

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

(повне найменування закладу вищої освіти)

**Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту**

**Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування**

## **Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему **Інноваційні напрями розвитку логістичного бізнесу**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ПТБД 2022-1  
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність

Сіренко А. М.  
(прізвище та ініціали)

Керівник

Дріль Н.В.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент

Прасол В.М.  
(прізвище та ініціали)

**2026 року**

Кваліфікаційна робота здобувача виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог.

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ПтаБА

проф., д.е.н. Димченко О.В.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут

навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра

підприємництва та бізнес-адміністрування

Рівень вищої освіти

перший (бакалаврський)

Спеціальність

076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

проф., д.е.н. Димченко О.В.

«19» травня 2026 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Сіренко Ангеліні Миколаївні

(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи	Інноваційні напрями розвитку логістичного бізнесу
керівник роботи	<u>Дріль Наталія Валеріївна, ст.викл.</u>
затверджені наказом закладу вищої освіти від «19» травня 2026 року № 428-03	
2. Термін подання здобувачем роботи	<u>19.06.2026 р.</u>
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова та статистична звітність підприємств. Законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку і торговельну діяльність в Україні. Наукові праці та практичні розробки провідних фахівців у галузі управління та адміністрування.	
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1 Теоретичні засади інноваційного розвитку логістичного бізнесу Розділ 2 Аналіз підприємницької діяльності ТОВ «Нова пошта» Розділ 3 Розробка інноваційних напрямів розвитку ТОВ «Нова пошта» Висновки. Список використаних джерел.	
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структурна схема кваліфікаційної роботи здобувача; 2. Теоретичні основи інноваційного розвитку 3. Характеристика ТОВ «Нова пошта»; 4. SWOT- та PEST-аналіз ТОВ «Нова Пошта»; 5. Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта»; 6. Напрями інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта»; 7. Обґрунтування проєкту впровадження електротранспорту 8. Пропозиція щодо створення Центру управління інноваціями ТОВ «Нова Пошта»; 9. Апробація окремих результатів кваліфікаційної роботи.	

6. Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Дріль Н.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Сіренко А.М.

(прізвище та ініціали)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження	19.05.26 – 02.06.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	19.05.26 – 02.06.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	27.05.26 – 08.06.26	
4	Виконання графічної частини	09.06.26 – 14.06.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	15.06.26 – 18.06.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	19.06.26 – 21.06.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	22.06.26 – 25.06.26	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Сіренко А.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Дріль Н.В.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕСУ	8
1.1. Сутність інноваційного розвитку бізнесу	8
1.2. Особливості логістичного бізнесу як об'єкта інноваційної діяльності	13
1.3. Сучасні інноваційні підходи та тренди розвитку логістичного бізнесу	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	21
2.1 Характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта»	21
2.2 Аналіз галузі логістичних послуг та ринку логістики в Україні та світі	28
2.3 Аналіз конкурентного середовища та зовнішніх факторів діяльності ТОВ «Нова Пошта»	31
2.4 Аналіз фінансового стану ТОВ «Нова Пошта»	38
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	47
3.1 Стратегічні напрями інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта»	47
3.2 Впровадження електротранспорту в діяльність ТОВ «Нова Пошта»	55
3.3 Створення Центру управління інноваціями ТОВ «Нова Пошта»	68
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки інновації є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств, підвищення ефективності їх діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг. Особливої актуальності це набуває для логістичної галузі, яка функціонує в умовах стрімкого зростання електронної комерції, цифровізації бізнес-процесів, автоматизації складських операцій та підвищення вимог споживачів до швидкості й якості доставки.

В умовах воєнного стану підприємства логістичної сфери стикаються з необхідністю забезпечувати безперервність діяльності, підвищувати стійкість інфраструктури, оптимізувати витрати та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Повномасштабна війна суттєво вплинула на транспортні маршрути, енергетичну систему та структуру витрат, підвищивши рівень операційних ризиків.

Одним із провідних підприємств галузі є ТОВ «Нова Пошта» — найбільший приватний логістичний оператор України, який активно впроваджує сучасні технологічні рішення та адаптується до нових викликів. Динамічний розвиток компанії зумовлює необхідність удосконалення логістичних процесів і впровадження інноваційних управлінських та технологічних підходів. У зв'язку з цим актуальним є дослідження напрямів інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта».

Мета роботи - розробка та обґрунтування інноваційних напрямів розвитку ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення мети визначено такі завдання: дослідити теоретичні засади інноваційного розвитку; проаналізувати діяльність підприємства та стан логістичної галузі; оцінити фінансово-економічний стан; розробити напрями інноваційного розвитку; обґрунтувати впровадження електротранспорту для доставки «останньої милі» та створення Центру управління інноваціями.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації інноваційних напрямів розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки інноваційних напрямів розвитку підприємства.

Інформаційна база забезпечення формується нормативно-правовими актами, публікаціями в наукових виданнях та періодичній пресі, навчальною літературою, даними бухгалтерської звітності досліджуваного підприємства, а також сайтом ТОВ «Нова Пошта».

У роботі використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, метод фінансово-економічного оцінювання інвестиційних проєктів, графічний метод та метод прогнозування.

Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих інноваційних рішень у діяльності ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності логістичних процесів, зниження операційних витрат та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

## 1.1. Сутність інноваційного розвитку бізнесу

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та посилення конкурентної боротьби інноваційний розвиток підприємств набуває особливої актуальності. Динамічність ринкового середовища, швидке оновлення технологій, зміна споживчих потреб та зростання ролі знань як ключового ресурсу зумовлюють необхідність постійного впровадження нововведень у діяльність підприємств. Саме інновації стають визначальним чинником забезпечення ефективності, гнучкості та довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

Особливого значення інноваційний розвиток набуває у сфері логістичного бізнесу, який функціонує в умовах високої динамічності, складності та невизначеності зовнішнього середовища. Зростання обсягів електронної комерції, глобалізація ринків та підвищення вимог споживачів до швидкості і якості доставки зумовлюють необхідність постійного вдосконалення логістичних процесів. У таких умовах інновації виступають не лише інструментом підвищення ефективності, але й ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності логістичних підприємств.

Для ґрунтовного дослідження інноваційного розвитку доцільно насамперед розглянути сутність базових економічних категорій «інновація» та «розвиток», оскільки саме їх змістове наповнення формує теоретичну основу відповідного наукового напрямку. Комплексне осмислення цих понять дозволяє не лише розкрити їх економічну природу, а й сформулювати цілісне уявлення про інноваційний розвиток як багатовимірне соціально-економічне явище.

Поняття «інновація» є об'єктом дослідження численних вітчизняних і зарубіжних науковців, що зумовлює існування широкого спектра підходів до його трактування. Різноманітність наукових позицій пояснюється відмінностями

у фокусі досліджень: від технологічних змін і впровадження нововведень до інституційних трансформацій та створення доданої вартості. Узагальнення найбільш поширених підходів до визначення сутності поняття «інновація» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «інновація»

Автор	Визначення поняття «інновація»
Й. Шумпетер [50]	Інновації є «використанням наявних джерел у нові способи». Інновації — це нові продукти, нові технології, нова організація промислового виробництва, відкриття нових ринків
П.С. Харів [25]	Інновації – це результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок, котрий може бути отриманий на будь-якому етапі інноваційного процесу.
Р.М.Кантер [39]	Інновація – це процес втілення у життя будь-якої нової ідеї, що пропонує вирішення якоїсь проблеми. Новаторськими серед інших є ідеї, спрямовані на реорганізацію виробництва та зниження його собівартості, комплексний збір складнотехнічної продукції.
Барегех А., Роулі Дж., Самбрук С. [31]	Інновація — це багатоступеневий процес, у межах якого організації перетворюють ідеї на нові або вдосконалені продукти, послуги чи процеси з метою підвищення конкурентоспроможності та розвитку на ринку.
П. Ф. Друкер [35]	Інновація є специфічним інструментом підприємництва — дією, що надає ресурсам нові можливості створення багатства
П.Лемерль [49]	Інновація – це новий продукт або послуга, спосіб їх виробництва, нововведення в організаційних, фінансових, науково-дослідних та інших сферах, будь-яке вдосконалення, яке забезпечує економію витрат або додатковий елемент для такої економіки.
Б. Санто [20]	Інновація — це суспільно-технологічний і економічний процес, який через практичне застосування ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і у випадку, якщо вона орієнтована на економічну вигоду, прибуток, поява інновації на ринку може принести додатковий дохід.
Марінов Є.А. [9]	Інновація – це впровадження новітніх технологій, методів і підходів до управління логістичними процесами, що забезпечують підвищення ефективності, швидкості та якості обслуговування в ланцюгах постачання.
Д.М. Черваньов [25]	Інновація — це процес доведення наукової ідеї або технічного винаходу до стадії практичного застосування, що приносить дохід, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни в соціальному середовищі.

Данильченко М.А., Кравець М.О., Киричук О.Ю. [5]	Інновації — це нове вдосконалене рішення, що базується на наукових досягненнях і спрямоване на створення практичної цінності та підвищення ефективності діяльності.
---	---

Аналізуючи наведені визначення, можна зробити висновок, що поняття «інновація» є багатограним і розглядається науковцями з різних позицій. Зокрема, Йозеф Шумпетер акцентує увагу на нових комбінаціях факторів виробництва, підкреслюючи динамічний характер економічного розвитку. Пітер Друкер розглядає інновацію як ключовий інструмент підприємницької діяльності, що дозволяє створювати нову цінність. Водночас Розабет Кантер трактує «інновацію» як процес реалізації нових ідей, а Б.Санто підкреслює її економічну результативність.

Таким чином, у науковій літературі можна виокремити кілька основних підходів до визначення інновацій:

- Процесний підхід (інновація як процес впровадження нововведень);
- Результативний підхід (інновація як кінцевий продукт діяльності);
- Економічний підхід (інновація як джерело прибутку та ефективності);
- Системний підхід (інновація як комплекс змін у діяльності підприємства).

Узагальнюючи наведені підходи, доцільно зазначити, що «інновація» поєднує у собі як процес введення нових рішень, так і їх практичний результат, який має економічну або соціальну цінність.

Отже, на думку автора, «інновація» – це комплексний процес створення, впровадження та комерціалізації нових або вдосконалених рішень, що забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства та формування його конкурентних переваг.

Не менш важливим для дослідження є поняття «розвиток», яке також має складний та багатовимірний характер. Узагальнення його визначення наведено в таблиці 1.2.

