власні сортувальні термінали, транспортний парк, ІТ-рішення та широку мережу відділень в Україні та за кордоном [31]. Компанія була заснована у 2001 році в м. Полтава В'ячеславом Климовим та Володимиром Поперешнюком. Спочатку її діяльність була орієнтована на доставку документів та вантажів між містами для малого та середнього бізнесу, який потребував швидкого та надійного способу відправлення товарів «з рук у руки».

На відміну від традиційної поштової моделі, ТОВ «Нова пошта» з самого початку зробила акцент на експрес-доставці, сервісі «від дверей до дверей» та високому рівні клієнтської підтримки. На початку 2000-х вказане було новим підходом на ринку: державні поштові оператори пропонували повільнішу доставку з бюрократичними процедурами, а приватні перевізники часто не гарантували збереження та відстеження посилок. «Нова пошта» ж впровадила відстеження відправлень, швидку доставку між основними містами та стандартизовану якість сервісу, що дозволило їй зайняти вільну нішу та швидко збільшити кількість клієнтів [85, с. 15].



Рис. 2.1. Основні етапи розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: створено автором самостійно

Історія розвитку «Нової пошти» показує поступову зміну її бізнес-моделі: від невеликої компанії, що займалася швидкою доставкою між кількома містами, до великої логістичної мережі з власними терміналами, транспортом та інформаційними системами. На сучасному етапі компанія вже працює як міжнародний логістичний бренд і ставить перед собою ціль працювати не лише на ринку України, але й розширювати присутність у країнах Європи [32, с. 2 - 3].

Такий розвиток є закономірним і відповідає світовим тенденціям логістичного бізнесу: підприємства, які швидко масштабують мережу, впроваджують технології та підтримують стабільну якість сервісу, отримують

сильні конкурентні переваги та стають більш стійкими до економічних загроз. Вказане напряму впливає на їхню економічну безпеку.

Згідно з офіційними документами Nova Global, компанія поставила перед собою мету стати логістичним мостом між людьми та можливостями, забезпечуючи зв'язок України з Європою та світом [33, с. 4 - 6]. Таким чином діяльність ТОВ «Нова Пошта» виходить за рамки звичайної доставки посилок. Компанія сприяє розвитку економічної активності, підтримує підприємців, допомагає українським виробникам виходити на нові ринки та інтегруватися у міжнародну торгівлю.

У ТОВ «Нова пошта» відправлення проходить кілька основних етапів: відправник передає її у відділенні або кур'єру → далі вона потрапляє до найближчого сортувального центру → звідти її перевозять магістральним транспортом у місто призначення → на місці знову сортують → доставляють у відділення або прямо отримувачу (див. Рис 2.2).



Рис. 2.2. Логістична модель ТОВ «Нова пошта»

Джерело: створено автором самостійно

Така модель дозволяє швидко та організовано доставляти відправлення по всій країні й за кордон, не гублячи посилки та точно контролюючи їхній шлях. Саме це робить сервіс зручним, надійним і конкурентним.

У ТОВ «Нова пошта» філософія Lean (ощадливого виробництва) використовується для того, щоб робота відділень і логістичних центрів відбувалася швидше, простіше та без зайвих витрат [33]. Головна ідея цього підходу - прибрати все зайве, що не додає цінності для клієнта, і постійно покращувати процеси маленькими, але регулярними кроками (див. Рис. 2.3).



Рис. 2.3. Схема Lean-циклу безперервних покращень

Джерело: створено автором самостійно

За результатами впровадження lean-підходів, швидкість пошуку посилки у відділенні зросла на 43 %, а загальна ефективність роботи відділень - на 20%, завдяки оптимізації простору, усуненню дублювання функцій і стандартизації операційних процесів. Такі зміни мали прямий вплив на задоволеність клієнтів, зменшення операційних витрат і зростання продуктивності праці персоналу.

Lean-підходи дозволяють ТОВ «Нова пошта» швидше обробляти відправлення, зменшувати витрати та підтримувати якість сервісу незалежно від обсягів роботи. Вказане безпосередньо підсилює конкурентоспроможність компанії та робить її більш стійкою до економічних і операційних ризиків.

Відповідно до показників сформовані на основі відкритих даних річних звітів та прес-релізів NOVA Group, у період 2020–2025 рр. ввідслідковувалось стабільне і швидке розширення логістичної мережі «Нової пошти» (див. рис. 2.4). За цей період кількість відділень зросла з 4200 до 15000, що дозволило охопити більшість населених пунктів країни та розширити географію доставки. Одночасно скоротився середній час доставок - з 32 до близько 20 годин, а показник вдалих доставок підвищився до 99%. Вказане супроводжувалося зростанням частки ринку з 38% до орієнтовно 68% [34].

Динаміка зростання мережі відділень 'Нової пошти' (2020–2025)

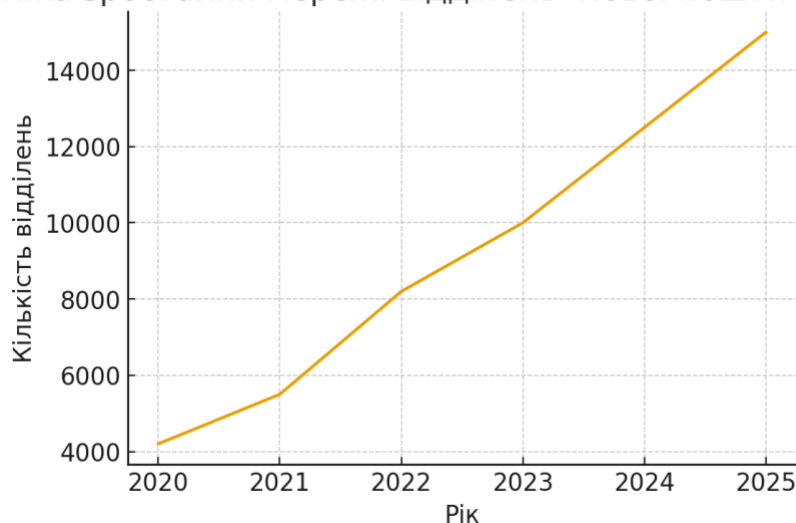


Рис. 2.4 Динаміка зростання мережі відділень ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: створено автором самостійно

Показники свідчать, що ТОВ «Нова пошта» поступово нарощує масштаби діяльності, постійно покращує якість сервісу та операційну ефективність. Розширення мережі, оптимізація логістичних процесів та підвищення надійності доставки забезпечують посилення конкурентних позицій та зростання економічної стійкості компанії на ринку експрес-доставки.

Починаючи з 2022 року, ТОВ «Нова Пошта» активно реалізує стратегію виходу на міжнародні ринки. Попри війну та пов'язані з нею ризики для логістичної інфраструктури, компанії вдалось зберегти роботу в Україні та розширити географію доставки ззакордоном. Зокрема, було відкрито відділення та логістичні офіси в Польщі, Німеччині, Литві, Чехії, Румунії та Словаччині [35, с. 1-3]. Зазначене дозволило налагодити прямі маршрути між Україною та країнами ЄС, забезпечуючи швидке переміщення товарів, особистих відправлень і гуманітарних вантажів.

Міжнародне видання «IntelliNews» відзначає, що у 2023-2024 роках стратегія Nova Post полягала у переході від статусу національного оператора до мультинаціональної логістичної групи, орієнтованої на європейський ринок [35, с. 3-4]. Таким чином, компанія формує себе як логістичний міст між Україною та ЄС, що сприяє економічній мобільності українських громадян і бізнесу.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища компанії

Організаційна структура є важливим елементом внутрішнього середовища компанії, оскільки вона визначає, як саме розподіляються функції між підрозділами, хто приймає рішення і як координується робота персоналу. Від того, наскільки злагоджено працює структура управління, залежить швидкість реагування на зміни ринку, ефективність логістичних процесів та здатність компанії підтримувати свою конкурентоспроможність і економічну стійкість [36].

У випадку ТОВ «Нова пошта» управління організоване за холдинговою моделлю. Компанія входить до групи NOVA Group, де стратегічні рішення (розвиток, інвестиції, розширення мережі) приймаються на рівні материнської компанії. Натомість операційна діяльність розподілена між кількома автономними бізнес-напрямами, кожен з яких відповідає за власний сегмент послуг [37].

До складу NOVA Group входять бізнес-одиниці, що здійснюють внутрішню експрес-доставку, міжнародну доставку (Nova Post Global), логістику для інтернет-магазинів і маркетплейсів, корпоративне обслуговування B2B-клієнтів, фінансові операції (платежі/перекази), ІТ-розробку та інноваційні логістичні рішення. Тобто кожен напрям працює як окремий бізнес, але всі дотримуються єдиних корпоративних стандартів сервісу і безпеки (див. Рис. 2.5).

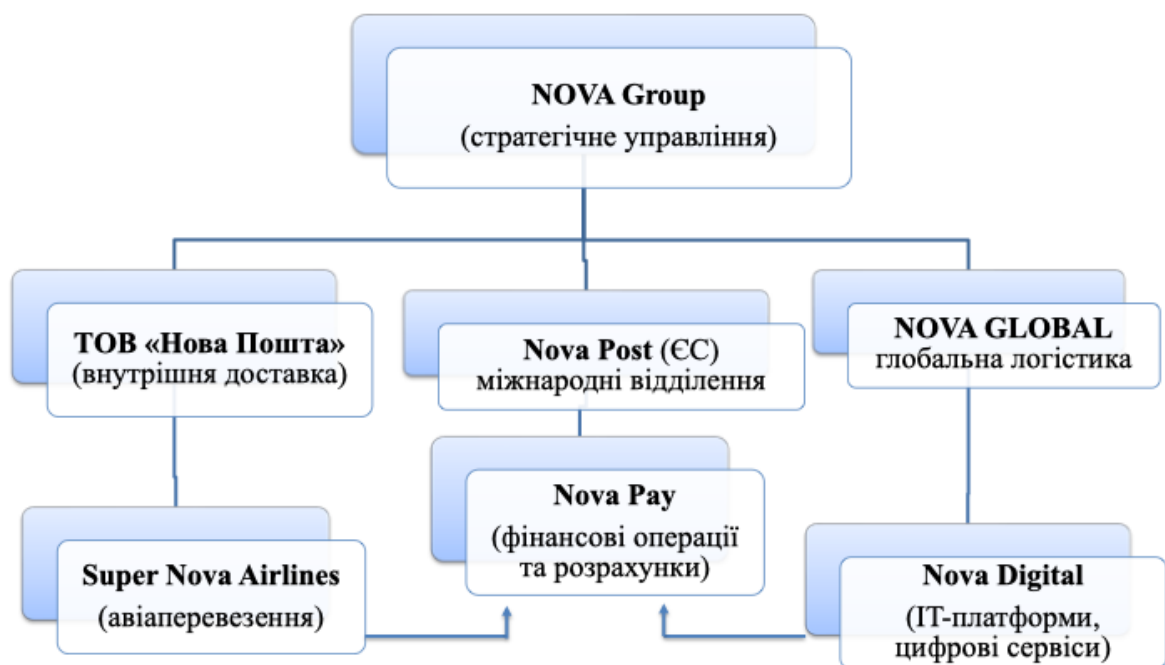


Рис.2.5. Схема компанії NOVA Group

Джерело: створено автором самостійно

Холдингова модель дозволяє NOVA Group працювати як єдина логістично-фінансова екосистема, де кожен бізнес-напрямок відповідає за свою частину процесу - від транспортування і сортування до цифрових сервісів та платежів. Завдяки ввищевказаній структурі компанія залишається гнучкою, масштабованою та стійкою, що є ключовим фактором її конкурентоспроможності [37].

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» досить розгалужена, як це показано на Рис. 2.6.

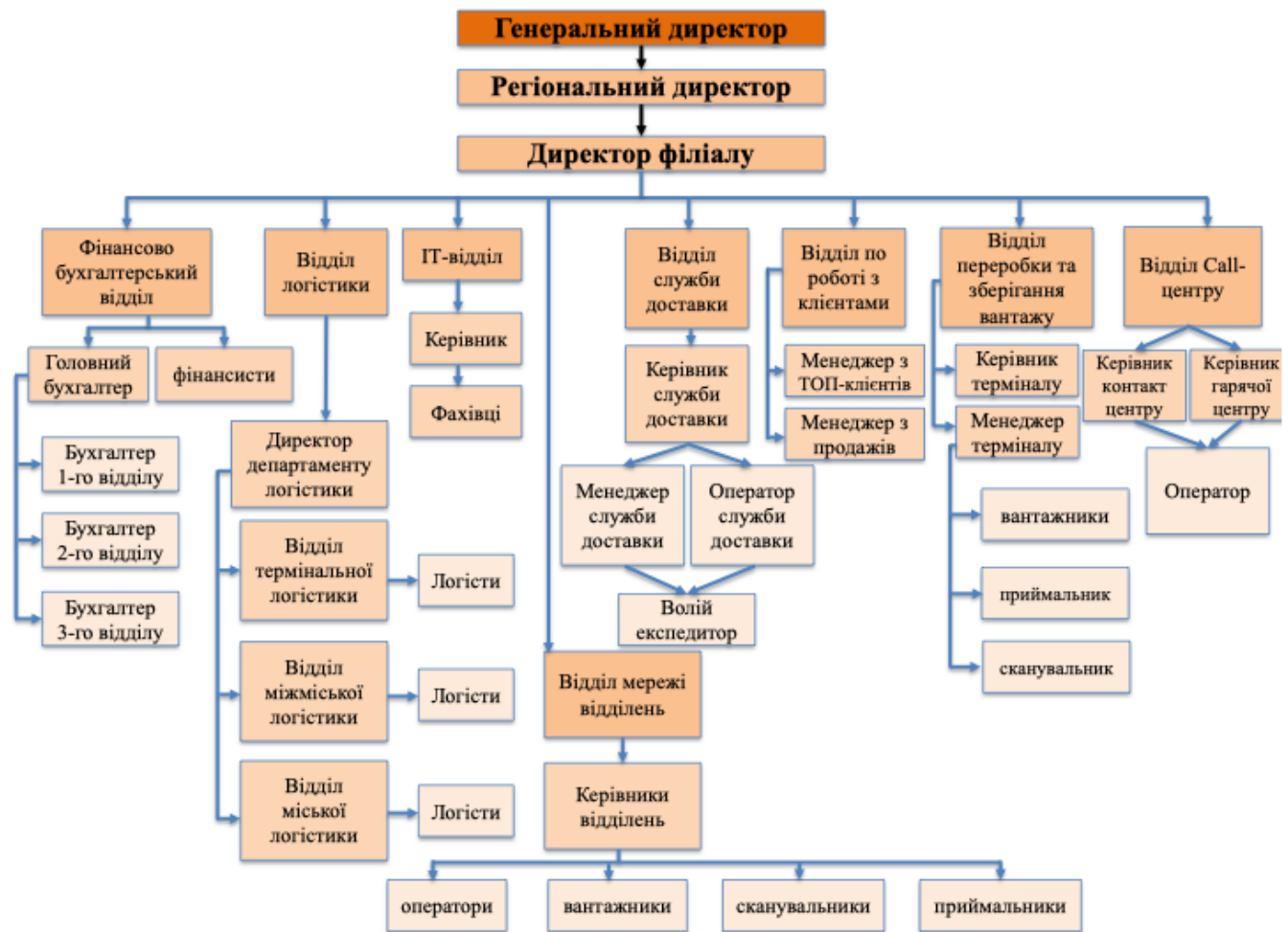


Рис. 2.6 Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: створено автором самостійно

Організаційна структура «Нової пошти» має ієрархічно-лінійний характер із чітким розподілом управлінських рівнів. На верхньому рівні знаходиться Генеральний директор, під керівництвом якого працюють регіональні директори та директори філій. Така побудова забезпечує вертикальний контроль і дозволяє координувати діяльність великої кількості підрозділів.

До сильних сторін вищевказаної структури можна віднести чітку вертикаль підпорядкування, можливість масштабування та стандартизацію операцій.

В свою чергу можливими недоліками такої структури є велика кількість рівнів управління, що може уповільнити прийняття рішень у кризових ситуаціях та ризик інформаційних затримок у зв'язку з надмірним навантаженням на керівників середньої ланки.

Окреме місце в структурі управління «Нової пошти» займає цифровий менеджмент. Компанія активно використовує власні ІТ-системи, які об'єднують інформацію про доставку, клієнтів, фінанси та аналітику. Завдяки цьому керівництво може відстежувати показники роботи в режимі реального часу та швидко реагувати на будь-які зміни. Цифрові дані допомагають не діяти «на інтуїції», а ухвалювати обґрунтовані рішення, що знижує ризики помилок та фінансових втрат [38].

Ще одним важливим елементом внутрішньої структури є управління персоналом. ТОВ «Нова пошта» інвестує в розвиток своїх співробітників (організовує внутрішнє навчання, програми підготовки керівників і системи оцінювання результатів роботи). Вказане допомагає утримувати кваліфікованих працівників, підвищувати рівень мотивації та знижувати плинність кадрів. У результаті компанія зберігає стабільність команди і якість сервісу, що напряму впливає на її конкурентоспроможність.

Так, організаційна структура ТОВ «Нова пошта» є гнучкою, децентралізованою та орієнтованою на швидке прийняття рішень. Поєднання

автономії окремих бізнес-одиниць із централізованими стандартами сервісу та управлінського контролю забезпечує компанії стійкість у кризових умовах, адаптивність до змін ринку й здатність ефективно реалізовувати стратегію розвитку. Таким чином, організаційна модель «Нової пошти» може розглядатися як один із ключових механізмів забезпечення її конкурентоспроможності та економічної безпеки.

Фінансові показники компанії відображають її стійкість, ефективність роботи та здатність залишатися конкурентною навіть у складних економічних умовах. Для «Нової пошти» вказані показники особливо важливі, адже компанія продовжує активно працювати і розвиватися навіть під час збройної агресії РФ проти України.

За даними Interfax-Ukraine, NOVA Group збільшила свої доходи приблизно на 22 %, до 44,77 млрд грн, але водночас її чистий прибуток зменшився майже на 37 % і становив близько 2,5 млрд грн див. Таблиця 2.1. Вказане означає, що компанія активно інвестує у свій розвиток - будує нові термінали, розширює міжнародні маршрути, удосконалює ІТ-системи та інфраструктуру [49]. У даному випадку зменшення прибутку не є негативним показником, скоріше відображає період інтенсивного росту, коли витрати тимчасово більші через розширення бізнесу.

Таблиця 2.1.

Динаміка доходів і прибутку NOVA Group (2021–2025 рр.)

Джерело: створено автором самостійно

Рік	Дохід, млрд. грн.	Чистий прибуток млрд. грн.	Зміна відсоткового значення прибутку
2021	33.1	3.4	+5.9%
2022	37.2	3.6	-13%

2023	36.5	3.1	-3%
2024	44.8	3.0	-36.9%
2025	26.6 (перше півріччя)	↓ 20%	-

У першому півріччі 2025 року тенденція збереглася: доходи компанії зросли приблизно на 22–23 % (до 24,57 млрд грн), однак прибуток знизився приблизно на 20 %. Вказане свідчить про те, що стратегія швидкого масштабування, зокрема вихід на ринки ЄС, приносить позитивний ефект у вигляді збільшення обсягів послуг, але водночас підвищує витрати.

За даними Interfax-Ukraine, у цьому ж періоді ТОВ «Нова пошта» доставила близько 238 млн відправлень, що на 7 % більше, ніж у 2024 році. Тобто незважаючи на складні умови воєнного часу компанія зберігає стабільність, розширює клієнтську базу та утримує конкурентні позиції на ринку.

Для більш детального аналізу фінансової результативності саме ТОВ «Нова пошта» доцільно розглянути динаміку ключових показників підприємства за 2021-2024 роки, що наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових показників ТОВ «Нова пошта» за 2021 - 2024 роки

Джерело: створено автором самостійно

Роки	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід тис. грн	20 843 502	23 687 034	36 468 879	44 799 857
Собівартість тис. грн	16 441 004	19 276 532	28 625 037	41 557 226
Валовий прибуток тис. грн	4 402 498	4 410 502	7 843 842	3 242 631

Чистий прибуток тис. грн	2 600 320	2 135 960	3 967 156	2 500 331
Рентабельність продажів, %	12,5%	9%	10,9%	5,65%

Аналіз фінансових показників ТОВ «Нова пошта» за 2021 - 2024 роки демонструє стабільне зростання чистого доходу компанії: з 20,8 млн. грн у 2021 році до 44,8 млн грн у 2024 році, тобто більш ніж удвічі [50]. Водночас динаміка валового прибутку свідчить про суттєві коливання: максимального значення показник досяг у 2023 році (7,84 млн грн), але у 2024 році різко знизився до 3,24 млн грн через значне зростання собівартості - фактично на 45 % порівняно з попереднім роком.

Чистий прибуток також характеризується нестабільністю: після піку у 2023 році (3,97 млн грн) він скоротився майже на 37 % у 2024 році. Зменшення прибутковості разом із падінням рентабельності продажів (з 10,9 % у 2023 р. до 5,65 % у 2024 р.) свідчить про збільшення операційних витрат, активну інвестиційну діяльність, розширення мережі та вплив зовнішніх чинників, пов'язаних із воєнними ризиками.

Таким чином, фінансові результати підтверджують стратегію інтенсивного розвитку ТОВ «Нова пошта»: компанія активно масштабується, нарощує дохід і ринкову присутність, але супроводжує цей процес зростанням витрат, що тимчасово знижує рентабельність та чистий прибуток.

Важливою частиною фінансової стратегії ТОВ «Нова пошта» є інвестиційна політика - тобто те, як компанія вкладає кошти у власний розвиток. У 2023 році компанія інвестувала приблизно 5,3 млрд грн у розширення мережі, модернізацію сортувальних терміналів і вихід на міжнародні ринки, що у 2,5 раза більше, ніж у попередній рік. На 2024 рік заплановано ще більший обсяг інвестицій - близько 7 млрд грн [39].

Крім того, у 2025 році «Нова пошта» отримала кредит у розмірі 50 млн євро від Європейського банку реконструкції та розвитку для фінансування програми розвитку на 2025 - 2026 роки. Дана інформація свідчить про те, що міжнародні фінансові інституції довіряють компанії і визнають її стратегічне значення для економіки України.

Так, прибутковість компанії поки зменшується, проте це усвідомлена стратегія розвитку, спрямована на створення міцного фундаменту для майбутнього. ТОВ «Нова Пошта» інвестує у власну безпеку, купуючи стабільність через розвиток технологій і незалежність у логістиці.

Для ТОВ «Новоа пошта» основою надійності бізнесу є кваліфікований персонал. Саме від злагодженої роботи кур'єрів, операторів, водіїв, менеджерів і айтишників залежить, наскільки швидко й точно клієнт отримає посилку. У компанії чудово розуміють: якщо персонал мотивований, навчений і задоволений умовами праці - система працює стабільно навіть у найскладніші часи.

З метою підтримки відповідного рівня, у компанії створено власну освітню платформу – «Nova Academy», де навчаються як новачки так і керівники середньої ланки. Навчальна програма включає курси з логістики, клієнтського сервісу, управління персоналом, цифрових технологій. Частина навчання проводять на робочих місцях, щоб одразу закріплювати навички на практиці [40].

Такі інвестиції у людей дають відчутний результат, співробітники ростуть професійно, стають більш відповідальними, а плинність кадрів помітно знижується. Вказане не лише покращує сервіс, а й зміцнює економічну безпеку компанії.

Наступною складовою стабільності ТОВ «Новоа пошти» є корпоративна культура, яка базується на принципах ощадливого виробництва. Вказане означає, що компанія постійно шукає, де можна зробити роботу швидшою,

зручнішою й ефективнішою, без зайвих витрат часу, ресурсів чи людських зусиль.

Працівники усіх рівнів залучені до вказаного процесу (від кур'єрів і операторів до керівників відділень). Усі пропонують свої ідеї, як спростити роботу, уникнути затримок або дублювання завдань. Зазначений підхід допоміг компанії досягти відповідних результатів. За даними Nova Global, швидкість пошуку посилки у відділеннях зросла на 43%, а загальна ефективність роботи приблизно на 20%.