Аналіз наведених підходів дозволяє узагальнити, що розвиток є складним, безперервним і багатовимірним процесом, який охоплює як кількісні, так і якісні зміни в економічних системах.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «розвиток»

Автор / Джерело	Визначення поняття «Розвиток»
Амартія Сен [52]	Розвиток - здатність економічних, політичних та соціальних систем забезпечувати обставини для добробуту на стійкій, довгостроковій основі.
М. Тодаро, С. Сміт [55]	Розвиток — це багатовимірний процес, що включає суттєві зміни в соціальних структурах, інститутах, ставленні людей, а також прискорення економічного зростання, зменшення нерівності та подолання бідності.
С. В. Мочерний [10]	Розвиток — це процес закономірних, спрямованих та незворотних змін економічних систем, що супроводжується переходом до нового якісного стану.
Аджемоглу Д., Робінсон Дж. А. [29]	Розвиток — це процес формування та зміцнення інклюзивних економічних і політичних інститутів, які стимулюють широку участь населення у господарській діяльності, інновації та справедливий розподіл благ.
Кенічі Омае [44]	Розвиток — це процес інтеграції економіки у глобальну систему через інновації, підприємництво та міжнародну конкуренцію.
Йозеф Шумпетер [50]	Розвиток полягає передусім у використанні наявних ресурсів по-новому та у здійсненні нових комбінацій виробництва.
В. М. Геєць [3]	Розвиток — це процес кількісних і якісних змін у соціально-економічній системі, що забезпечує підвищення ефективності її функціонування та покращення умов життя населення.
М.І. Долішній [6]	Розвиток — це процес переходу економічної системи до нового якісного стану, що супроводжується структурними змінами та підвищенням результативності діяльності
А. А. Чухно [28]	Розвиток — це процес еволюційних і революційних змін у соціально-економічній системі, який веде до формування нових форм господарювання та підвищення ефективності економіки.
Ха-Джун Чанг [32]	Розвиток — це процес економічної трансформації, що включає індустріалізацію, технологічні зміни та зростання продуктивності праці

Важливою характеристикою розвитку є його спрямованість на досягнення нового якісного стану, підвищення ефективності функціонування та адаптацію

до змін зовнішнього середовища. У контексті підприємницької діяльності розвиток тісно пов'язаний із впровадженням інновацій, оскільки саме нововведення виступають рушійною силою структурних і функціональних змін. Це особливо актуально для логістичного бізнесу, де динаміка ринкового середовища, технологічні трансформації та конкуренція зумовлюють необхідність постійного інноваційного оновлення.

Отже, на думку автора, «розвиток» – це процес кількісних і якісних змін у діяльності підприємства, спрямованих на підвищення ефективності функціонування та досягнення стратегічних цілей.

Поєднання понять «інновація» та «розвиток» дозволяє сформулювати цілісне уявлення про інноваційний розвиток підприємства як економічну категорію. На основі узагальнення наукових визначень доцільно сформулювати визначення поняття «інноваційний розвиток».

Інноваційний розвиток – це системний і безперервний процес впровадження нововведень у діяльність економічних систем, спрямований на підвищення їх ефективності, адаптивності, конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку.

Важливим елементом дослідження також є класифікація інновацій, яка дозволяє систематизувати їх залежно від сфери застосування та характеру впливу на діяльність підприємства. Виділяють такі основні види інновацій:

- Технологічні – пов'язані зі створенням і впровадженням нових продуктів, технологій, джерел енергії, обладнання та устаткування;
- Економічні – охоплюють нові методи управління виробництвом і господарською діяльністю, зокрема у сфері планування, прогнозування, фінансування, мотивації праці та оцінки результатів діяльності
- Організаційні – передбачають зміни у формі й методах організації всіх видів діяльності підприємств та їх об'єднань з метою підвищення ефективності функціонування.

- Соціальні – спрямовані на активізацію людського чинника, зокрема організацію професійної підготовки, постійне підвищення кваліфікації персоналу та створення комфортних умов праці й життя;
- Юридичні – пов’язані з розробленням нових нормативно правових актів і механізмів регулювання діяльності суб’єктів господарювання та їх взаємодії в правовому полі;
- Інституційні – охоплюють систему правил, норм та структур, що сформувалися в економічному середовищі та включають відносини між науково-технічними, виробничими й фінансовими агентами, механізми захисту прав інтелектуальної власності, фінансово-кредитне забезпечення тощо [1, 24].

Зазначена класифікація дозволяє розглядати інновації як сукупність нововведень, що впливають на всі ключові сфери функціонування підприємств, зокрема на логістику, щодозволяє підвищувати ефективність, адаптуватися до змін і розвивати конкурентні переваги.

Таким чином, інноваційний розвиток підприємства є комплексним процесом, що забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності діяльності та формування стійких конкурентних переваг. Водночас специфіка прояву інноваційного розвитку значною мірою залежить від галузевих особливостей функціонування підприємств. Особливо це стосується логістичного бізнесу, який характеризується високим рівнем складності, сервісною орієнтованістю та значною залежністю від швидкості обробки інформації і матеріальних потоків. У зв’язку з цим виникає необхідність більш детального дослідження особливостей логістичного бізнесу як об’єкта інноваційної діяльності та конкретизації особливостей галузі.

## 1.2. Особливості логістичного бізнесу як об’єкта інноваційної діяльності

Логістичний бізнес є однією з ключових складових сучасної економіки, оскільки забезпечує ефективне переміщення товарів, інформації та ресурсів між

учасниками ринку. В умовах глобалізації, цифровізації та стрімкого розвитку електронної комерції значення логістики суттєво зростає, перетворюючи її на стратегічно важливу сферу діяльності підприємств. Саме логістика забезпечує безперервність процесів виробництва та реалізації продукції, формуючи конкурентні переваги бізнесу.

За оцінками міжнародних досліджень, частка логістичних витрат у ВВП становить у середньому 8–12% у розвинених країнах та може перевищувати 15% у країнах, що розвиваються, що свідчить про вагомий вплив логістики на ефективність національної економіки [59, 46].

Основною особливістю логістичного бізнесу є його сервісний характер. Логістичні підприємства надають комплекс послуг, пов'язаних із транспортуванням, складуванням, управлінням запасами, обробкою замовлень та інформаційним супроводом матеріальних потоків. Якість таких послуг безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, що, у свою чергу, визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Важливою характеристикою логістичного бізнесу є високий рівень конкуренції. На сучасному ринку функціонує велика кількість компаній, що пропонують схожі логістичні послуги, що змушує підприємства постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси, впроваджувати нові технології та підвищувати якість обслуговування. Конкурентна боротьба стимулює розвиток нових технологій, спрямованих на підвищення ефективності логістичних операцій та зниження витрат.

Ще однією з ключових особливостей логістичного бізнесу є висока залежність від швидкості обслуговування. У сучасних умовах споживачі очікують максимально швидкої доставки товарів, що зумовлює необхідність оптимізації логістичних процесів. Дослідження показують, що скорочення часу доставки навіть на 10–15% може суттєво підвищити рівень задоволеності клієнтів та лояльність споживачів [41].

Суттєвою характеристикою логістичного бізнесу є значна залежність від інформаційних потоків. Ефективне управління матеріальними потоками

неможливе без своєчасного отримання, обробки та аналізу інформації. Це зумовлює високий рівень цифровізації логістичних процесів та необхідність використання сучасних інформаційних систем управління.

Практичним підтвердженням цього є широке використання спеціалізованих цифрових систем (таблиця 1.3), які забезпечують управління різними аспектами логістичної діяльності.

Таблиця 1.3 – Визначення понять цифрових систем в логістиці

Назва	Повна назва	Визначення
TMS [12]	Transport Management System	Інформаційна система управління транспортом, що забезпечує планування, оптимізацію маршрутів, контроль перевезень і витрат на транспортування.
WMS [8]	Warehouse Management System	Складська інформаційна система, призначена для управління складськими операціями, зокрема обліком, зберіганням, переміщенням та комплектацією товарів.
OMS [46]	Order Management System	Система управління замовленнями забезпечує обробку, відстеження та координацію виконання замовлень від моменту оформлення до доставки клієнту.
AI [38]	Artificial Intelligence (штучний інтелект)	Сукупність технологій, що дозволяють комп'ютерним системам імітувати когнітивні функції людини, зокрема навчання, аналіз даних, розпізнавання образів, прийняття рішень та адаптацію до нових умов.
Big Data [53]	Великі дані	Значні обсяги різнорідних структурованих і неструктурованих даних, які обробляються за допомогою сучасних цифрових технологій з метою виявлення закономірностей, прогнозування процесів і прийняття управлінських рішень у логістичних і бізнес-системах.

Використання зазначених систем свідчить про високий рівень цифрової трансформації логістичного бізнесу та його тісний зв'язок з інформаційними технологіями, що формує передумови для активного впровадження інноваційних підходів.

Логістичний бізнес відзначається високим рівнем складності та інтегрованості процесів. Він охоплює всі етапи руху товарів – від постачання ресурсів до доставки кінцевому споживачу. Це передбачає тісну взаємодію транспортних, складських, інформаційних та управлінських підсистем. Забезпечення ефективної координації між ними можливе лише за умови використання інноваційних підходів і цифрових технологій.

Крім того, логістичний бізнес функціонує в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Коливання попиту, зміни вартості палива, порушення глобальних ланцюгів постачання та геополітичні фактори створюють додаткові ризики для діяльності підприємств.

Особливого значення інноваційний розвиток логістичного бізнесу набуває в умовах воєнного стану в Україні. Повномасштабна війна призвела до руйнування транспортної інфраструктури, зміни традиційних логістичних маршрутів, зростання вартості перевезень та підвищення ризиків. За даними Світового банку, у 2022–2023 рр. значна частина логістичних маршрутів була переорієнтована на західні кордони України, що призвело до збільшення часу доставки та навантаження на інфраструктуру.

У таких умовах логістичні підприємства змушені адаптуватися шляхом диверсифікації маршрутів, розвитку складської інфраструктури, використання цифрових інструментів управління та підвищення гнучкості логістичних систем. Це суттєво підсилює роль інновацій як інструменту забезпечення стійкості та безперервності діяльності.

Важливою характеристикою логістичного бізнесу також є його витратомісткість. Значна частка витрат припадає на транспортування, складування та управління запасами. У деяких галузях частка логістичних витрат у собівартості продукції може досягати 20–30%, що обумовлює необхідність їх оптимізації [34].