Рис. 2.7 Як lean-філософія зміцнює конкурентоспроможність ТОВ «Нова пошта»

Джерело: створено автором самостійно

Завдяки вказаному lean-філософія для ТОВ «Новоа пошта» є реальний інструмент підвищення конкурентоспроможності. Вона допомагає скорочувати витрати, підтримувати стабільну якість сервісу та залишатися гнучкою навіть у кризові періоди. У підсумку це напряду впливає на економічну безпеку компанії, адже робить її більш стійкою до будь-яких зовнішніх викликів.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентного оточення

Аналіз зовнішнього середовища допомагає зрозуміти, у яких умовах працює підприємство (які політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливають на її діяльність). Вплив основних зовнішніх факторів на діяльність компанії узагальнено представлено на Рис. 2.8, який демонструє взаємозв'язок політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників у системі функціонування ТОВ «Нова пошта».



Рис. 2.8 PEST-аналіз компанії «Нова пошта»

Джерело: створено автором самостійно

Найбільший вплив на роботу компанії сьогодні мають наслідки збройної агресії РФ проти нашої країни. Через бойові дії зростають ризики для транспортної інфраструктури, пошкоджуються дороги, склади, сортувальні центри, що ускладнює доставку, збільшує витрати на паливо, охорону та страхування вантажів. З метою мінімізації таких ризиків, ТОВ «Нова пошта» постійно перебудовує маршрути доставки, відкриває резервні склади та створює альтернативні логістичні шляхи. Такий підхід допомагає компанії підтримувати стабільність роботи навіть у складних умовах [41].

Основними викликами для ТОВ «Нова пошта» в економічному середовищі є інфляція, нестабільний курс гривні та зростання вартості пального, що безпосередньо впливають на собівартість логістичних послуг. Компанії доводиться регулярно переглядати ціни на доставку, щоб зберігати рентабельність, але водночас не втрачати клієнтів.

Попри складну ситуацію, попит на послуги доставки зростає, що в свою чергу пояснюється активним розвитком електронної комерції, яка стала одним із головних драйверів української економіки навіть під час війни. Онлайн-торгівля потребує швидкої та надійної логістики, і саме тут ТОВ «Нова пошта» займає провідну позицію, забезпечуючи доставку для тисяч бізнесів по всій країні.

Економічні виклики також спонукають ТОВ «Нова пошта» впроваджувати інновації, щоб скоротити витрати. Наприклад, автоматизація сортувальних центрів, використання енергоощадних технологій і оптимізація маршрутів доставки дозволяють компенсувати підвищення цін на паливо та зменшити вплив інфляції.

Компанія активно впроваджує автоматизацію у всіх ключових процесах, від сортування посилок до побудови маршрутів доставки. На сучасних

терміналах уже працюють роботи-сортувальники, сканувальні системи та цифрові панелі контролю, які зменшують кількість помилок і прискорюють обробку вантажів. Завдяки цьому терміни доставки скоротилися, а точність виконання зросла. Окрема увага приділяється цифровізації управління. У компанії функціонує власна ІТ-платформа Nova Digital, яка об'єднує дані про клієнтів, платежі, маршрути, запаси й транспорт, що дозволяє керівникам у режимі реального часу

Ринок поштово-логістичних послуг в Україні залишається одним із найбільш активних навіть під час війни. За даними *Ukrainian Business News*, у 2024 році прибутки логістичних компаній зросли приблизно на 12 %, що свідчить про стабільний попит на доставку як серед бізнесу, так і серед звичайних користувачів [42].

За даними Business Inform у 2024, ТОВ «Нова пошта» займає приблизно 48-50% українського ринку експрес-доставки, тобто фактично є його лідером, що можна побачити на Рис. 2.9 [43]. Сильною стороною якої є швидкість, зручність, технологічність й якість сервісу.

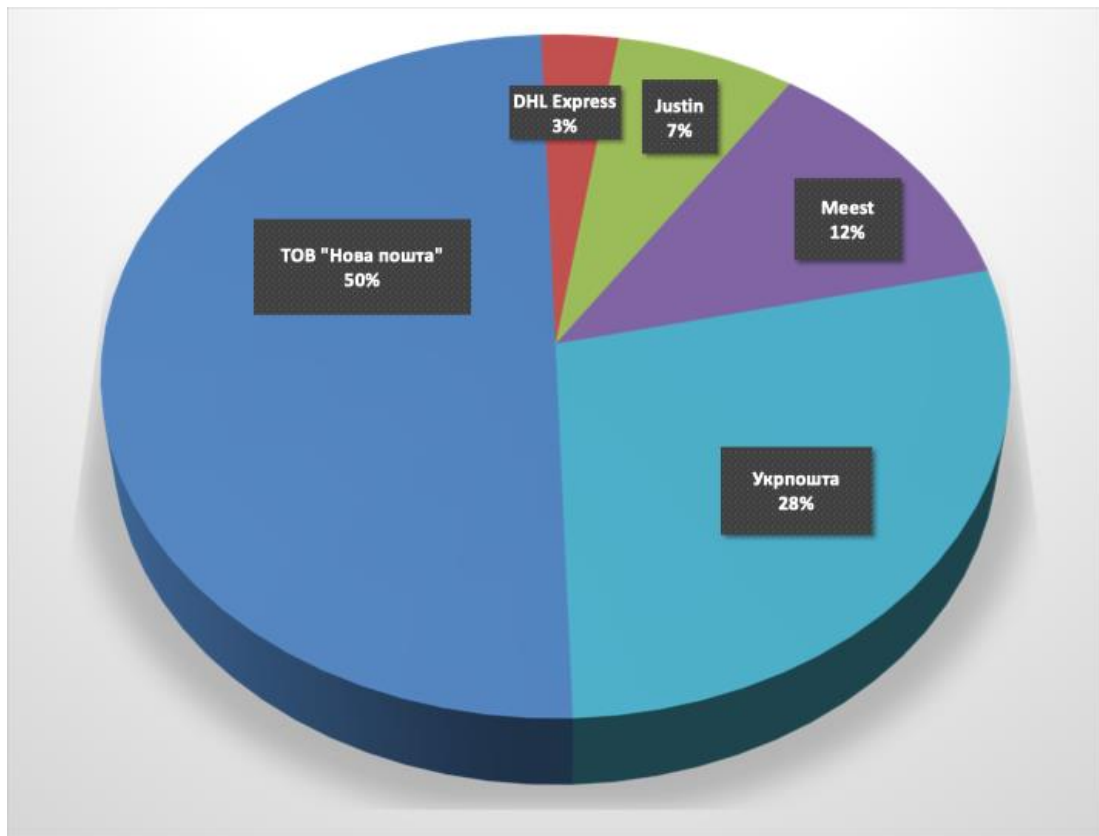


Рис. 2.9 Частка ринку поштово-логістичних операторів України станом на 2025 рік.

Джерело: створено автором самостійно

Під час аналізу основних конкурентів ТОВ «Нова пошта» на рику України, було з'ясовано наступне:

1. АТ «Укрпошта» є державним оператором, який активно оновлюється. Головна перевага - широка мережа (понад 10 000 відділень) і нижчі тарифи для базових клієнтів. Слабкі сторони - менш гнучка система управління й нижчий рівень сервісу.

2. Meest Express - приватний оператор із фокусом на міжнародній доставці. Сильна сторона - глобальна мережа. Слабкі сторони - повільніша внутрішня доставка та менша автоматизація.

3. Justin - оператор бюджетного сегмента, що співпрацює з торговими мережами («Сільпо», «Фора», «Varus»). Основна перевага - низька ціна

доставки. Слабкі сторони - обмежене покриття (близько 1500 пунктів) і невисока швидкість міжрегіональних перевезень.

4. DHL Express Україна - міжнародний оператор преміум-класу. Працює переважно з великим бізнесом, що займається експортом. Має високі тарифи, але забезпечує повний цикл обслуговування (митне оформлення, door-to-door доставка). На внутрішньому ринку України присутність компанії незначна.

Основні переваги ТОВ «Нова пошта» над конкурентами пов'язані з найбільшим мережевим покриттям (понад 10 000 відділень і поштамтів), швидкістю доставки (1–2 дні по Україні), технологічною інтеграцією, міжнародною присутністю, як це помітно на Рис. 2.10.

Аналітики IntelliNews зазначають, що «Нова пошта» фактично задає ринкові стандарти якості та швидкості, на які орієнтуються інші компанії [45].

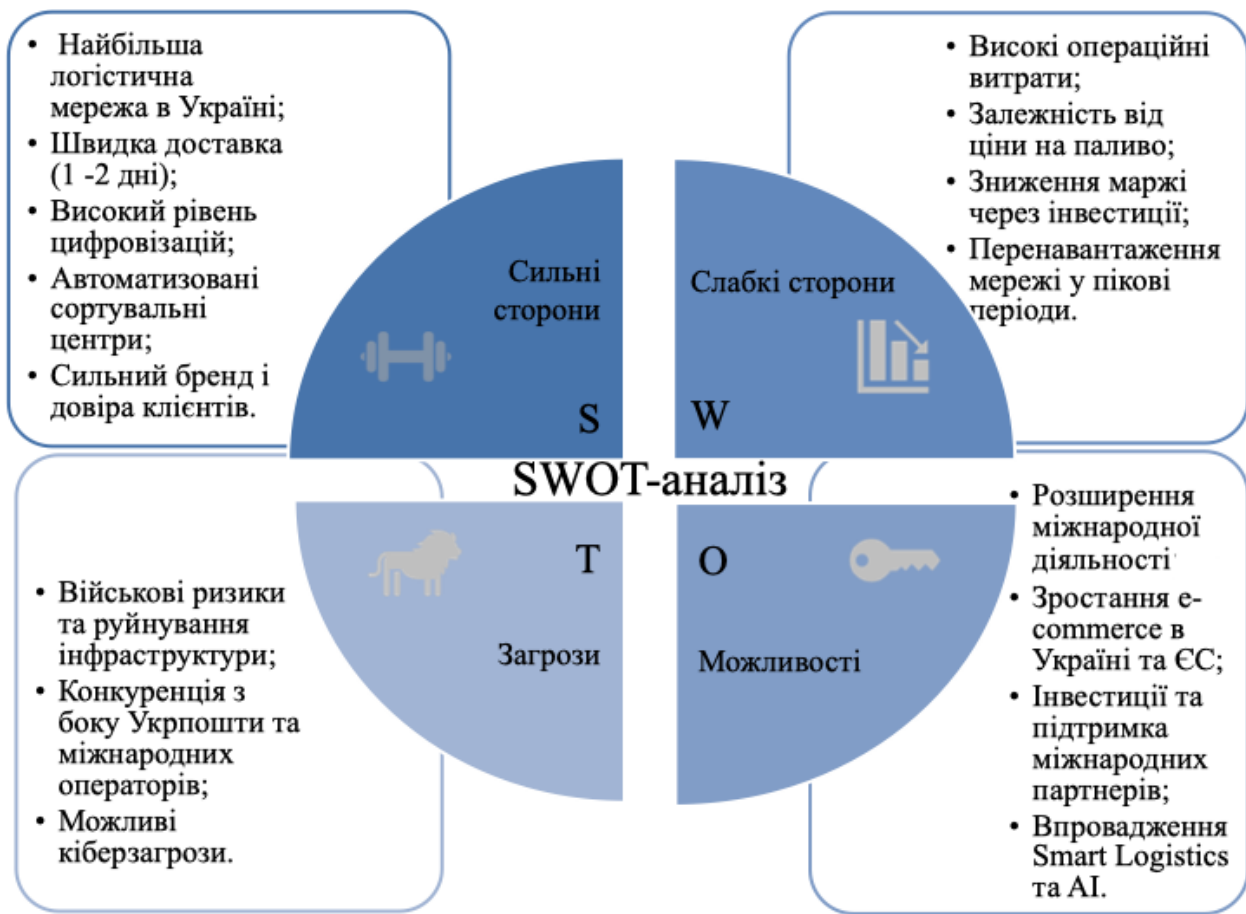


Рис. 2.10 SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта»

Джерело: створено автором самостійно

Проведений SWOT-аналіз показує, що «Нова пошта» має сильні позиції на ринку завдяки розгалуженій логістичній мережі, швидкості доставки, високому рівню цифровізації та стійкому бренду. Вказані сильні сторони формують основу конкурентних переваг компанії й забезпечують її стійкість навіть за умов воєнних ризиків.