Таким чином, наведені характеристики дозволяють визначити логістичний бізнес як одну з найбільш сприятливих сфер для впровадження інновацій. Це обумовлено такими факторами:

- високою складністю та інтегрованістю логістичних процесів;
- значною залежністю від інформаційних технологій;
- необхідністю забезпечення високої швидкості обслуговування;
- високим рівнем конкуренції;
- потребою у постійній оптимізації витрат;
- функціонуванням в умовах невизначеності та воєнних ризиків.

У сукупності ці фактори формують об'єктивну потребу у впровадженні інноваційних підходів, спрямованих на підвищення ефективності, адаптивності та стійкості логістичних систем.

Отже, логістичний бізнес як об'єкт інноваційної діяльності характеризується високою чутливістю до змін зовнішнього середовища, значною роллю інформаційних технологій та необхідністю постійного вдосконалення процесів. Це зумовлює активне впровадження інновацій, що обумовлює доцільність подальшого дослідження сучасних інноваційних підходів і трендів розвитку логістичного бізнесу у наступному підпункті.

### 1.3. Сучасні інноваційні підходи та тренди розвитку логістичного бізнесу

Сучасний розвиток логістичного бізнесу визначається не просто впровадженням інновацій, а й формуванням стійких технологічних трендів, які змінюють саму структуру логістичних процесів. На відміну від класичного підходу до інновацій, тренди відображають довгострокові зміни, що впливають на ефективність, швидкість і прозорість ланцюгів постачання.

Як зазначає П. Друкер: «Інновація є специфічним інструментом підприємництва — дією, що надає ресурсам нові можливості створення багатства» [13]. Це положення особливо актуальне для логістичної сфери, де ефективність використання ресурсів безпосередньо визначає рівень витрат, швидкість обслуговування та задоволеність клієнтів

Одним з ключових трендів є цифровізація логістичних процесів (Digital Logistics). Вона передбачає повну інтеграцію цифрових систем управління, таких

як TMS, WMS, OMS, що дає змогу автоматизувати операції та зменшити вплив людського чинника. Основна роль цифровізації полягає у створенні єдиного інформаційного середовища для управління логістичними потоками. За даними McKinsey, цифровізація дозволяє скоротити операційні витрати логістичних компаній на 15-25% та підвищити продуктивність складів до 30%. [41].

Наступним важливим трендом є штучний інтелект та предиктивна аналітика (AI&Predictive Analytics). Його ключова функція полягає у прогнозуванні майбутніх логістичних процесів на основі аналізу історичних і поточних даних. Використання AI дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки та керувати запасами в режимі реального часу. Згідно з дослідженнями Deloitte, компанії, які впровадили AI в логістику, у середньому скорочують витрати на транспортування на 10–20% [33].

Окрему роль у трансформації сучасної логістики відіграють технології, описані у звіті DHL (однієї з найбільших світових логістичних компаній, яка здійснює дослідження та впровадження інновацій у сфері постачання) «Logistics Trend Radar». Зокрема, впровадження автоматизованих складських систем, роботизації (Warehouse Automation) дозволяє досягати високого рівня точності виконання замовлень, скорочувати час обробки вантажів, підвищувати загальну продуктивність логістичних операцій на 20–35% та зменшувати кількість помилок до 50% [37].

Інтернет речей (IoT) є технологічним трендом, спрямованим на забезпечення моніторингу логістичних процесів у режимі реального часу. Його основна функція полягає у зборі даних про стан та місцезнаходження вантажів: дозволяє відстежувати, контролювати їх температуру, маршрут та стан товарів. Це особливо важливо для фармацевтики та харчової промисловості. За оцінками Statista, впровадження IoT зменшує втрати вантажів до 20% та підвищує точність доставки до 95% [54].

Big Data та аналітика великих даних спрямовані на обробку великих масивів інформації, що дозволяє компаніям приймати більш точні управлінські рішення, прогнозувати попит та оптимізувати запасами. Основна роль цього

тренду полягає не у виконанні операцій, а у глибокому аналізі даних для виявлення закономірностей, прогнозування попиту та оцінки ризиків. За дослідженнями, впровадження технології Big Data підвищує точність прогнозування попиту на 10-15% [43].

Вагомим трендом у логістичному бізнесі також є Smart Logistics (розумна логістика), яка передбачає інтеграцію всіх учасників ланцюга постачання в єдину цифрову екосистему. Основні функції полягають у забезпеченні безперервного обміну даними між постачальниками, перевізниками та складськими операторами. Це дозволяє забезпечити безперервний обмін даними, зменшити затримки та підвищити прозорість операцій.

Особливе значення також має екологічна логістика (Green Logistics). Вона спрямована на зменшення негативного впливу логістичної діяльності на довкілля. Основний акцент робиться на оптимізації маршрутів, скороченні зайвих перевезень та використання енергоефективного транспорту, що результаті скорочує викиди CO<sub>2</sub>. За даними World Economic Forum, ці заходи дозволяють зменшити викиди CO<sub>2</sub> до 15-25%. Узагальнюючи наведені тренди, доцільно систематизувати їх основні характеристики та практичний ефект у вигляді таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні тренди розвитку логістичного бізнесу та їх практичний ефект

Тренд	Основна функція	Результат впровадження
Digital Logistics	Управління операціями через цифрові системи	-15-25% операційних витрат, + 30% продуктивності
AI&Predictive Analytics	Прогнозування та підтримка рішень	-10-20% транспортних витрат
Warehouse Automation	Автоматизація складських процесів	+20-35% продуктивності
IoT	Моніторинг вантажів у реальному часі	До 95% точності доставки, - 20% втрат
Big Data	Аналіз та обробка даних	+10-15 точності прогнозів
Smart Logistics	Інтеграція всіх учасників ланцюга	Скорочення затримок, підвищення прозорості
Green Logistics	Екологічна оптимізація	-15-20% CO <sub>2</sub> викидів

Особливої актуальності зазначені тренди набувають в умовах воєнного стану в Україні, який спричинив структурні зміни у системі товароруку та переорієнтацію логістичних потоків. Підприємства змушені адаптуватись до обмеженої пропускної спроможності окремих напрямків та нестабільності транспортної інфраструктури, що підвищило роль цифрових технологій управління ланцюгами постачання. У цих умовах зростає значення систем моніторингу, аналітики в реальному часу та гнучкого планування маршрутів як ключових інструментів забезпечення безперервності логістичних процесів.

Таким чином, сучасні тренди розвитку логістичного бізнес формують нову модель управління ланцюгами постачання, яка базується на цифровізації, автоматизації, аналітиці даних та екологічній трансформації. Кожен із розглянутих трендів виконує окрему функціональну роль у системі логістики, що дозволяє уникнути дублювання процесів і забезпечує комплексний ефект від їх впровадження

Їх практичне впровадження дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати швидкість обслуговування та забезпечувати гнучкість у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

### 2.1 Характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» на сьогодні є міжнародною логістичною екосистемою, що надає повний спектр послуг у сфері експрес-доставки, фінансових сервісів, електронної комерції та цифрових рішень для фізичних осіб та бізнес-клієнтів.

Сьогодні компанія позиціонується як лідер експрес-доставки в Україні, яка трансформувала ринок логістики з моменту свого заснування. Компанія пройшла шлях від невеликого локального оператора до великої міжнародної групи, що здійснює діяльність у більш ніж 16 країнах світу.

Підприємство було засноване у 2001 році підприємцями В'ячеславом Климовим та Володимиром Попершнюком. На початковому етапі своєї діяльності «Нова Пошта» функціонувала як невелика логістична компанія з чисельністю персоналу близько 7 осіб, що здійснювала доставку між кількома містами України. У той період ринок експрес-доставки в Україні фактично перебував на етапі формування, що дозволило компанії зайняти нішу інноваційного приватного сервісу [13].

В період 2005-2010 рр. відбулося масштабне розширення компанії, що полягало в формуванні національної мережі відділень, створенні перших логістичних хабів (стратегічні вузли, що забезпечують управління, координацію та інтеграцію логістичних потоків у мережі [51]), впровадженні централізованої системи сортування, а також стандартизації термінів доставки. До кінця цього періоду «Нова Пошта» вже охоплювала всі обласні центри України та сформувала першу повноцінну приватну логістичну інфраструктуру на національному рівні [36].

У 2014 році діяльність компанії, як і функціонування економіки України загалом, зазнала суттєвих викликів у зв'язку з військово-політичною нестабільністю. Унаслідок окупаційних дій компанія втратила близько 30% своїх відділень, які були зруйновані або розграблені. Попри значні втрати,

підприємство змогло оперативно відновити діяльність і забезпечити подальше зростання [21].

Вагомим поштовхом для розвитку стало відкриття представництва у Молдові у 2014 році. Саме вихід на молдавський ринок став першим етапом формування міжнародної логістичної компанії та дозволив адаптувати бізнес-модель до роботи за межами України. Подальший запуск напряму «Nova Poshta Global» сприяв розвитку міжнародної доставки та розширенню співпраці з європейськими партнерами. Уже протягом перших років діяльності компанія змогла закріпити свої позиції та сформувати репутацію надійного логістичного оператора на міжнародному ринку.

У 2015 році компанія завершила трансформацію від класичного оператора доставки до багатофункціонального логістичного провайдера, розширивши спектр послуг за рахунок інтеграції фінансових та супутніх сервісів. Водночас було впроваджено мобільний застосунок, який забезпечив клієнтам можливість самостійного оформлення відправлень, управління доставкою та відстеження переміщення вантажів у режимі реального часу.

Починаючи з 2020 року, ТОВ «Нова Пошта» перейшло до якісного нового етапу розвитку, що характеризується глобальною трансформацією бізнес-моделі. Основними напрямками цього етапу стали цифровізація бізнес-процесів, автоматизація логістичних операцій та активна міжнародна експансія. Основними напрямками інноваційного розвитку стали впровадження автоматизованих сортувальних систем, цифрових платформ управління доставкою, розвиток мережі поштоматів, а також інтеграція технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних у логістичні процеси. Важливим напрямом розвитку компанії є формування міжнародної мережі філій та представництв, яку наведено у таблиці 2.1.

У 2022 року ТОВ «Нова Пошта» активно розширює свою присутність у країнах Європейського Союзу. Упродовж 2022–2025 років відділення, сортувальні центри та сервісні пункти компанії були відкриті у Польщі, Литві,

Чехії, Латвії, Естонії, Німеччині, Румунії, Словаччині, Угорщині, Італії, Франції, Іспанії, Австрії, Великій Британії та Нідерландах.