Водночас компанія стикається з внутрішніми слабкостями, зокрема високими операційними витратами, залежністю від вартості палива та зниженням маржинальності через масштабні інвестиції, що вимагає подальшої оптимізації витрат та підвищення ефективності внутрішніх процесів.

Зовнішнє середовище створює для компанії як значні можливості, так і певні загрози. До ключових можливостей належать розширення міжнародної присутності, зростання ринку e-commerce, підтримка міжнародних інституцій та впровадження інноваційних технологій у логістиці. У той же час воєнні дії, внаслідок збройної агресії РФ проти України, а також конкуренція з боку інших операторів, економічна нестабільність і кіберзагрози залишаються критичними факторами ризику.

У комплексі SWOT-аналіз демонструє, що ТОВ «Нова пошта» має потужний потенціал для подальшого розвитку, однак її подальша стійкість залежатиме від здатності ефективно управляти витратами, захищати інфраструктуру від ризиків та підтримувати технологічне лідерство в галузі.

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Нова пошта» за моделлю М. Портера дозволяє оцінити ключові ринкові сили, що формують рівень конкурентоспроможності компанії та впливають на її економічну безпеку.



Рис. 2.11 схема моделі п'яти сил Портера для ТОВ «Нова пошта»

Джерело: створено автором самостійно

Сила постачальників. Для логістичних операторів ключовими постачальниками виступають виробники пального, транспортних засобів, пакувальних матеріалів, обладнання для сортувальних терміналів і програмних рішень. Проте NOVA Group здійснює масштабні інвестиції у власну інфраструктуру - парк вантажних автомобілів, автоматизовані термінали, внутрішні IT-платформи, що значно знижує її залежність від зовнішніх підрядників. У 2024 році компанія інвестувала понад 7,1 млрд грн у розвиток хабів, цифрових систем і логістичних центрів, що забезпечило операційну автономність і послабило переговорну силу постачальників.

Сила покупців (споживачів). Основними клієнтами «Нової пошти» є як приватні особи, так і малий та середній бізнес. Клієнти чутливі до вартості й швидкості доставки, однак висока якість сервісу та стабільність роботи у воєнний період формують лояльність до бренду. За даними Kantar (2024 р.), «Нова пошта» посідає перше місце в Україні за рівнем довіри та задоволеності клієнтів серед логістичних операторів [44]. Отже, ризик масового відтоку споживачів мінімальний, що підвищує економічну безпеку підприємства.

Загроза входу нових конкурентів. Бар'єри входу на ринок експрес-доставки залишаються високими. Необхідність створення великої мережі відділень, інвестування у сортувальні центри, транспорт і інформаційні системи обмежує можливість появи нових потужних гравців. За оцінкою IntelliNews, лише для створення інфраструктури, еквівалентної рівню Nova Group, потрібні інвестиції понад 300 млн дол. США. Таким чином, потенційна загроза нових учасників ринку є низькою.

Загроза товарів-замінників. Альтернативами експрес-доставці є самовивіз, використання неформальних перевізників або послуг державного оператора. Проте для масового e-commerce ці опції менш зручні через відсутність цифрового трекінгу та низьку швидкість обробки. Тому вплив замінників на бізнес-модель «Нова пошта» оцінюється як обмежений.

Рівень конкурентної боротьби. Конкуренція на ринку логістики України залишається високою. За даними UBN, у 2024 р. доходи основних кур'єрських компаній зросли на 12 %, що свідчить про привабливість сегмента. «Нова пошта» конкурує з «Укрпоштою», «Meest Express», «Justin» та міжнародними операторами (DHL, InPost). Ключовими параметрами боротьби виступають швидкість, надійність, рівень сервісу та географічне покриття. Інтенсивність конкуренції стимулює компанію постійно підвищувати операційну ефективність і впроваджувати інновації, що одночасно посилює її економічну безпеку через адаптивність і технологічне лідерство.

Згідно з моделлю М. Портера, «Нова пошта» має сильну позицію на ринку завдяки високим бар'єрам входу, потужній інфраструктурі, технологічній базі та брендовій лояльності клієнтів. Основним викликом залишається інтенсивна конкуренція й макроекономічні ризики, проте компанія ефективно нейтралізує їх через масштабування та інвестиції у стійкість бізнес-моделі.

Для оцінки портфеля бізнес-напрямів ТОВ «Нова пошта» використано матрицю BCG, яка дозволяє класифікувати сегменти за рівнем зростання ринку та часткою компанії (див. Рис. 2.12).

Внутрішня експрес-доставка (B2C, B2B) є найприбутковіший напрям діяльності компанії, що забезпечує більшу частину грошових потоків. Ринок внутрішніх доставок є зрілим, частка «Нова пошта» становить близько 50%. Вказаний напрямок генерує стабільний дохід і використовується для фінансування нових інвестиційних проєктів.



Рис. 2.12 Матриця BCG TOB «Нова пошта»

Джерело: створено автором самостійно

Міжнародна доставка між Україною та ЄС демонструє найвищі темпи зростання. У 2024 році міжнародні перевезення збільшилися більш ніж на 30% завдяки відкриттю відділень у Польщі, Німеччині, Чехії та Румунії. Проте цей напрям вимагає значних капіталовкладень і тимчасово знижує рентабельність. У матриці BCG він класифікується як «зірка» - бізнес, що зростає і формує майбутні прибутки.

Логістичні рішення для бізнесу (B2B, 3PL) є відносно новим сегментом діяльності TOB «Нова пошта», який включає палетні перевезення, складську логістику та митно-брокерські послуги. Хоча його частка поки невелика, потенціал зростання високий, адже великі підприємства дедалі частіше

передають логістичні функції на аутсорсинг. Тому цей напрямок можна класифікувати як «питання, що зростає».

Так, матриця BCG показує, що бізнес-портфель ТОВ «Нова пошта» досить збалансований. Компанія має потужну внутрішню експрес-доставку, яка забезпечує стабільні грошові потоки. Паралельно активно інвестує в міжнародну логістику та B2B/3PL-сервіси, що формують майбутні центри прибутку. Така диверсифікація дозволяє компенсувати ризики, пов'язані зі змінами ринку, забезпечує фінансову стійкість і посилює економічну безпеку компанії. Матриця підтверджує, що ТОВ «Нова пошта» одночасно зберігає прибутковість і інвестує у стратегічний розвиток, що підвищує її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Оцінка економічної безпеки ТОВ «Нова пошта» передбачає ідентифікацію зовнішніх і внутрішніх ризиків, що можуть негативно вплинути на стабільність бізнес-моделі, прибутковість і довіру клієнтів. Оскільки конкурентоспроможність компанії безпосередньо пов'язана зі здатністю підтримувати операційну надійність навіть у кризових умовах, розгляд ключових загроз стає необхідним елементом оцінки її економічної безпеки.

В умовах збройної агресії росії проти України основні загрози економічній безпеці компанії зумовлені фізичними ризиками логістичної інфраструктури - пошкодженням доріг, складів, терміналів, блокуванням транспортних маршрутів і перебоями в енергопостачанні.

Відповіддю на вказані виклики стали масштабні інвестиції у власну логістичну інфраструктуру. У 2024 році компанія ввела в експлуатацію нові сортувальні термінали у Львові, Києві, Полтаві та Хмельницькому, обладнані автономними джерелами живлення, системами автоматизації та резервними каналами зв'язку.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

Проведений у другому розділі аналіз дав змогу комплексно оцінити конкурентні позиції ТОВ «Нова пошта» та рівень його економічної безпеки в сучасних умовах економіки та посиленої конкуренції на ринку логістичних послуг. На основі дослідження внутрішнього середовища, фінансових результатів, зовнішніх факторів і ринкового оточення вдалось сформулювати відповідні узагальнення.

ТОВ «Нова пошта» сформувалась як системний логістичний гравець. Компанія пройшла шлях від локального перевізника до багатofункціональної логістичної групи з власними сортувальними терміналами, транспортним парком, ІТ-платформами та розгалуженою мережею відділень в Україні та за кордоном. Вказане забезпечило їй стійкі конкурентні переваги у швидкості доставки, надійності сервісу та масштабі покриття.

Внутрішнє середовище компанії є джерелом її організаційної та операційної стійкості. Холдингова модель NOVA Group, поєднання автономних бізнес-одиниць із централізованим стратегічним управлінням, розвинуті ІТ-системи та цифровий менеджмент дозволяють швидко приймати управлінські рішення, адаптуватися до змін ринку й підтримувати єдині стандарти якості.

Фінансово-інвестиційна політика орієнтована на зростання та зміцнення економічної безпеки в довгостроковій перспективі. Незважаючи на тимчасове зниження прибутковості, компанія системно збільшує доходи, активно інвестує у розвиток інфраструктури, автоматизацію й міжнародну експансію, залучає ресурси міжнародних фінансових інституцій. Це свідчить про перехід до моделі «стратегічного інвестування», де поточна маржа частково жертвується заради майбутньої стійкості.

Людський капітал і корпоративна культура виступають ключовими нематеріальними активами конкурентоспроможності. Наявність системи розвитку персоналу й впровадження lean-філософії забезпечують підвищення

продуктивності праці, зменшення операційних втрат, покращення клієнтського сервісу та зниження кадрових ризиків, що зміцнює економічну безпеку компанії.

Зовнішнє середовище поєднує суттєві ризики та значні можливості розвитку. Війна, інфляція, коливання курсу та зростання вартості пального створюють додатковий тиск на собівартість та інфраструктуру. Водночас розвиток e-commerce, державні програми цифровізації, попит на швидку експрес-доставку й відкриття європейських ринків формують базу для подальшого зростання, що підтверджують результати PEST-аналізу.

За результатами аналізу конкурентного оточення (SWOT, модель М. Портера) ТОВ «Нова пошта» є ринковим лідером із сильними захисними позиціями. Високі бар'єри входу, масштабована інфраструктура, технологічне лідерство, брендна лояльність клієнтів та частка ринку близько 50 % істотно обмежують загрозу нових конкурентів і товарів-замінників. Основними викликами залишаються висока інтенсивність конкуренції, воєнні та макроекономічні ризики, а також необхідність контролю витрат.

Матриця BCG показує збалансованість бізнес-портфеля компанії. Зрілий і прибутковий сегмент внутрішньої експрес-доставки забезпечує стабільні грошові потоки, тоді як міжнародна логістика та B2B/3PL-напрямок («питання, що зростає») формують основу для майбутнього розвитку. Така диверсифікація дозволяє розподіляти ризики між різними сегментами й підтримувати економічну стійкість підприємства.

У цілому результати аналізу в розділі 2 дають підстави стверджувати, що ТОВ «Нова пошта» на сучасному етапі має високий рівень конкурентоспроможності та значний запас економічної безпеки. Подальше зміцнення її позицій залежатиме від здатності компанії утримувати баланс між масштабуванням і ефективністю, посилювати інноваційний компонент

логістичних рішень, оптимізувати витрати та продовжувати диверсифікацію джерел доходів на міжнародному рівні.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ «НОВА ПОШТА»

3.1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта»

У сучасних умовах конкуренції на ринку логістики та доставки підприємствам важливо системно розвиватися при цьому продовжувати підтримувати поточний рівень сервісу. ТОВ «Нова пошта» придає значення розвитку стратегічним напрямам, що дозволяють зміцнювати конкурентні позиції, швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати економічну безпеку компанії. До основних напрямів удосконалення можна віднести інноваційний розвиток, логістичну оптимізацію та підвищення клієнтоорієнтованості.