Таблиця 2.1 – Географічне розширення ТОВ «Нова Пошта», 2026 р.

Країна	Рік виходу	Кількість представництв (приблизно) на 2026 р.
Молдова	2014	37 відділень, 83 пункти видачі, 260 поштоматів, 3 сортувальні термінали
Польща	2022	Понад 100 відділень та 2 сортувальні термінали (понад 25 тис. партнерських поштоматів)
Литва	2023	30+ відділень та один сортувальний хаб (460 партнерських поштоматів)
Чехія	2023	40+ відділень, (1300 партнерських поштоматів, 1400 пунктів видачі.)
Румунія	2023	25+ відділення ( понад 2000 партнерських поштоматів та пунктів видачі)
Німеччина	2024	50+ відділень
Словаччина	2024	20+ точок сервісу
Естонія	2024	15+
Латвія	2024	25+
Угорщина	2024	20+
Італія	2025	30+ (тисячі партнерських точок видачі та поштоматів )
Іспанія	2025	24 відділення
Франція	2025	20+ відділень та поштоматів
Велика Британія	2025	3 власних відділення
Австрія	2025	10+ точок
Нідерланди	2025	15+ власних відділень та пунктів (загальні чисельність разом з партнерськими поштоматами – майже 1.4тис. точок сервісу)
США	2025 - 2026	Близько 6000 партнерських пунктів

У цих країнах діяльність компанії реалізується у різних форматах: від повноцінних відділень та логістичних хабів до партнерських сервісних точок та поштоматних мереж [36,42].

Станом на початок 2026 року міжнародна мережа компанії NOVA охоплює понад 16 країн Європи, що забезпечує присутність компанії на ключових європейських ринках. Найбільш розвинена інфраструктура функціонує у Польщі, де сформовано повноцінну логістичну систему із сортувальними хабами у Варшаві, Кракові та Гданську [13].

Ключові показники діяльності свідчать про його лідерські позиції на ринку логістичних послуг України. Зокрема, щоденно компанія обробляє понад 1.5 млн. посилок та вантажів, А річний обсяг відправлень по Україні та всьому світу становить близько 522 млн. одиниць. Середній термін доставки між містами складає близько 24 годин, що є одним із найшвидших показників на національному ринку та найшвидшим в Україні.

ТОВ «Нова Пошта» та її дочірні підприємства формують групу компаній, яка охоплює логістичний, фінансовий, цифровий та інфраструктурний напрями діяльності. Структура групи компаній наведена у таблиці 2.2 [16].

Таблиця 2.2 – Структура групи компаній ТОВ «Нова Пошта»

Компанія	Частка володіння
ТОВ «НоваПей»	70%
ТОВ «НоваПей Кредит», ТОВ «НоваПей Солюшнс», NovaPay EU UAB, NovaPay S.R.L., UK NOVARAY LTD, NovaPay PL sp.z.o.o.,	100%
ТОВ "НП Сервіс", NOVA POST Литва UAB, NOVA POST Эстония OU, NOVA POST LATVIA SIA, NOVA POST SK s.r.o., Nova Post HU Kft., NOVA POST DE GmbH, NovaPoshta Global Ro S.R.L., Nova Global CZ s.r.o., ТОВ "Нова Пост Європа", NOVA POST FR sas, NOVA POST IT S.R.L., Nova Post Bulgaria EOOD, NOVA POST Belgium, NOVA POSHTA DELIVERY S.L., NOVA GLOBAL Logistics CA LTD, NOVA POST UK LTD, ТОВ "НОВА-ЕНЕРДЖІ", Nova Post The B.V., ТОВ "ФОРВАРДИНГ ПЛЮС", ТОВ "НОВА ДЕВЕЛОП", ТОВ "Логистика" Подилля», ЧП «Батист Дніпро», NOVA SafeTrade Sp. з о.о.	100%
ТОВ "Новобокс"	99,24%
ТОВ "НП Діджитал"	91%
ТОВ "ДДГ"	95,5%
ООО «КОМПАНИЯ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОГО СЕРВИСА»	85%
ТОВ "ПОДОЛ-ЭКСПО"	99,68%
ПП "Стенд Плюс"	100%
ЧП "Агриком-Инвест"	100%
ТОВ "Слайдинг ЮРТ-Индастри"	100%
ТОВ "Супернова Эйрлайнз"	99,04%

Розгалужена логістична мережа компанії на початок 2026 року налічує понад 50 003 точки обслуговування, що включає 15 817 відділень та близько 34 186 поштоматів на території України. Це забезпечує високу доступність послуг для населення та бізнесу навіть у віддалених регіонах. Водночас компанія активно інвестує у розвиток інфраструктури: на території України функціонує понад 110 сортувальних терміналів і депо [14].

Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році логістична структура ТОВ «Нова Пошта» зазнала значних втрат унаслідок бойових дій та ракетних обстрілів. За даними компанії, станом на 2025-2026 рр. було пошкоджено або повністю зруйновано понад 400 відділень, терміналів та логістичних об'єктів. Лише протягом 2024 року внаслідок російських атак було зруйновано 13 відділень та ще 37 пошкоджено, а у 2025 році – 12 відділень знищено та 69 пошкоджено. Крім того, у 2025 році було зруйновано 5 сортувальних хабів та ще 9 зазнали пошкоджень [21].

Значних втрат компанія зазнала також у сфері поштоматної мережі та складської інфраструктури. Внаслідок обстрілів було втрачено частину поштоматів, депо та логістичних центрів у прифронтових регіонах, зокрема у Харківській, Донецькій, Херсонській та Запорізькій областях. За час повномасштабної війни у депо, відділеннях та поштоматах було знищено близько 138 тис. посилок, а загальні втрати активів компанії перевищили 800 млн. грн [2].

Незважаючи на значні збитки, ТОВ «Нова Пошта» продовжило безперервну операційну діяльність та адаптувало бізнес-модель до умов воєнного стану. Компанія оперативного шукала нові приміщення для створення хабів, відновлювала пошкоджені відділення, відкривала мобільні точки обслуговування та створювала резервні логістичні маршрути для забезпечення стабільності доставки і безпеки працівників.

Одним з ключових викликів для компанії в умовах воєнного стану стала нестабільність енергопостачання через масовані обстріли критичної інфраструктури України. Відключення електроенергії створювало ризики для

безперебійної роботи логістичних центрів, сортувальних терміналів та відділень компанії. Для мінімізації енергетичних ризиків підприємство реалізувало комплекс заходів, спрямованих на забезпечення автономності логістичної інфраструктури. Зокрема, відділення та термінали почали забезпечувати резервними системами живлення, генераторами, Starlink та резервними каналами зв'язку. Крім того, бізнес розпочав впровадження альтернативних джерел енергії. На Одеському терміналі було запущено когенераційну газопоршневу установку, а на низці логістичних терміналів встановлено сонячні електростанції потужністю від 0.6 до 1 МВт. Також ТОВ «Нова Пошта» планує реалізацію проекту зі створення систем накопичення енергії для підвищення рівня енергетичної незалежності логістичних об'єктів. Такі заходи дозволили забезпечити стабільність роботи компанії навіть в умовах тривалих відключень електроенергії та підвищити стійкість до кризових ситуацій [21].

На ринку логістичних послуг України ТОВ «Нова Пошта» функціонує в умовах високого рівня конкуренції. Основними конкурентами компанії є «Укрпошта», «Meest Пошта» та «Delivery», які здійснюють діяльність у сфері поштово-логістичних і транспортних послуг та конкурують між собою за швидкістю доставки, рівнем цифровізації сервісів, тарифною політикою, якістю обслуговування та масштабом логістичної інфраструктури.

Основними послугами ТОВ «Нова Пошта» є:

- Експрес-доставка документів, посилок та великогабаритних вантажів;
- Міжнародна доставка;
- Поштово-кур'єрські послуги для підприємств, організацій і фізичних осіб;
- Фінансові послуги NovaPay;
- Послуги пакування відправлень;
- Вантажно-розвантажувальні роботи, складування та відповідальне зберігання;
- Логістичні рішення для e-commerce;
- Доставка через поштомати;
- Цифрові сервіси та мобільний застосунок.

ТОВ «Нова Пошта» - логістична компанія, що забезпечує зручну та швидку доставку для клієнтів до відділення, поштомоту або за адресою. Компанія надає повний спектр логістичних і дистрибуційних послуг, здійснюючи доставку як невеликих відправлень, так і великогабаритних вантажів. Сервіси і послуги «Нової Пошти» сприяють розвитку підприємства, допомагаючи тисячам бізнесів масштабувати свою діяльність в Україні та виходити на нові ринки [17].

Організаційна структура компанії є багаторівневою та функціонально орієнтованою. Схематичне представлення організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» наведено на рисунку 2.1 [18].