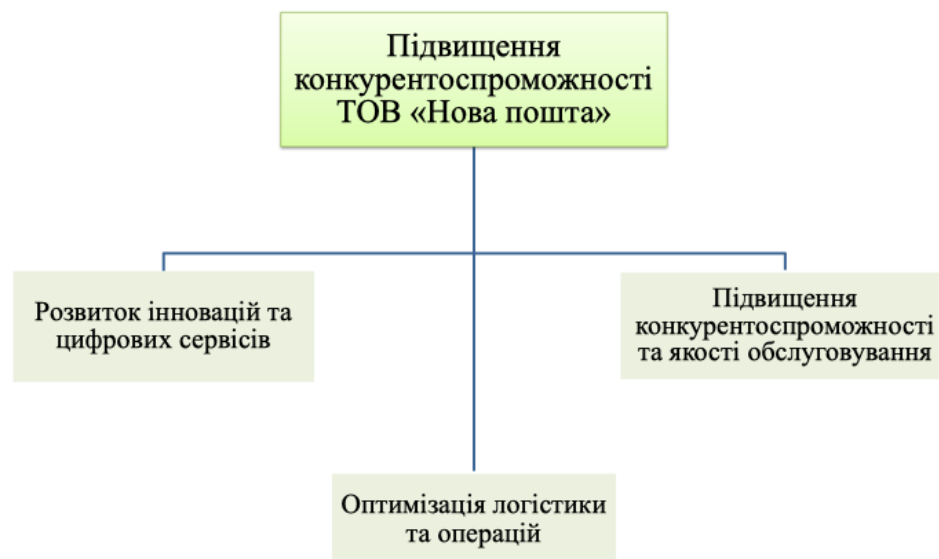


Рис. 3.1 Основні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта».

Джерело: створено автором самостійно

Так, ТОВ «Нова пошта» є одним із лідерів у впровадженні цифрових технологій у сфері логістики. Компанія активно впроваджує ІТ-рішення, які дозволяють автоматизувати обслуговування, пришвидшувати процеси та робити послуги зручнішими для клієнтів. Серед ключових інноваційних кроків можна відзначити використання мобільного застосунку, автоматизовані поштомати, системи відстеження відправлень у режимі реального часу, а також впровадження алгоритмів для оптимізації маршрутів доставки [46].

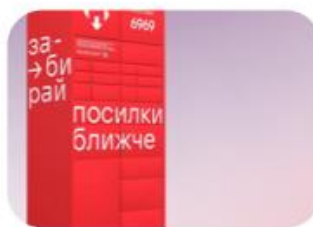


Мобільний застосунок та особистий кабінет

Компанія створила один із найзручніших застосунків у сфері доставки.

Клієнти можуть:

- оформлювати накладні;
- оплачувати відправлення онлайн;
- відстежувати посилки у реальному часі;
- користуватися зручними QR-кодами замість паперових документів.



Поштомати та автоматизовані відділення

ТОВ «Нова пошта» першою в Україні масово впровадила мережу поштоматів. На даний час їх кількість налічує понад 18 тисяч.

Поштомати розвантажують відділення, скорочують черги та підвищують швидкість отримання посилок до 15-30 секунд.



Роботизація та використання ШІ

Компанія активно впроваджує:

- автоматичні сортувальні лінії;
- робототехніку на терміналах;
- машинне навчання для прогнозування завантаження маршрутів та планування доставок.

Вкахане зменшує витрати та прискорює логістичні цикли.

Рис. 3.2 Розвиток інновацій та цифрових сервісів

Джерело: створено автором самостійно

Розвиток цифрових сервісів не лише підвищує швидкість обробки посилок, а й дозволяє компанії зменшувати операційні витрати та точніше прогнозувати навантаження [47]. Зазначене формує стійкі конкурентні переваги і робить бренд більш інноваційним у порівнянні з іншими учасниками ринку.

Логістика є основою діяльності ТОВ «Нова пошта», тому її вдосконалення прямо впливає на конкурентоспроможність. Компанія системно працює над модернізацією сортувальних центрів, вдосконаленням маршрутної мережі та впровадженням автоматизованих систем управління складами.



Сортувальні термінали нового покоління

Найвідоміші у містах Львів, Київ, Харків та Дніпро. У терміналах встановлені автоматичні сортувальні системи, здатні обробляти до 20–30 тис. посилок на годину.



Розвиток міжнародної логістики

ТОВ «Нова пошта» відкрила:

- відділення у Польщі, Німеччині, Чехії, Литві;
- партнерську мережу у понад 180 країнах;
- сервіс NP Shopping для купівлі товарів за кордоном.



Оптимізація маршрутів алгоритмами

Компанія застосовує системи планування доставок, що враховують:

- трафік;
- завантаженість доріг;
- черги у відділеннях;
- прогноз попиту.

Рис. 3.3 Оптимізація логістичних процесів

Джерело: створено автором самостійно

Оптимізація логістики дозволяє скорочувати час доставки, зменшувати витрати на транспортування, підвищувати точність планування та забезпечувати стабільну якість сервісу навіть за умов різкого збільшення обсягів відправлень. Використання мультимодальних рішень, модернізація автопарку та розвиток міжнародної інфраструктури також підтримують здатність компанії швидко адаптуватися до змін ринку та посилюють її економічну безпеку.

ТОВ «Нова пошта» активно розвиває сервіси, спрямовані на підвищення зручності та швидкості обслуговування. Особливу увагу приділено розширенню мережі відділень і поштоматів, підвищенню якості консультацій, швидкому реагуванню на звернення клієнтів та впровадженню програм лояльності. Доступність сервісу, прозоре інформування та простота взаємодії зі службою доставки формують позитивний досвід клієнтів, підвищують рівень довіри та зміцнюють ринкові позиції компанії [48].

Покращення клієнтоорієнтованості забезпечує зростання задоволеності споживачів, а також стабільні фінансові результати, що є важливим для економічної безпеки підприємства.

3.2. Удосконалення системи менеджменту економічної безпеки

У попередньому підрозділі було визначено, що конкурентоспроможність ТОВ «Нова пошта» формується стратегіями інновацій, логістичної оптимізації та клієнтоорієнтованості. Однак, в умовах довготривалої військової агресії РФ проти України та високої економічної нестабільності, здатність підприємства досягати стратегічних цілей прямо залежить від його економічної стійкості. Таким чином, економічна безпека перестає бути допоміжною функцією і стає ключовим конкурентним механізмом.

Система менеджменту економічної безпеки потребує фундаментального перегляду з урахуванням сучасних ризиків, що деталізовані у таблиці 3.1, де

виокремлено п'ять ключових груп загроз: військово-політичні, енергетичні, кадрові, кібернетичні та фінансово-економічні.

Таблиця 3.1

Перелік груп ризиків для ТОВ «Нова пошта» та пропоновані інструменти для їх мінімізації.

Джерело: створено автором самостійно

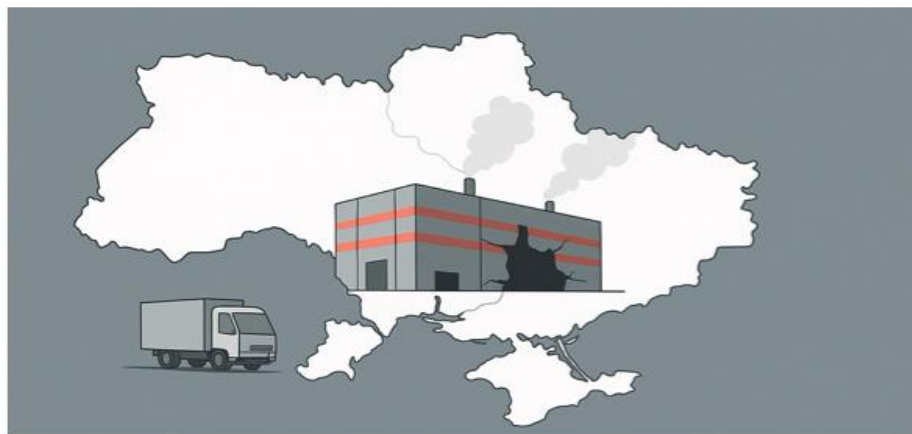
Група ризиків	Сутність загрози	Інструмент мінімізації (пропоновані заходи)	Очікуваний ефект для досягнення економічної безпеки
Військово-політичні та фізичні	Ракетні удари по терміналах, руйнування інфраструктури, загроза життю персоналу та втрата вантажів.	Децентралізація складів. Перехід від гігантських хабів до мережі менших сортувальних центрів. Мобільні укриття. Встановлення бетонних модулів безпеки безпосередньо в цехах та на відділеннях.	Збереження життя кваліфікованого персоналу. Зменшення масштабу втрат при одному ударі.
Енергетичні та техногенні	Блекаути, відсутність мережі Інтернету, зупинка конвеєрних стрічок та серверів, неможливість видати посылку.	Екосистема енергонезалежності. Обладнання терміналів не просто генераторами, а сонячними панелями, системами типу Starlink, резервними каналами зв'язку.	Забезпечення безперервності бізнес-процесів навіть за повної відсутності централізованого енергопостачання.
Кадрові та	Дефіцит чоловічої	Автоматизація та	Зниження

соціальні	робочої сили через мобілізацію, міграція населення, вигорання персоналу.	роботизація. Заміна ручної праці вантажників на роботизовані візки та сортери там де це потрібно. Програми перекваліфікації. Активне навчання жінок професіям, які раніше вважалися «чоловічими» (водії, оператори навантажувачів).	залежності від «людського фактору» та заповнення вакансій в умовах дефіциту кадрів.
Кібернетичні та інформаційні	Хакерські атаки ворога, спроби викрадення баз даних клієнтів, інформаційні «вкиди» для дискредитації бренду.	Міграція в хмару. Розміщення критичних даних на менш вразливих (на даний час іноземних) серверах. (AWS/Azure). Система «Bug Bounty». Залучення профільних тестувальників для пошуку вразливостей.	Бехпечне збереження даних клієнтів. Захист репутації надійного партнера.
Фінансово-економічні	Коливання курсу валют (впливає на міжнародну доставку), блокування кордонів (страйки на лінії кордону з країнами ЄС), інфляція.	Валютне хеджування. Фіксація курсів валют через форвардні контракти. Розвиток мультимодальних перевезень. Використання залізниці як	Покращення фінансової стабільності та незалежність від ситуації в пунктах пропуску через державний кордон України.

		альтернативи автотранспорту при блокуванні кордонів.	
--	--	--	--

Удосконалення вказаної системи передбачає організацію управління ризиками у формі комплексу превентивних заходів. Визначені групи ризиків є взаємопов'язаними і створюють комплекс загроз, який вимагає цілісного підходу до управління безпекою.

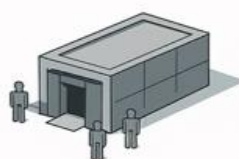
Так, як відображено на Рис. 3.3, категорія військово-політичних та фізичних ризиків охоплює прямі наслідки збройної агресії РФ проти України. Для логістичного бізнесу вони є найбільш руйнівними та непередбачуваними. Сутність загрози полягає в першу чергу у прямій загрозі життю та здоров'ю персоналу, а також знищенню або пошкодженню критичної інфраструктури (сортувальних терміналів, відділень, транспортних засобів) внаслідок ракетних, дронівих ударів або дтверсій.



Децентралізація активів



Мобільні захисні споруди



Резервування транспорту та
3PL-партнерство



Рис.3.3. Заходи з мінімізації наслідків військово-політичних та фізичних ризиків.

Джерело: створено автором самостійно

Зазначена група ризиків вимагає першочергових інвестицій у фізичну стійкість та організаційну гнучкість. Основною метою є забезпечення безпеки людей (працівників та клієнтів), виживання активів та зниження наслідки у разі прямого ураження.

Сучасна стратегія мінімізації операційних ризиків у логістичній сфері передбачає комплексне впровадження інноваційних рішень, ключовим з яких є децентралізація активів та архітектурна перебудова операційної системи. Вказане полягає у стратегічному переході від функціонування кількох великих сортувальних терміналів, до розгалуженої мережі малих та середніх логістичних вузлів. Така модель дозволяє формувати автономні операційні кластери, де в разі виходу з ладу або ураження одного елемента, робоче навантаження миттєво перерозподіляється між сусідніми вузлами, що гарантує високу відмовостійкість та безперервність роботи всієї мережі. Найважливішим залигається гарантування фізичної безпеки персоналу та логістичної спроможності. У контексті фізичного захисту необхідним кроком є створення мобільних захисних споруд, що передбачає впровадження сучасних залізобетонних модульних укриттів безпосередньо на території сортувальних терміналів та великих відділень. Зазначений інструмент є критичним для збереження життя персоналу та забезпечення оперативного відновлення функціонування об'єкта одразу після завершення сигналу повітряної тривоги. Водночас, для підтримання транспортної стійкості, особливо у зонах підвищеного ризику, доцільно підтримувати додатковий законсервований транспортний фонд (резервний парк) і паралельно мати готові до активації угоди з незалежними 3PL-операторами.