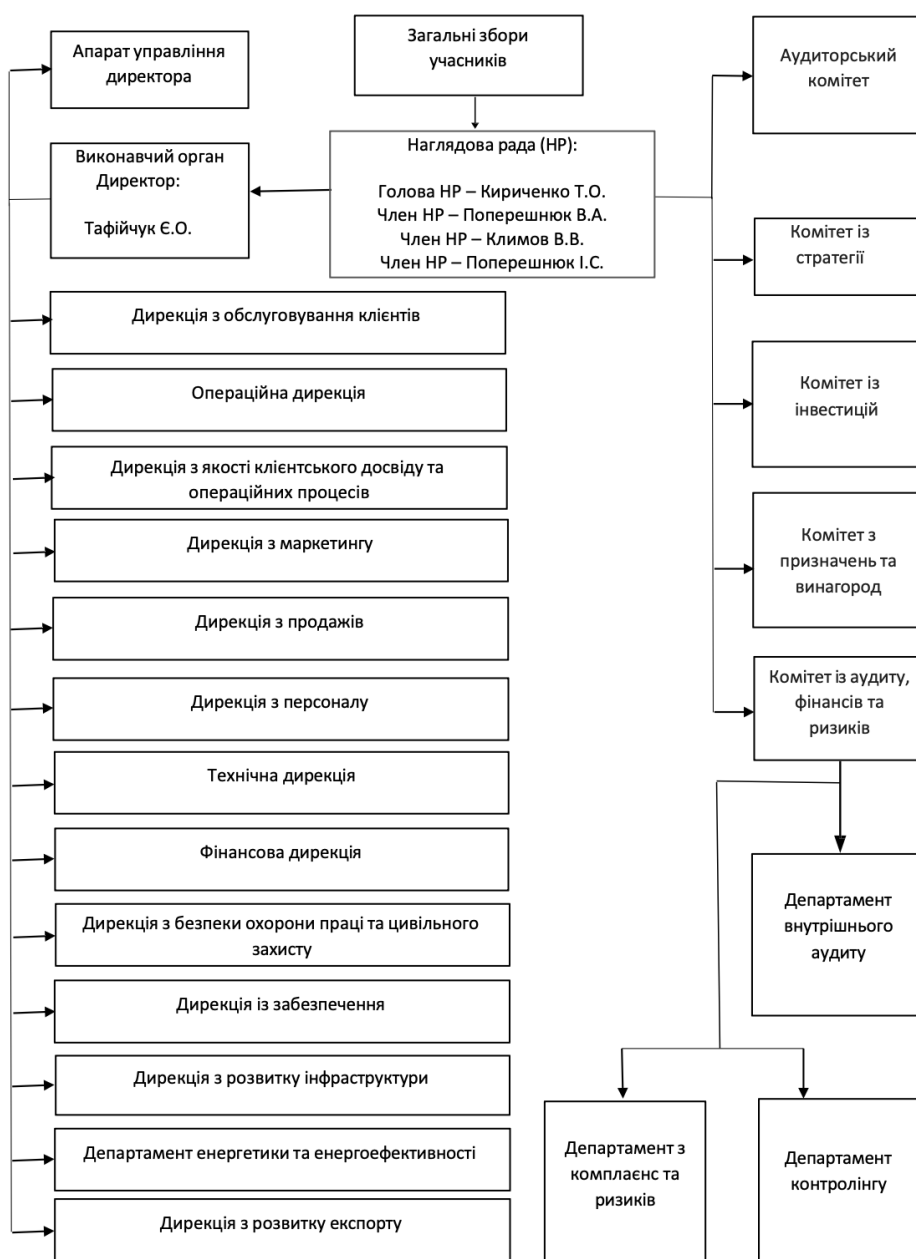


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Управління підприємством здійснюється через систему загальних зборів учасників, наглядової ради та виконавчого органу – дирекції компанії. До складу організаційної структури входять операційна, фінансова, технічна, маркетингова дирекції, дирекції з продажів та персоналу, а також підрозділи з розвитку інфраструктури, енергетики, внутрішнього аудиту, комплаєнсу та ризиків. Така структура забезпечує ефективне управління логістичними, фінансовими, маркетинговими та інноваційними процесами компанії.

Особливу роль у розвитку компанії відіграли процеси цифровізації, автоматизації логістичних операцій та міжнародної експансії, що дозволили значно підвищити ефективність діяльності та якість обслуговування клієнтів. Станом на початок 2026 року компанія має розвинену національну мережу та активно розширює свою присутність на міжнародних ринках, що підтверджує її конкурентоспроможність і стратегічну роль у сфері логістики.

## 2.2 Аналіз галузі логістичних послуг та ринку логістики в Україні та світі

Логістична галузь є однією з ключових складових сучасної світової економіки, оскільки вона забезпечує безперервність руху товарів, послуг та інформаційних потоків між виробниками, постачальниками та кінцевими споживачами. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації бізнесу та стрімкого розвитку електронної комерції роль логістики суттєва зростає. Саме ефективність логістичних систем значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємств, рівень розвитку міжнародної торгівлі та стабільність функціонування національних економік.

Світовий ринок логістичних послуг демонструє стабільне зростання протягом останніх десятиліть. Основними драйверами розвитку галузі стали глобалізація економіки, розвиток e-commerce, автоматизація складських процесів, цифровізація транспортних систем, впровадження технологій штучного інтелекту та розвиток міжнародних ланцюгів постачання. Особливо стрімке

зростання ринку спостерігалось після 2020 року внаслідок пандемії COVID-19, яка значно прискорила розвиток онлайн-торгівлі та попит на послуги доставки.

За даними міжнародних аналітичних агентств, у 2025 році обсяг світового ринку логістики перевищив 11 трлн. дол США, а до 2030 року прогнозується його зростання до понад 18 трлн. дол США. Динаміку світового ринку логістичних послуг відображена на діаграмі 2.1. Найбільшими сегментами світового логістичного ринку є транспортна логістика, складська логістика, кур'єрська доставка та логістика електронної комерції. Лідерами світового ринку логістики є США, Китай, Німеччина, Японія та Велика Британія, де функціонують найбільші міжнародні логістичні оператори та високотехнологічні транспортні інфраструктури [54].

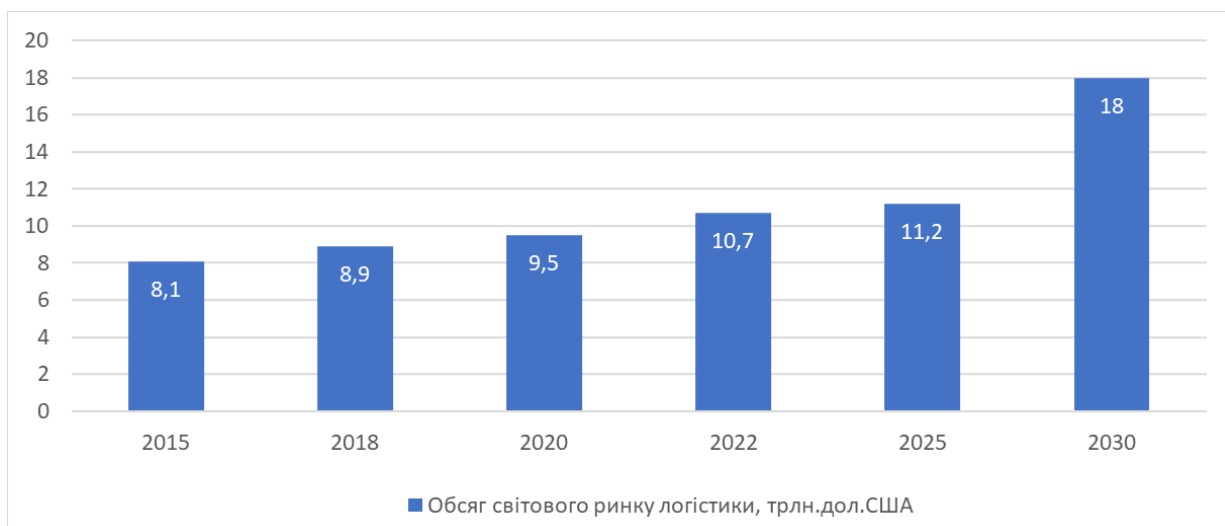


Рисунок 2.2 – Обсяги світового ринку логістики та прогноз на 2030 р. [54]

Одним з ключових трендів розвитку логістики є цифровізація бізнес-процесів. Провідні логістичні компанії активно впроваджують автоматизовані сортувальні системи, роботизовані склади, системи GPS-моніторингу, технології штучного інтелекту, Big Data та хмарні сервіси. Важливим напрямом розвитку галузі є також екологізація логістики, що передбачає використання електротранспорту, оптимізацію маршрутів доставки та мінімізацію викидів CO<sub>2</sub>.

Важливим міжнародним показником оцінки ефективності логістичної системи держави є Logistics Performance Index (LPI), який формується світовим

банком. Даний індекс враховує якість транспортної інфраструктури, ефективність митного оформлення, рівень логістичних послуг, можливість відстеження вантажів та своєчасність доставки. Провідні позиції у рейтингу традиційно займають Сінгапур, Фінляндія, Німеччина, Нідерланди, Швейцарія та Швеція, що свідчить про високий рівень розвитку їх логістичної структури та цифрових сервісів [56].

Таблиця 2.3 – Країни-лідери за LPI станом на 2023 рік [World Bank]

Країна	Індекс LPI
Сінгапур	4.3
Фінляндія	4.2
Німеччина	4.1
Нідерланди	4.1
Швейцарія	4.1
Швеція	4.1

В Україні логістична галузь є однією з ключових національної економіки, оскільки забезпечує функціонування внутрішньої торгівлі, міжнародних перевезень, електронної комерції та виробничих ланцюгів. Її розвиток безпосередньо впливає на ефективність бізнесу, швидкість постачання товарів та рівень інтеграції України у глобальні економічні процеси.

До 2022 року ринок логістичних послуг України демонстрував відносно стабільне зростання, що було зумовлено активним розвитком e-commerce, збільшенням внутрішніх перевезень, розширенням роздрібною торгівлі та посиленням конкуренції між приватними логістичними операторами.

Після 2022 року ринок зазнав суттєвих структурних змін унаслідок повномасштабної війни, що суттєво вплинуло на логістичні маршрути, інфраструктуру та операційну діяльність компаній. Частина об'єктів була пошкоджена або знищена, змінилися транспортні маршрути, зросла роль безпечних і резервних логістичних шляхів. Водночас попит на послуги доставки

залишився високим завдяки розвитку електронної комерції та необхідності забезпечення безперервного товарообігу в країні.

Попри кризові умови, ринок продовжив адаптації. Компанії, зокрема провідні логістичні оператори, інвестують у відновлення інфраструктури, цифровізацію процесів та автоматизацію сортувальних центрів. Статистичні показники свідчать про збереження високої динаміки ринку. Зокрема. У 2023 році логістичні оператори України здійснили понад 544,6 млн відправлень, що на 22% більше порівняно з попереднім роком [4]. У 2024 році цей показник продовжив зростання, і лише одна з найбільших компаній ринку – ТОВ «Нова Пошта» - доставила близько 480 млн. посилок і вантажів, що на 16% більше, ніж у 2023 році, демонструючи подальше розширення ринку логістичних послуг навіть в умовах воєнного стану [13].

Таким чином, ринок логістичних послуг України залишається одним із найбільш динамічних сегментів національної економіки в країні. Його розвиток визначається поєднанням факторів відновлення інфраструктури, цифрової трансформації, зростання електронної комерції та поступової інтеграції у європейський логістичний простір.

### 2.3 Аналіз конкурентного середовища та зовнішніх факторів діяльності ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» здійснює діяльність в умовах висококонкурентного ринку логістичних та поштово-кур'єрських послуг України. Конкурентне середовище галузі формується під впливом приватних та державних операторів, які відрізняються за масштабами діяльності, рівнем цифровізації, швидкістю доставки, спеціалізацією та тарифною політикою. Основними конкурентами компанії на даний момент є АТ «Укрпошта», «Meest Пошта» та «Delivery», які займають значні позиції на ринку логістичних послуг України.

Найбільшим конкурентом ТОВ «Нова Пошта» залишається АТ «Укрпошта», - державний оператор поштового зв'язку, який має найширше

територіальне покриття в Україні та охоплює 100% території, забезпечуючи доставку навіть у найвіддаленіші населені пункти. Основною перевагою «Укрпошти» є доступність послуг і нижча тарифна політика, проте компанія поступається приватним операторам за швидкістю доставки, рівнем автоматизації та цифровізації сервісів. Станом на останні офіційні дані компанія обслуговує понад 20 204 населених пунктів, включає в себе 4 273 стаціонарних та 1867 пересувних відділень, а також штат близько 32 000 працівників, серед яких найбільше листонош, операторів відділень та працівників сортувальних центрів. За офіційними даними компанії, її річний дохід за рік становив близько 13,6 млрд.грн., що майже у 5-6 разів менше порівняно з «Новою Поштою» [23].

Компанія «Meest Пошта» спеціалізується переважно на міжнародних логістичних послугах та e-commerce доставці між Україною, країнами Європейського Союзу та США та має близько 800+ міжнародних сервісних точок. Основною конкурентною перевагою компанії є міжнародна логістична інфраструктура та значний досвід у сфері транскордонних перевезень. На сьогодні вона налічує понад 4000 відділень та поштоматів, а також близько 6500 точок прийому та видачі посилок в Україні [22]. Крім того, компанія активно розвиває міжнародну доставку для інтернет-магазинів та маркет-плейсів, орієнтуючись на сегмент міжнародної електронної комерції. Станом на 2025 рік дохід компанії на території України перевищив показник у 1,1 млрд.грн [24].

Ще одним важливим конкурентом ТОВ «Нова Пошта» є компанія «Delivery», яка спеціалізується переважно на вантажних та B2B-перевезеннях. Основним напрямом діяльності підприємства є доставка великогабаритних вантажів, палет, шин, обладнання та комерційних партій товарів для бізнес-клієнтів. На відміну від «Нової Пошти», компанія «Delivery» меншою мірою орієнтується на роздрібний сегмент та експрес-доставку дрібних посилок, концентруючись переважно на корпоративному секторі та вантажній логістиці.

Станом на 2025-2026 роки мережа компанії «Delivery» налічує понад 358 представництв та логістичних центрів на території України. Основними перевагами компанії є відносно нижча вартість доставки великогабаритних

вантажів, спеціалізація на палетних перевезеннях та орієнтація на бізнес-клієнтів. Водночас компанія поступається ТОВ «Нова Пошта» за рівнем цифровізації сервісів, швидкістю доставки, розвитком поштової мережі та масштабами автоматизації логістичних процесів [15].

Таблиця 2.4 – Порівняльний аналіз основних конкурентів ТОВ «Нова Пошта»

Критерій	ТОВ «Нова Пошта»	«Укрпошта»	«Meest Пошта»	«Delivery»
Організаційно-правова форма	Приватна компанія	Державна компанія	Приватна компанія	Приватна компанія
Кількість відділень в Україні				
Основна спеціалізація	Експрес-доставка, e-commerce логістика	Універсальні поштові послуги	Міжнародна e-commerce доставка	Вантажні та B2B перевезення
Географія діяльності	Україна + ЄС ( + партнерські точки в США)	Україна + міжнародні відправлення	Україна + міжнародні пункти (ЄС, США)	Україна
Термін доставки по Україні	Висока (1-2 дні)	Середня ( 2-5 днів)	Середня (3-7 днів)	Середня (2-4 дні)
Наявність мобільного додатку	Так. Високий рівень	Так. Базовий рівень	Середній рівень	Низький, обмежений
Фулфілмент та e-commerce сервіси	Розвинені	Низькі	Низькі	Низькі
Великогабаритні вантажі	Розвинено	Середньо	Розвинено	Дуже сильна сторона
Рівень цифровізації	Дуже високий (Додаток, API, трекінг)	Середній	Високий	Низький-середній
Тарифна політика	Вища (за рахунок швидкості та сервісу)	Низька (державне регулювання, соціальна функція)	Середня (баланс: ціна та міжнародна доставка)	Середня (орієнтація на вантажі B2B)
Автоматизація процесів	Висока	Середн	Середня	Низька
Конкурентна перевага	Швидкість, сервіс, технології	Доступність і наявність навіть у селах	Міжнародна логістика	Вантажні перевезення
Основні слабкі сторони	Вища ціна	Нижча швидкість та сервіс	Обмеження внутрішня мережа	Слабкий роздрібний сегмент
B2B послуги	Дуже розвинені	Середні	Середні	Сильний акцент на B2B (палети, вантажі)

Важливим фактором конкурентної боротьби на ринку логістичних послуг є рівень цифровізації бізнес-процесів. Саме за цим напрямом ТОВ «Нова Пошта»

займає провідні позиції серед українських операторів доставки. Компанія активно впроваджує автоматизовані сортувальні системи, цифрові платформи управління доставкою, API-рішення для бізнесу, мобільний застосунок, електронний документообіг та системи відстеження вантажів у реальному часі.

Аналіз конкурентного середовища свідчить, що ТОВ «Нова Пошта» займає провідні позиції серед українських операторів доставки, завдяки активному впровадженню автоматизованих сортувальних систем, цифрових платформ управління доставкою, API-рішень для бізнесу, мобільного застосунку, електронного документообігу та системи відстеження вантажів у режимі реального часу. Водночас компанія функціонує в умовах посилення конкуренції як з боку державних операторів, так і приватних міжнародних логістичних компаній, що потребує постійного вдосконалення сервісів, розширення міжнародної діяльності та подальшої цифрової трансформації бізнес-процесів.

Важливий вплив на діяльність ТОВ «Нова Пошта» здійснюють фактори зовнішнього середовища. Функціонування компанії формується під впливом сукупності факторів макро- та мікросередовища, які визначають умови діяльності підприємства, рівень його конкурентоспроможності та перспективи подальшого розвитку. Для логістичних підприємств зовнішнє середовище має особливо важливе значення, оскільки галузь безпосередньо залежить від стану економіки, транспортної інфраструктури, міжнародно торгівлі, цифровізації та державного регулювання.

Для оцінки зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Нова Пошта» доцільно використати PEST-аналіз, який дозволяє визначити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства.

Найбільший вплив на діяльність компанії сьогодні мають політичні та економічні фактори. Повномасштабна війна спричинила значні втрати логістичної інфраструктури, порушення транспортних маршрутів та необхідність швидкої адаптації логістичних процесів до умов воєнного стану. Водночас розвиток міжнародних транспортних коридорів та інтеграція України

до європейського економічного простору створюють нові можливості для міжнародної експансії компанії.

Таблиця 2.5 - PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта»

Фактор	Характеристики впливу
Політичні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Воєнний стан в Україні,</li> <li>• руйнування транспортної інфраструктури,</li> <li>• зміни митного та податкового регулювання,</li> <li>• євроінтеграційні процеси</li> </ul>
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інфляція,</li> <li>• коливання валютного курсу</li> <li>• Зростання вартості пального та енергоресурсів</li> <li>• Розвиток e-commerce</li> </ul>
Соціальні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання попиту на онлайн покупки</li> <li>• зміна споживчої поведінки</li> <li>• підвищення очікувань клієнтів щодо швидкості доставки</li> </ul>
Технологічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• автоматизація логістики</li> <li>• розвиток цифрових сервісів</li> <li>• використання AI, Big Data, GPS-моніторингу та мобільних застосунків</li> </ul>

Важливим фактором розвитку ринку логістичних послуг є стрімке зростання електронної комерції. Поширення онлайн-торгівлі сприяє збільшенню попиту на експрес-доставку, фулфілмент, автоматизовані поштомати та цифрові сервіси. Саме розвиток e-commerce став одним із ключових драйверів зростання ТОВ «Нова Пошта» впродовж останніх років.

Мікросередовище ТОВ «Нова Пошта» включає в себе постачальників ресурсів, посередників, споживачів та конкурентів. Основними постачальниками ресурсів для компанії є:

- постачальники транспортних засобів;
- постачальники пакувальних матеріалів;
- паливно-енергетичні компанії;
- ІТ-компанії та провайдери цифрових рішень;
- Постачальники складського та сортувального обладнання;
- Компанії у сфері телекомунікацій та зв'язку .

Важливу роль у діяльності компанії відіграють посередники та партнери, зокрема міжнародні логістичні оператори, партнерські мережи поштоматів та пункти видачі в країнах Європи та США.

Основними споживачами послуг компанії є:

- фізичні особи;
- інтернет-магазини;
- підприємства малого та середнього бізнесу;
- великі корпоративні клієнти;
- маркетплейси та e-commerce платформи.

В умовах розвитку електронної комерції найбільш перспективним сегментом клієнтів залишаються підприємства e-commerce, які формують значну частину попиту на послуги експрес-доставки.

Також на діяльність ТОВ «Нова Пошта» значний вплив має державне регулювання. У своїй діяльності компанія в основному керується:

- Господарським кодексом України;
- Податковим кодексом України;
- Законом України «Про поштовий зв'язок»;
- Законом України «Про транспорт»;
- Законом України «Про захист персональних даних»;
- Законом України «Про захист прав споживачів»;
- Законом України «Про електронну комерцію»;
- Митним кодексом України;
- нормативними актами Кабінету Міністрів України та Міністерства

розвитку громад, територій та інфраструктури України [13].