Даний комплексний підхід до резервування та аутсорсингового партнерства ефективно страхує підприємство від критичної ситуації, пов'язаної з пошкодженням або потенційною реквізицією значної частини власного автопарку.

В свою чергу енергетичні та техногенні ризики пов'язані з залежністю компанії від централізованих енергосистем та технічним станом обладнання в умовах підвищеного навантаження.

Сутність загрози полягає у масштабних та тривалих відключеннях електроенергії, спричинені обстрілами енергосистеми зі сторони рф, перебоями з постачанням палива, вихід з ладу сортувального обладнання через перепади напруги.

Стратегія мінімізації цієї групи ризиків спрямована на досягнення енергетичної автономності (або енергонезалежності) логістичних вузлів, що є важливим фактором конкурентоспроможності в умовах регулярних обстрілів критичної енергетичної інфраструктури (відображено на Рис. 3.4).



Рис. 3.4 Заходи з мінімізації наслідків енергетичних та техногенних ризиків.

Джерело: створено автором самостійно

Для забезпечення стійкості пропонується впроваджувати гібридні енергосистеми. Вказане передбачає комплексний технологічний підхід, який поєднує використання дизельних генераторів, інверторних систем та акумуляторних батарей великої ємності. Особливу увагу варто приділяти інтеграції сонячних електростанцій на дахах терміналів, оскільки це зменшує залежність від постійних поставок палива та суттєво знижує собівартість споживаної електроенергії. Хорошою альтернативою для ТОВ «Нова пошта» може стати фінансування українських стартапів у сфері альтернативних джерел електроенергії, які з 2022 року активно розвиваються. Багато з яких дійсно заслуговують уваги та можуть бути застосовні на практиці в підприємстві.

Крім енергонезалежності, критичним є забезпечення безперебійного зв'язку. Наявність систем супутникового зв'язку (типу «Starlink») створює резервний канал, незалежний від наземної інфраструктури, що допомагає належному функціонуванню ІТ-систем, касових апаратів та сканерів прийому-видачі вантажів навіть при повному відключенню електроенергії та мобільного зв'язку.

Для запобігання техногенним поломкам доцільно впроваджувати прогнозне обслуговування обладнання. Вказаний метод передбачає застосування IoT-датчиків на критичних вузлах сортувальних ліній, які в режимі реального часу відстежують ключові показники (вібрацію, температуру та рівень зношування), а також ШІ-аналітики відеоспостереження. Штучний інтелект аналізує поведінку персоналу та вантажів у режимі реального часу. Система автоматично ідентифікує аномалії (наприклад, надто тривале перебування у зоні високої цінності, пошкодження посилки, несанкціонований доступ) і миттєво сповіщає службу безпеки.

Таким чином, система дозволяє спрогнозувати потенційну поломку до того, як вона фактично станеться, забезпечуючи можливість проведення планового, а не аварійного ремонту.

Кадрові та соціальні ризики в першу чергу пов'язані з масовим відтоком кваліфікованих кадрів (водіїв, IT-фахівців, інженерів) через наслідки збройної агресії РФ проти України, трудовою міграцією за кордон, зниження продуктивності праці через стрес та вигорання персоналу.

Так, неможливість заповнити ключові вакансії призводить до скорочення логістичних можливостей (наприклад, зменшення кількості рейсів). Висока плинність кадрів вимагає постійного фінансування програм первинного навчання нових співробітників. Зниження контролю та демотивація персоналу можуть призводити до зростання внутрішніх зловживань та фінансових втрат.

Як відображено на Рис. 3.5, одним з ключових інструментів для нівелювання дефіциту чоловічої робочої сили є активна автоматизація ручної праці. Розширення застосування роботизованих рішень, таких як сортувальні роботи або автоматизовані візки, дозволяє компанії підтримувати високі темпи обробки посилок та вантажів навіть за умови скорочення чисельності персоналу, забезпечуючи стабільність операційних процесів.



Рис. 3.5 Заходи з мінімізації наслідків кадрових та соціальних ризиків.

Джерело: створено автором самостійно

Крім того, необхідно розробляти системи внутрішнього перерозподілу та рескілінгу, що передбачає створення корпоративних програм швидкої перекваліфікації співробітників. Наприклад, навчання офісних працівників або жінок на позиції операторів складської техніки чи диспетчерів. Вказаний підхід забезпечує гнучкість кадрового резерву компанії та надає важливу соціальну підтримку персоналу в складних умовах.

Для підтримки психологічного стану колективу, необхідно впроваджувати програми психологічної стійкості, що включає фінансування корпоративної психологічної підтримки та організацію тренінгів зі стрес-менеджменту. Адже здоровий та вмотивований працівник є беззаперечною запорукою мінімізації помилок, запобігання внутрішнім крадіжкам та загального підвищення продуктивності праці всього підприємства.

У гібридній війні цифрова інфраструктура є такою ж мішенню, як і фізичні об'єкти. Оскільки ТОВ «Нова пошта» має об'ємну базу даних користувачів з їх

персональними даними, яка постійно актуалізується, її ІТ-системи є об'єктом систематичних кібератак.

У сфері кібербезпеки інструменти спрямовані насамперед на захист даних (включаючи інформацію про клієнтів, фінансові показники та комерційні таємниці), а також на забезпечення безперебійної роботи всіх цифрових сервісів підприємства. З метою запобігання внутрішньому шпигунству та випадковому витоку інформації критичним є впровадження систем запобігання втраті даних, як відображено на Рис. 3.6. Вказані системи здійснюють постійний контроль за всіма каналами, через які може відбуватися витік (включаючи електронну пошту, USB-носії та месенджери), та оперативно блокують будь-які спроби несанкціонованого копіювання ключових баз даних, зокрема, клієнтської бази.

Водночас, необхідно здійснити міграцію критичних резервних копій у надійні хмарні сховища. Зазначене передбачає розміщення резервних копій усіх ключових серверів та баз даних на захищених, географічно віддалених серверах за межами країни, наприклад, у країнах Європейського Союзу. Таке рішення не лише захищає інформацію від фізичного знищення внаслідок військових дій, але й забезпечує відповідність міжнародним стандартам безпеки даних.

Компанії також варто постійно тестувати свої системи на стійкість, запроваджуючи регулярні «Pen-Tests» та програми «Bug Bounty». Залучення зовнішніх тестувальників для пошуку вразливостей дозволяє своєчасно виявити та усунути потенційні вразливості в системі безпеки до того, як їх зможуть використати зловмисники.



Рис. 3.6 Заходи з мінімізації наслідків кібернетичних та інформаційних ризиків.

Джерело: створено автором самостійно

Фінансово-економічна група ризиків об'єднує загрози, пов'язані з макроекономічним середовищем та міжнародними операціями компанії, які безпосередньо впливають на рентабельність. Сутність загрози полягає у коливанні курсу валют (особливо євро та долара) при розрахунках за міжнародні перевезення та закупівлю імпортного обладнання, високий рівень інфляції, падіння купівельної спроможності населення, що зменшує обсяги відправлень. Також сюди можна включити ризик блокування кордонів (через протести), що призводить до простоїв та фінансових втрат [51].

Як відображено на Рис. 3.6, інструменти цієї групи призначені для стабілізації фінансових потоків компанії та захисту її рентабельності від макроекономічних та зовнішніх логістичних ризиків, які особливо загострилися в умовах нестабільності.



Рис. 3.7 Заходи з мінімізації наслідків фінансово-економічних ризиків.

Джерело: створено автором самостійно

Для забезпечення стабільного ціноутворення та уникнення непередбачених витрат при міжнародних розрахунках, закупівлі палива та імпортного обладнання, необхідно застосовувати хеджування валютних ризиків. Вказане здійснюється через використання форвардних або ф'ючерсних контрактів для фіксації обмінного курсу національної валюти щодо основних іноземних валют (USD, EUR) на майбутні періоди.

Паралельно, для мінімізації фінансових ризиків, пов'язаних із залежністю від одного виду транспорту, необхідна диверсифікація логістичних шляхів

шляхом розвитку мультимодальності. Зазначене передбачає збільшення частки альтернативних залізничних та річкових перевезень, що, наприклад, через розвиток власної залізничної компанії, зменшує залежність від різких стрибків цін на дизельне паливо та ризиків, пов'язаних із блокуванням автомобільних кордонів.

Крім того, для захисту фінансової репутації компанії та забезпечення її прозорості, обов'язковим є запровадження посиленого Compliance-контролю та Due Diligence. Вказане включає розробку автоматизованої системи комплексної перевірки всіх нових фінансових партнерів та великих контрагентів на предмет їхньої стійкості, непричетності до схем відмивання коштів та зв'язків із підсанкційними особами.

Удосконалення системи мінімізації ризиків доцільно доповнити чітким механізмом реакції на такі загрози, оскільки не всі вони можуть бути повністю попереджені. Антикризовий менеджмент для ТОВ «Нова пошта» є здатністю компанії максимально швидко відновлювати ключові операційні процеси після деструктивного зовнішнього впливу, будь то військовий чи техногенний інцидент. Ефективність цього менеджменту можна вимірити часом, необхідним для повернення до штатного режиму роботи.

Для підвищення вказаної ефективності пропонується зосередитися на процесах прийняття рішень та готовності організаційної структури шляхом сценарного планування та алгоритмізації дій. Вказане передбачає перехід від загальних інструкцій до чітких, сценаріїв реагування на конкретні загрози, що створює детальні «протоколи поведінки», які мінімізують хаос і суб'єктивність у критичний момент, як відображено на Рис. 3.8.



Рис. 3.8 Удосконалення системи мінімізації ризиків для ТОВ «Нова пошта»

Джерело: створено автором самостійно

Першим кроком варто розробити так звані плейбуки кризового реагування, які являють собою детальні покрокові інструкції для кожного рівня управління (від оператора відділення до керівника регіонального сортувального центру). Наприклад, «Сценарій повного відключення електроенергії у регіоні Х» передбачає чіткий порядок активації резервних маршрутів, перехід на використання паперових накладних та перенаправлення персоналу.

Компанія також має застосовувати модульний підхід до відновлення, що означає готовність відновлювати роботу не всієї мережі одночасно, а окремими, пріоритетними модулями. Вказане забезпечує швидке відновлення максимального обсягу послуг, оскільки відновлення роботи ключового

терміналу має пріоритет над відновленням роботи дрібних відділень. Життєздатність цих протоколів потребує постійної перевірки через навчання та симуляції. Регулярне проведення навчальних тривог та штабних симуляцій кризових сценаріїв для топ-менеджменту та середньої ланки дозволяє відпрацювати навички прийняття рішень в умовах обмеженого часу та інформації.

Ключовим аспектом підвищення ефективності антикризового менеджменту ТОВ «Нова пошта» є децентралізація повноважень та забезпечення операційної автономності управління. У кризовій ситуації, коли лінії зв'язку можуть бути перервані, а оперативні рішення потрібні негайно, очікування на узгодження з центральним офісом стає неефективним і призводить до зростання збитків.

З метою усунення зазначеної проблеми необхідно делегувати фінансові та операційні ліміти. Надання керівникам регіональних підрозділів розширених фінансових повноважень, наприклад, збільшення ліміту на оперативну закупівлю палива або оренду тимчасового складського приміщення, дозволяє здійснити негайне реагування без бюрократичних затримок, підвищуючи таким чином операційну автономність підрозділів.

Паралельно, для прискорення реакції та мінімізації втрат, пропонується створення кризових центрів прийняття рішень. Вказане є прикладом децентралізації управління. Воно реалізується через створення малих, міжфункціональних регіональних підрозділів, які мають право самостійно ухвалювати життєво важливі рішення в умовах кризи, зокрема про переміщення вантажів, евакуацію та використання ресурсів на місцях.

Окрему увагу слід приділити гнучкому управлінню персоналом. Зазначене реалізується через впровадження системи швидкої ротації персоналу та створення «мобільних груп» технічної підтримки. Такі групи можуть бути оперативно перекинуті у найбільш постраждалий регіон, що є критично

важливим для швидкого відновлення роботи та забезпечення кадрової підтримки.