Важливим елементом аналізу зовнішнього середовища є визначення ринкової позиції підприємства. Станом на 2025–2026 роки ТОВ «Нова Пошта» займає лідируючі позиції на ринку експрес-доставки України. Частка компанії на ринку оцінюється понад 70%, що свідчить про домінуюче становище підприємства в галузі [10]. Для оцінки ринкової позиції компанії доцільно використати SWOT-аналіз.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лідер ринку експрес-доставки в Україні;</li> <li>• Найбільша мережа відділень та поштматів;</li> <li>• Висока швидкість доставки (в середньому 24 години);</li> <li>• Розвинені цифрові сервіси (додаток, трекінг, API для бізнесу);</li> <li>• Сильний бренд та висока впізнаваність;</li> <li>• Активна міжнародна експансія (ЄС);</li> <li>• Власна інфраструктура ( сортувальні центри, логістичні хаби) ;</li> <li>• Висока адаптивність до кризових умов та воєнного стану</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вищі тарифи порівняно з Укрпоштою;</li> <li>• Висока залежність від внутрішнього ринку України;</li> <li>• Перевантаження у пікові періоди;</li> <li>• Значні витрати на утримання та відновлення інфраструктури;</li> <li>• Обмежена доступність у відділених або прифронтових регіонах;</li> <li>• Підвищені операційні витрати через безпекові ризики війни.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання e-commerce навіть в умовах війни;</li> <li>• Розширення міжнародної логістики під впливом міграційних процесів та інтеграції українських споживачів у європейський ринок;</li> <li>• Розвиток та збільшення присутності на ринках ЄС, США та Канади у межах міжнародної експансії;</li> <li>• Відновлення логістичної інфраструктури після завершення бойових дій;</li> <li>• Масштабування доставки за допомогою дронів та автономного транспорту у важкодоступних регіонах;</li> <li>• Перехід до зеленої логістики</li> <li>• Повна автоматизація сортувальних центрів із використанням роботизованих систем.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Військові дії на території України та руйнування логістичної інфраструктури;</li> <li>• Ризики безпеки працівників та вантажів;</li> <li>• Закриття або нестабільність окремих регіональних маршрутів;</li> <li>• Енергетичні проблеми (блекаути, перебої електропостачання);</li> <li>• Інфляція та зростання вартості пального;</li> <li>• Посилення регулювання та економічна нестабільність;</li> <li>• Конкуренція з державними та міжнародними операторами;</li> <li>• Непередбачуваність воєнної ситуації, що впливає на стабільність логістичних потоків.</li> </ul>

На основі SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» можна зробити висновок, що компанія має значні конкурентні переваги та займає лідируючі позиції на ринку експрес-доставки в Україні. Її сильні сторони полягають у добре розвиненій інфраструктурі, найбільшій мережі відділень та поштматів,

швидких термінах доставки та ефективних цифрових сервісах. Ще одним важливим фактором є сильний бренд та активна міжнародна експансія, що підкріплюють довгострокові перспективи зростання компанії.

Водночас діяльність компанії супроводжується низкою внутрішніх слабких сторін, зокрема вищими тарифами порівняно з деякими конкурентами, значним навантаженням на логістичну систему в пікові періоди, високими операційними витратами та залежністю від внутрішнього ринку України. Додатковим викликом є обмежена присутність у віддалених та прифронтових регіонах, що впливає на охоплення послугами.

SWOT-аналіз також висвітлює значні можливості для подальшого розвитку, зокрема зростання ринку електронної комерції, розширення міжнародної логістики, вихід на ринки ЄС, США та Канади, а також впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизація сортувальних центрів, дрони та «зелена логістика». Це створює умови для зміцнення конкурентних позицій компанії в майбутньому.

Водночас «Нова Пошта» працює в умовах значних загроз, пов'язаних із військовими діями в Україні, пошкодженням інфраструктури, енергетичною кризою, інфляцією та зростанням цін на паливо. Конкуренція з боку державних та міжнародних операторів, а також загальна економічна нестабільність створюють додатковий тиск.

Таким чином, компанія має міцну внутрішню основу для зростання, але її майбутній успіх значною мірою залежатиме від здатності адаптуватися до зовнішніх ризиків та ефективно використовувати наявні можливості для інноваційного та міжнародного розвитку.

#### 2.4 Аналіз фінансового стану ТОВ «Нова Пошта»

Фінансове середовище ТОВ «Нова Пошта» та пов'язаних підприємств формується під впливом масштабної логістичної діяльності, розвитку цифрових сервісів та активної міжнародної експансії. Аналіз здійснюється на основі

консолідованої фінансової звітності, підготовленої відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності, що дозволяє розглядати групу NOVA як єдиний економічний суб'єкт.

У звітному періоді діяльність групи характеризується стабільним зростанням доходів, підвищенням операційної ефективності та посиленням інвестиційної активності. Основними факторами розвитку виступають збільшення обсягів електронної комерції, зростання попиту на швидку доставку та розширення інфраструктури національного та міжнародного рівнів.

Майновий стан ТОВ «Нова Пошта» характеризується динамічним зростанням активів, що обумовлено масштабуванням логістичної інфраструктури, цифровізацією бізнес-процесів та розширенням міжнародної діяльності. Динаміку активів компанії наведено у таблиці 2.7 [30].

Таблиця 2.7 – Динаміка та структура активів ТОВ «Нова Пошта»

Показники активу	31.12.2023, тис. грн	31.12.2024, тис. грн	31.12.2025, тис. грн	абс.відх., тис.грн.	темп росту,%
I. Необоротні активи	18 793 183	23 368 985	25 379 910	6 586 727	135,05
Основні засоби	17 205 450	21 305 105	23 245 358	6 039 908	135,11
Нематеріальні активи	535 200	511 968	418 247	-116 953	78,15
Інші необоротні активи	1 052 533	1 551 912	1 716 305	663 772	163,06
II. Оборотні активи	10 511 417	13 304 570	18 839 386	8 327 969	179,23
Запаси	512 400	492 382	578 282	65 882	112,86
Торговельна дебіторська заборгованість	3 445 000	3 187 626	5 068 819	1 623 819	147,14
Грошові кошти та їх еквіваленти	6 554 017	9 089 346	12 360 165	5 806 148	188,58
Інші оборотні активи	0	35 216	832 120	832 120	–
<b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>	<b>29 304 600</b>	<b>36 673 555</b>	<b>44 219 296</b>	<b>14914696</b>	<b>150,89</b>

Зростання суми активів у 2025 році свідчить про активну інвестиційну політику компанії, спрямовану на модернізацію основних засобів, цифровізацію операційних процесів та розвиток інноваційних послуг. Довгострокові активи

відіграють значну роль у структурі активів, що підтверджує капіталомісткий характер діяльності компанії.

Важливою складовою фінансового розвитку є зростання фінансових інвестицій, що свідчить про диверсифікацію джерел доходу та стратегічне управління капіталом. Компанія не тільки розширює свою діяльність, а й активно формує інвестиційний портфель, що підвищує її довгострокову фінансову стабільність.

Оборотні активи також демонструють значне зростання, що зумовлено збільшенням грошових коштів, розширенням клієнтських операцій та активізацією операційної діяльності.

У період з 2023 по 2025 роки загальні активи компанії швидко зростали: сума балансу збільшилася з 29,30 млрд грн до 44,22 млрд грн. Головним чинником стало прискорене зростання оборотних (ліквідних) активів, які збільшилися майже на 8,33 млрд грн. Ключовим фактором стало збільшення високоліквідних коштів на рахунках — з 6,55 млрд грн до 12,36 млрд грн. Операційна матеріально-технічна база (основні засоби) зросла на 6,04 млрд грн, що свідчить про інтенсивні капіталовкладення у розвиток логістичної інфраструктури (інноваційні термінали, поштотомати та автопарк).

Тепер розглянемо структуру фінансових джерел формування пасивів у таблиці 2.8.

Фінансова структура зобов'язань свідчить про підвищення рівня достатності капіталу. Власний капітал зріс з 10,88 млрд грн до 16,80 млрд грн, випереджаючи зростання зобов'язань. Основним джерелом самофінансування стали нерозподілений прибуток, який збільшився на 5,40 млрд грн завдяки капіталізації чистого прибутку. Короткострокові зобов'язання зросли до 19,81 млрд грн, причому значна частина цього зростання припадає на кредиторську заборгованість перед постачальниками, що свідчить про активне використання комерційного кредиту.

Таблиця 2.8 – Структура та динаміка пасивів ТОВ «Нова пошта» за 2023–2025 роки

Показники пасиву	31.12.2023, тис. грн	31.12.2024, тис. грн	31.12.2025, тис. грн	абс.відх., тис.грн.	темп росту,%
I. Власний капітал	10 879 248	13 288 951	16 803 167	5 923 919	154,45
Нерозподілений прибуток	10 145 105	12 585 749	15 544 763	5 399 658	153,22
Інші компоненти капіталу	734 143	703 202	1 258 404	524 261	171,41
II. Довгострокові зобов'язання	6 215 352	7 897 709	7 607 933	1 392 581	122,41
III. Короткострокові зобов'язання	12 210 000	15 486 895	19 808 196	7 598 196	162,23
Торговельна кредиторська заборгованість	6 166 605	7 637 807	10 565 550	4 398 945	171,34
<b>ВСЬОГО ПАСИВІВ</b>	<b>29 304 600</b>	<b>36 673 555</b>	<b>44 219 296</b>	<b>14914 696</b>	<b>150,89</b>

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» дає змогу оцінити динаміку формування прибутковості бізнесу. Динаміка фінансових результатів компанії за 2024–2025 рр. наведена у таблиці 2.9.

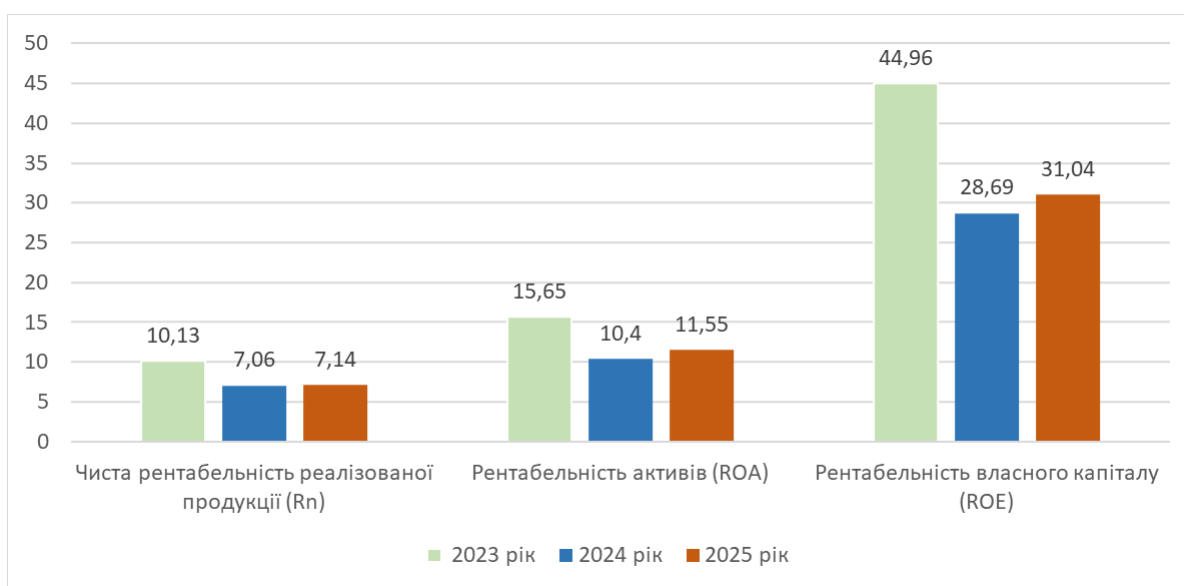
Таблиця 2.9 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» за 2024-2025 рр.