Ключовим заходом є створення фінансового резервного фонду, який має бути окремим та ліквідним, призначеним виключно для покриття невідкладних витрат у кризових ситуаціях, таких як екстрена закупівля нового обладнання, терміновий ремонт чи виплата компенсацій. Наявність цих коштів у безпосередньому доступі є запорукою фінансової безпеки, оскільки дозволяє уникнути потреби у дорогому екстреному кредитуванні, що часто супроводжується підвищеними ризиками.

Окрім цього важливим є розробка програм взаємодопомоги, які полягають у створенні механізму швидкого перерозподілу життєво необхідних ресурсів (зокрема, палива, генераторів або персоналу) між регіонами, які не постраждали від кризи, та тими, де сталася деструктивна подія.

Таким чином, підвищення ефективності антикризового менеджменту для ТОВ «Нова пошта» є процес, спрямований на створення організаційної стійкості логістичного оператора. Швидкість реакції, підкріплена фінансовими та кадровими резервами, перетворює кризовий період на доказ надійності компанії, що безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність на ринку.

3.3. Пропозиції щодо реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта»

Реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта», яка ґрунтується на інноваційному розвитку та механізмах економічної безпеки (як це було обґрунтовано у підрозділах 3.1 та 3.2), вимагає переведення теоретичних рекомендацій у площину конкретних, вимірюваних проєктів. В умовах зовнішньої нестабільності пріоритет слід надавати тим проєктам, які одночасно підвищують швидкість обслуговування та операційну стійкість компанії.

З метою забезпечення високої конкурентоспроможності та одночасного нівелювання ключових загроз, ідентифікованих раніше, пропонується сфокусувати інвестиції ТОВ «Нова пошта» на двох комплексних інноваційних проєктах.

Перший проєкт - «Автономний логістичний вузол» (відображено на Рис. 3.9). Вказаний проєкт спрямований на вирішення найбільш критичних на даний час військово-політичних та енергетичних ризиків. Його кінцева мета – досягнення найвищої операційної автономії ключових сортувальних центрів. Вказано має бути реалізовано шляхом синхронного впровадження фізичної стійкості та енергетичної незалежності.



Рис. 3.9 Проєкт «Автономний логістичний вузол» для ТОВ «Нова пошта»

Джерело: створено автором самостійно

Насамперед, пріоритетом є досягнення енергетичної незалежності, що вимагає повного відходу від критичної залежності від централізованих мереж.

Реалізується через впровадження гібридних енергосистем, які є складним технологічним комплексом. Він включає інтеграцію сонячних електростанцій на дахах терміналів та потужних промислових акумуляторних систем, які слугують миттєвим буфером, забезпечуючи безперебійне живлення сортувальних конвеєрів та іншого критичного обладнання у момент переходу на резерв. Дизельні електростанції при цьому перетворюються лише на третій, аварійний рівень, що дозволяє суттєво мінімізувати їх використання, знижуючи експлуатаційні витрати та залежність від постійних поставок палива. Для запобігання пошкодженню високоточного обладнання критично важливим є встановлення високошвидкісних «АВР» (автоматичне введення резерву), які забезпечують перемикання живлення менш ніж за 50 мілісекунд.

Окрім цього передбачається встановлення швидкокомтованих залізобетонних модульних укриттів безпосередньо у виробничих цехах або в зоні швидкого доступу. Таке розміщення дозволяє оперативно захистити персонал та мінімізує час простою, оскільки працівники можуть одразу повернутися до роботи після завершення сигналу повітряної тривоги. Крім захисту людського капіталу, фізична стійкість включає захист критичного обладнання - створення локальних захисних каркасів навколо серверних стійок, центральних панелей управління та іншого високоцінного обладнання. Такий підхід у поєднанні з підтримкою резервного фонду запчастин нівелює ризик повної втрати функціональності вузла.

Поряд з цим критичним є стійкий зв'язок, оскільки всі процеси логістики є цифровими. Вказане вимагає дублювання всіх існуючих наземних каналів зв'язку через супутникові системи (типу «Starlink»). Наявність цього незалежного резервного каналу є запорукою безперебійної роботи ІТ-систем та обробки вантажів. Мережеве обладнання має бути підключене до ДБЖ, розрахованих на багатогодинну автономну роботу, а впровадження протоколів

безшовного переходу забезпечить автоматичне перемикання на резервний канал без ручного втручання чи перезавантаження.

Таким чином, реалізація цих трьох складових перетворює звичайний сортувальний центр на «Автономний логістичний вузол», що є надійним інструментом забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» у найскладніших умовах.

Другий проєкт - «Адаптивна мережа». Вказаний проєкт є найбільш інноваційною пропозицією та має на меті створення інтелектуальної, самовідновлювальної логістичної мережі, яка здатна реагувати на критичні події без втручання людини у перші хвилини кризи. Впровадження цієї системи переводить управління економічною безпекою на якісно новий, проактивний рівень (див. Рис. 3.10)

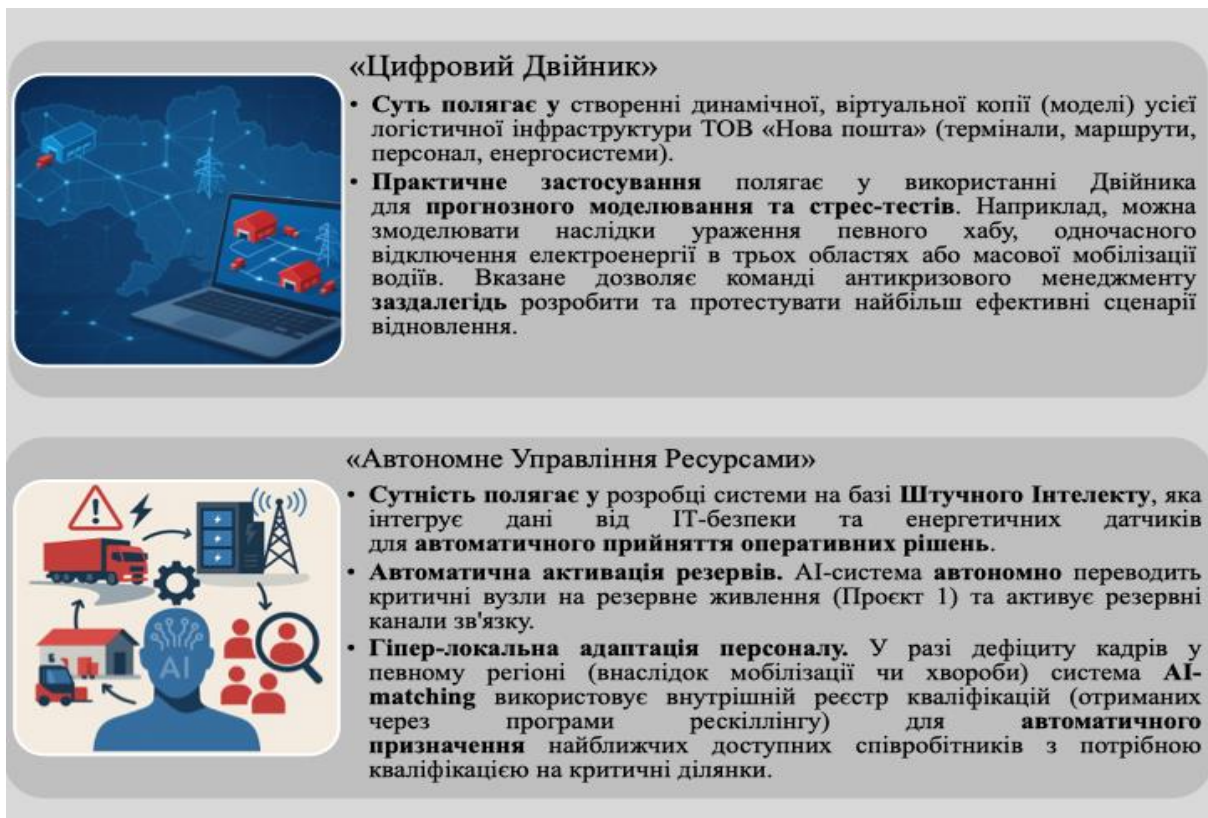


Рис. 3.9 Проєкт «Адаптивна мережа»

Джерело: створено автором самостійно

Перша складова зазначеного проєкту - «Цифровий Двійник». Вона полягає у створенні динамічної, віртуальної копії усієї логістичної інфраструктури компанії, яка охоплює термінали, маршрути, персонал та енергосистеми. Практичне застосування «Цифрового Двійника» сконцентроване на прогностичному моделюванні та стрес-тестах. Наприклад, вказана модель дозволяє заздалегідь змодельовати наслідки ураження певного хабу або одночасного відключення електроенергії в кількох областях. Таким чином, команда антикризового менеджменту може завчасно розробити та протестувати найбільш ефективні сценарії відновлення.

Другою складовою проєкту є «Автономне Управління Ресурсами (ARM)». Вона передбачає розробку системи на базі ІІІ, яка інтегрує дані від ІТ-безпеки та енергетичних датчиків для автоматичного прийняття оперативних рішень. Практичне застосування системи ARM охоплює низку функцій, включаючи автоматичну маршрутизацію: у разі фіксації критичної події (наприклад, збій сервера або зупинка транспорту через небезпеку) ІІІ-система миттєво, без участі диспетчера, перенаправляє вантажі на альтернативні логістичні шляхи. Крім того, відбувається автоматична активація резервів: система ІІІ автономно переводить критичні вузли на резервне живлення (забезпечене Проєктом 1) та активує резервні канали зв'язку. Так, реалізується належна локальна адаптація персоналу, у разі виникнення дефіциту кадрів у певному регіоні система AI-matching використовує внутрішній реєстр кваліфікацій, здобутих через програми рескілінгу, для автоматичного призначення найближчих доступних співробітників з потрібною кваліфікацією на критичні ділянки.

Впровадження проєкту «Адаптивна мережа» має прямий вплив на економічну безпеку підприємства. Перш за все, це мінімізація часу простою оскільки найбільша економічна втрата під час кризи – це час, автономне управління ресурсами дозволяє скоротити час простою, спричинений військовими чи техногенними інцидентами, з годин до кількох хвилин. По-

друге, це точна оцінка ризиків, використання «Цифрового Двійника» дає можливість точно оцінити ймовірність настання ризику (P_i) та потенційні збитки (W_i) для кожного активу, що робить інвестиції в безпеку максимально виправданими та цільовими. Економічна ефективність інвестицій у безпеку (E) розраховується за формулою, що враховує не лише прямий прибуток, але й уникнуті втрати:

$$E = \text{Приріст доходу} + \sum_{i=1}^n (W_i P_i) - \text{Капітальні витрати} - \text{Оперативні витрати}$$

Впровадження «Адаптивної мережі» підвищує економічну безпеку, оскільки дає можливість точніше оцінювати ймовірність настання ризику та ефективніше розподіляти ресурси. Таким чином, проєкт забезпечує не лише фізичний захист, але й точне прогнозування, що дозволяє мінімізувати капітальні витрати на заходи, які є менш критичними.

Впровадження проєктів «Автономний логістичний вузол» та «Адаптивна мережа» є кульмінацією стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта» через посилення її економічної безпеки. Вказані проєкти працюють синергійно, створюють двокомпонентний захисний механізм, а також забезпечують трансформацію економічної безпеки зі статті витрат на ключовий інструмент підвищення капіталізації та конкурентної переваги. Надійність і здатність гарантувати доставку в умовах високих ризиків стає унікальною торговою пропозицією ТОВ «Нова пошта», закріплюючи її лідерство на ринку.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

Третій розділ магістерської роботи був присвячений розробці практичного механізму підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта», ґрунтуючись на принципі, що економічна безпека є стратегічною основою для її стійкого розвитку. Аналіз показав, що хоча конкурентоспроможність компанії традиційно формується через інноваційний розвиток, оптимізацію логістики та клієнтоорієнтованість, вказана основа залишається вразливою в умовах довготривалої військової агресії РФ проти України. Відповідно, економічна безпека перестає бути допоміжною функцією і трансформується у ключовий конкурентний механізм.

У зв'язку з цим виникла необхідність у фундаментальному перегляді системи менеджменту ризиків, що має враховувати п'ять критичних груп загроз: військово-політичні, енергетичні, кадрові, кібернетичні та фінансово-економічні. Для нівелювання цього комплексу загроз було запропоновано комплексну модернізацію, сфокусовану на проактивному управлінні та організаційній стійкості. Зазначене включає підвищення ефективності антикризового менеджменту через децентралізацію повноважень та сценарне планування, а також впровадження високотехнологічних інструментів, таких як DLP-системи та ШІ-аналітика для захисту інформаційних активів.

Практичне втілення цієї стратегії було реалізовано через два інноваційні проєкти. Проєкт «Автономний логістичний вузол» спрямований на забезпечення фізичної та енергетичної стійкості через децентралізацію та створення гібридних енергосистем, що гарантує безперервність операцій навіть під час блекаутів. Цей фізичний захист доповнює інтелектуальний захист, забезпечений проєктом «Адаптивна мережа». Завдяки «Цифровому Двійнику» компанія отримує можливість моделювати кризи та проактивно тестувати сценарії, а система автономного управління ресурсами дозволяє ШІ-алгоритмам

миттєво, без участі людини, перенаправляти вантажі та активувати резерви, скорочуючи час простою до мінімуму.

Таким чином, результати проведеного дослідження повністю підтверджують, що економічна ефективність інвестицій у безпеку вимірюється не прямим прибутком, а уникнутими втратами, які значно перевищують витрати на впровадження проєктів. Комплексна реалізація запропонованих заходів перетворює економічну безпеку ТОВ «Нова пошта» на унікальну конкурентну перевагу, що забезпечує стійкість її лідерських позицій на ринку логістики.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було комплексно досліджено конкурентоспроможність підприємства як механізм забезпечення економічної безпеки на прикладі діяльності ТОВ «Нова пошта». Проведене дослідження дозволило підтвердити, що в умовах сучасної економічної нестабільності, збройної агресії РФ проти України та високої конкуренції у сфері логістики конкурентоспроможність та економічна безпека утворюють єдину взаємозалежну систему, де міцність одного елемента безпосередньо визначає стійкість іншого.

У першому розділі було розкрито теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності підприємства, визначено її сутність у взаємозв'язку з економічною безпекою, а також досліджено сучасні підходи до оцінювання конкурентних позицій підприємств. Аналіз наукових джерел засвідчив, що конкурентоспроможність у сучасних умовах формується як завдяки маркетинговим та ціновим інструментам, так і через гарантування економічної безпеки, стійкості бізнес-процесів та здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх загроз. Водночас економічна безпека повинна розглядатись як інтегрована складова конкурентної стратегії підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз внутрішнього середовища, ринкових позицій і фінансових результатів ТОВ «Нова пошта». Встановлено, що попри суттєве зростання чистого доходу протягом 2021–2024 років (від 20,8 млрд грн до 44,8 млрд грн), підприємство зіткнулося зі скороченням рівня прибутковості та збільшенням собівартості. Виявлено, що ключовими факторами, які впливають на фінансову стійкість компанії, є масштабні інвестиції у розвиток інфраструктури, вплив воєнних ризиків, коливання енерговитрат, необхідність модернізації логістичних процесів та підтримання великої мережі відділень. Проведений аналіз засвідчив, що ТОВ «Нова пошта» має міцні конкурентні

позиції на ринку та значні резерви для зміцнення економічної безпеки шляхом оптимізації операційних процесів і підвищення організаційної стійкості.

Робота в третьому розділі була спрямована на розробку практичних шляхів підвищення конкурентоспроможності через формування системи економічної безпеки. На основі ідентифікації п'яти ключових груп ризиків (військово-політичних, енергетичних, кадрових, кібернетичних та фінансово-економічних) була сформована комплексна система управління економічною стійкістю підприємства. Запропоновані заходи включають децентралізацію логістичної інфраструктури, формування енергетично незалежних вузлів, впровадження систем прогностичного технічного обслуговування, створення програм рескілінгу персоналу, міграцію до хмарних рішень та посилення фінансового контролю через механізми хеджування й «Compliance».

У межах практичних рекомендацій було запропоновано два інноваційних стратегічних проекти:

1. «Автономний логістичний вузол», який забезпечує стійкість роботи критичних об'єктів навіть у разі блекаутів, ракетних загроз чи інфраструктурних пошкоджень.

2. «Адаптивна мережа», що передбачає створення цифрового двійника логістичної системи та впровадження автономного ІІІ-управління ресурсами, що дозволяє зменшити час простою в кризових ситуаціях до мінімуму.

Обидва проекти формують синергетичний механізм, де фізична стійкість поєднується з інтелектуальними методами прогнозування та автоматичного реагування. Вказане переводить економічну безпеку з площини витрат у площину формування довгострокових конкурентних переваг, що безпосередньо впливає на лояльність клієнтів, репутацію компанії та її інвестиційну привабливість.

Отже, результати магістерської роботи підтверджують, що інвестиції у системи економічної безпеки мають високий мультиплікативний ефект,

оскільки дозволяють мінімізувати ризики та формувати сильні, стійкі конкурентні позиції підприємства на ринку логістики України та Європи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980, P. 3 – 5, 21 – 38.
2. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985, P. 3 – 10, 120 – 135.
3. Kotler Ph., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson, 2016, P. 26 – 29, 302 – 305.
4. Сойко І.І. *Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні засади та практичні аспекти*. Київ: КНЕУ, 2012, С. 12 – 18.
5. Кудінова І.Ю. Формування конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. №11. С. 73 -76.
6. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship*. HarperBusiness, 2006, P. 27 – 32.
7. Бланк І.А. *Фінансовий менеджмент*. Київ: Ніка-Центр, 2011, С. 367 – 395.
8. Миколенко П.Г. Конкурентоспроможність підприємства як фактор економічної безпеки. *Економічний вісник ЗДІА*. 2018. №5. С. 113 – 115.
9. Cameron K., Quinn R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass, 2011. P. 23 -28.
10. Christopher M. *Logistics and Supply Chain Management*. 5th ed. Pearson, 2016, P. 30 – 40.
11. Grant R.M. *Contemporary Strategy Analysis*. 10th ed. Wiley, 2019. 776 p. P. 112–130, 245–260.
12. Barney J.B., Hesterly W. *Strategic Management and Competitive Advantage*. 6th ed. Pearson, 2019. 480 p. P. 63–82, 133–150.
13. Prahalad C.K., Hamel G. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 1990. P. 79–91.

14. OECD. *Compendium of Productivity Indicators 2023*. Paris: OECD Publishing, 2023. P. 18–36, 55–62.
15. World Bank. *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. Washington, DC: World Bank Group, 2020. P. 4–18, 54–72
16. Porter M.E., Kramer M. *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, 2011. P. 62–77.
17. European Commission. *European Innovation Scoreboard 2023*. Brussels, 2023. P. 12–30.
18. Kotler Ph., Armstrong G. *Principles of Marketing*. 18th ed. Pearson, 2022. P. 147–162, 289–296.
19. Hill C., Jones G. *Strategic Management: An Integrated Approach*. 13th ed. Cengage Learning, 2019. P. 102–116, 190–204.
20. Heizer J., Render B., Munson C. *Operations Management*. 13th ed. Pearson, 2020. P. 34–48, 215–227.
21. Matviichuk A. (Матвійчук О.). *Economic security of the enterprise: essence, components, mechanisms*. Kyiv: KNEU, 2016. p. 41–56
22. Schwab K. *The Global Competitiveness Report 2023*. World Economic Forum, Geneva, 2023. p. 8–29, 65–78.
23. Porter M.E. *Towards a Dynamic Theory of Strategy*. Strategic Management Journal, 1991. p. 95–117.
24. Vasylytsiv T.G. (Васильців Т.). *Economic Security of Enterprises: Strategic Approach*. Lviv: IRD NASU, 2018. p. 102–130.
25. Kraus N.M. (Краус Н.). *Innovative determinants of enterprise competitiveness*. Economic Journal, 2020. p. 55–64
26. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley, 2021. p. 31–48
27. Bojko I.M. (Бойко І.). *Management efficiency and enterprise competitiveness*. Ternopil National University, 2020. p. 75–93

28. Amosha O. (Амоша О.). *Innovation and economic development of enterprises*. NASU, Kyiv, 2019. p. 121–138
29. Daly H.E. *Ecological Economics: Principles and Applications*. 3rd ed. Island Press, 2014. p. 56–72
30. Porter M.E., Kramer M.R. *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, Jan–Feb 2011. p. 62–77
31. Nova Post. Annual Report 2023. Kyiv, 2024. Розділи: *Company History, Network Expansion, Service Development*. pp. 4–12, 18–22
32. Nova Global. Corporate Presentation 2024. Розділи: *Mission, Strategy, International Expansion*. P. 2–7
33. Nova Post Poland. Press Release: «Nova Post opens new branches in EU». 2024. pp. 1–3
34. IntelliNews (bne). «Ukraine’s Nova Post evolves into multinational logistics group». 2024. pp. P. 1–4
35. Lean Institute Ukraine. Case Study: „Lean Transformation at Nova Post“ (2023). pp. P. 3–8
36. Кравченко М. В. Організаційні структури управління сучасних підприємств: тенденції розвитку. *Економіка і організація управління*, №2, 2020, С. 14–22.
37. Колосок А. М. Корпоративне управління в логістичних компаніях: моделі та інструменти розвитку. *Логістика: проблеми та рішення*, №4, 2021, С. 50–58.
38. Нова пошта. Річний звіт 2024. Офіційний фінансовий та операційний звіт NOVA Group. С. 7–35.
39. ЄБРР. Підтримка логістичної інфраструктури в Україні 2024–2025. Аналітичний огляд ЄБРР. С. 9–12.
40. Василенко В. А. Менеджмент персоналу: сучасні підходи та практики мотивації. Київ: КНЕУ, 2019. С. 102–118.

41. «Нова пошта». Звіт про сталий розвиток (2023). URL: <https://novaposhta.ua/csr/> (дата звернення: 20.11.2025).
42. krainian Business News. Logistics companies operating in Ukraine increased their revenue by 12%. URL: <https://ubn.news/logistics-companies-operating-in-ukraine-increased-their-revenue-by-12/> (дата звернення: 21.11.2025).
43. Business Inform. Маркетингові дослідження ринку експрес-доставки України. Електронний ресурс. PDF, 12 стор. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/4191/4226/9742> (дата звернення: 21.11.2025).
44. Kantar Ukraine. Trust rating of logistics operators in Ukraine (2024). Електронний ресурс. URL: <https://www.sapiens.com.ua/en/publications> (дата звернення: 22.11.2025)
45. IntelliNews. Interview: Ukraine's leading logistics company has big plans for its international expansion. Електронний ресурс. URL: <https://www.intellinews.com/interview-ukraine-s-leading-logistics-company-has-big-plans-for-its-international-expansion-365479/> (дата звернення: 22.11.2025).
46. Nova Global. Інтегрований звіт про діяльність групи за 2024 рік. Офіційна аналітика щодо оптимізації логістики, роботи сортувальних центрів, цифровізації, поштоматів, статистика доставок. URL: <https://novaglobal.group/ua/reports> (дата звернення: 22.11.2025).
47. Міністерство цифрової трансформації України. Аналітичний огляд цифровізації логістичних послуг в Україні (2024). Підтверджує вплив цифрових сервісів, автоматизації та ІТ-рішень на ефективність логістики. URL: <https://thedigital.gov.ua/reports> (дата звернення: 23.11.2025).
48. Kantar Ukraine. Дослідження рівня задоволеності та довіри клієнтів до логістичних операторів України (2024). Статистика по клієнтоорієнтованості, швидкості сервісу, лояльності клієнтів. URL: <https://www.kantar.com/uki/research>.

49. Interfax-Україна. Nova Group збільшила дохід до 44,8 млрд грн у 2024 році. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/> (дата звернення: 23.11.2025).

50. Мінфін / Finance.ua. Фінансові результати ТОВ «Нова пошта» за 2021–2024 рр. URL: <https://minfin.com.ua/ua/companies/nova-poshta> (дата звернення: 23.11.2025).

51. Державна податкова служба України. Офіційні дані по доходах і податкових платежах ТОВ «Нова пошта». URL: <https://tax.gov.ua/businesspartner> (дата звернення: 24.11.2025).