Показники	2023рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Відхилення, тис. грн	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації послуг	43670641	53992900	65429214	+11 436 314	121,18
Собівартість реалізованих послуг	(31494507)	(39531890)	(49350353)	-9 818 463	124,84
Валовий прибуток	12176 134	14461 010	16 078 861	+1 617 851	111,19
Прибуток від операційної діяльності	7291339	7 404 106	8 801 212	+1 397 106	118,87
Прибуток до оподаткування	5502 506	4 933 506	6 340 138	+1 406 632	128,51
Чистий прибуток за період	4278 847	3 813 055	4 670 973	+857 918	122,50

Операційний дохід компанії у 2025 році зріс на 21,18% і перевищив 65,4 млрд грн, що було зумовлено збільшенням обсягів відвантажень. Собівартість

реалізованої продукції зростала швидшими темпами (+24,84%) через інфляційний тиск на ціни на паливо та мастильні матеріали, а також витрати на інфраструктуру. Однак завдяки оптимізованому контролю комерційних витрат на збут (які зменшилися на 9,69% — з 1,42 млрд грн до 1,28 млрд грн) операційний прибуток зріс на 18,87%. Чистий прибуток за звітний період склав 4 670 973 тис. грн (+22,50%).

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» дозволяє оцінити динаміку формування прибутковості бізнесу та ефективності використання авансового капіталу за три роки.



Діаграма 2.1 – Коефіцієнти рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 рр.

Трирічний аналіз ефективності використання капіталу та операційних ресурсів групою «Nova Post» свідчить про стабільно високий рівень прибутковості бізнесу та гнучкість системи фінансового управління в умовах мінливого ринкового середовища.

Рентабельність продажів (ROS), розрахована на основі чистого прибутку у 2023 році, становила 10,13%, що відображає високі початкові цінові націнки на логістичні послуги. У 2024 році відбулося контрольоване зниження цього показника до 7,06% під впливом об'єктивних макроекономічних факторів, що випередило зростання операційних витрат та інвестицій у безпеку мережі. Однак до кінця 2025 року рентабельність продажів стабілізувалася та встановилася на

рівні 7,14% на тлі стрімкого розширення бізнесу та збільшення чистого доходу до 65,4 млрд грн.

Динаміка показників ефективності капіталу (ROA, ROE) підтверджує високу економічну вигоду від реалізації інвестиційної стратегії компанії. У 2023 році рентабельність активів (ROA) становила 15,65%, а рентабельність власного капіталу (ROE) досягла рекордного для національної економіки рівня — 44,96%. У 2024 році відбулася природна корекція цих показників (ROA=10,40%, ROE=28,69%).

Це явище є класичним наслідком масштабного придбання та освоєння нових довгострокових активів, а також капіталізації нерозподіленого прибутку, що тимчасово розширює базу розрахунку доти, доки нові активи не досягнуть повної виробничої потужності.

У 2025 році динаміка ефективності капіталу змінилася на зростання: рентабельність активів (ROA) зросла до 11,55%, а рентабельність власного капіталу (ROE) — до 31,04%. Здатність компанії підтримувати стабільну рентабельність власного капіталу на рівні понад 30% свідчить про раціональну структуру фінансування, швидку окупність інвестицій та наявність у ТОВ «Нова Пошта» потужного внутрішнього потенціалу для подальшого стратегічного саморозвитку.

Важливим компонентом оцінки фінансового стану підприємства є аналіз його ліквідності та платоспроможності. Ліквідність відображає здатність підприємства швидко перетворювати свої активи на грошові кошти для своєчасного та повного виконання своїх короткострокових зобов'язань перед кредиторами, постачальниками та працівниками.

У рамках дослідження було розраховано основні відносні коефіцієнти ліквідності (абсолютний, швидкий та поточний) для оцінки фінансової гнучкості ТОВ «Нова Пошта» та ступеня покриття наявної заборгованості оборотними активами різного ступеня ліквідності. Результати розрахунку цих коефіцієнтів за період 2023–2025 рр. узагальнено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2025 рр.

Коефіцієнт ліквідності	2023 рік	2024 рік	2025 рік.
Абсолютна ліквідність (Кабс)	0,54	0,59	0,62
Швидка ліквідність (Кшв)	0,82	0,79	0,88
Поточна ліквідність (Кпот)	0,86	0,86	0,95

Розраховані дані свідчать про високий рівень миттєвої платоспроможності ТОВ «Нова Пошта». Показники абсолютної (Кабс = 0,62) та швидкої (Кшв = 0,88) ліквідності у 2025 році повністю перевищують теоретичні норми. Це означає, що компанія може негайно погасити 62% своїх короткострокових боргів виключно за рахунок наявних грошових коштів, що мінімізує будь-які ризики виникнення розривів у грошових потоках.

Коефіцієнт поточної ліквідності (0,95) є нижчим за класичний стандарт (1,5), але демонструє позитивну динаміку зростання і майже досяг рівноваги (0,95 грн оборотних активів на 1 грн боргу). Для логістичного оператора це цілком безпечно, оскільки специфіка бізнесу не вимагає зв'язування коштів у великих фізичних складах (запасах), а постійний щоденний приплив грошових та безготівкових надходжень від клієнтів повністю забезпечує стабільність діяльності та платоспроможність компанії.

Ділова активність відображає швидкість обороту фінансових ресурсів у виробничо-господарському циклі підприємства та безпосередньо впливає на його загальну платоспроможність і прибутковість. Ефективність управління оборотним капіталом визначає, наскільки швидко кошти, вкладені в оборотні активи, перетворюються назад на грошові кошти у вигляді доходу від продажу послуг.

Оскільки ТОВ «Нова Пошта» є лідером ринку експрес-доставки в Україні, оцінка коефіцієнтів оборотності дебіторської заборгованості, запасів та кредиторської заборгованості дозволяє виявити особливості фінансового циклу логістичного оператора та оцінити якість управління його оборотним капіталом.

Порівняльний трирічний аналіз ефективності використання оборотного капіталу компанії наведений в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники ділової активності ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2025 рр.

Показник ділової активності (днів)	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	27,0	21,8	22,8
Коефіцієнт оборотності запасів	4,7	3,3	2,9
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	111,7	92,3	97,1
Тривалість операційного циклу	31,7	25,1	25,7
Тривалість фінансового циклу	-80	-67,2	-71,4

Результати аналізу свідчать про те, що компанія досягла надзвичайно високої ефективності в управлінні оборотним капіталом. У період з 2023 по 2025 рік компанії вдалося оптимізувати операційний цикл, скоротивши його з 31,7 до 25,7 днів. Обіг запасів є мінімальним і становить лише 2,9 дня у 2025 році, що свідчить про відсутність «заморожених» складських запасів сировини та палива. Термін стягнення платежів з клієнтів (дебіторська заборгованість) залишається стабільно низьким (22,8 дня), що підтверджує сувору платіжну дисципліну контрагентів.

Ключовою особливістю ділової активності логістичного оператора є стабільно від'ємний фінансовий цикл (-71,4 дня у 2025 році). ТОВ «Нова Пошта» отримує оплату за надані послуги значно швидше (за 25,7 днів), ніж розраховується зі своїми основними постачальниками та підрядниками (97,1 дня). Це дозволяє компанії легально та без додаткових витрат використовувати комерційний кредит ринку як додаткове джерело фінансування, повністю усуваючи ризики ліквідності та вивільняючи ресурси для масштабних інвестицій в інфраструктуру.

Проведений аналіз свідчить про високу операційну ефективність, відмінну ліквідність та динамічне розширення інфраструктури ТОВ «Нова Пошта». Незважаючи на формальну «нестабільність» балансу та низький рівень фінансової незалежності — що є класичними ознаками капіталомісткого логістичного бізнесу — компанія має бездоганну миттєву платоспроможність завдяки значному обсягу вільних грошових коштів.

Головною стратегічною перевагою компанії є її унікальна бізнес-модель із стабільно негативним фінансовим циклом. Швидке стягнення платежів з клієнтів за надані послуги в поєднанні з тривалим циклом оплати постачальникам дозволяє компанії без додаткових витрат накопичувати значні обсяги ринкового комерційного кредиту, генерувати потужний чистий грошовий потік та самостійно фінансувати масштабну міжнародну експансію й цифровізацію своєї мережі без ризику виникнення дефіциту грошових потоків.

## РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

### 3.1 Стратегічні напрями інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта»

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки інновації виступають одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств та формування їхніх довгострокових конкурентних переваг. Особливо актуальним це питання є для логістичної галузі, яка перебуває під впливом стрімкого розвитку електронної комерції, цифровізації бізнес-процесів, автоматизації складських операцій та зростання вимог споживачів до швидкості й якості доставки. За таких умов інноваційний розвиток стає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, а й необхідною передумовою його стабільного функціонування та розвитку.

Для ТОВ «Нова Пошта», яке є найбільшим приватним логістичним оператором України, інноваційний розвиток набуває особливого значення в умовах воєнного стану. Повномасштабна війна суттєво вплинула на функціонування транспортної та енергетичної інфраструктури країни, спричинила зміну логістичних маршрутів, дефіцит трудових ресурсів, підвищення вартості паливно-енергетичних ресурсів та зростання загального рівня невизначеності бізнес-середовища. Водночас саме логістичні компанії стали одним із ключових елементів забезпечення економічної стійкості держави, підтримуючи функціонування електронної комерції, міжнародної торгівлі та гуманітарних ланцюгів постачання.

Проведений у другому розділі аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволив встановити, що підприємство демонструє високі темпи розвитку, активно впроваджує цифрові технології, розширює мережу відділень і поштоматів та здійснює міжнародну експансію під брендом Nova Post. Водночас дослідження виявило низку проблем і викликів, які можуть стримувати подальший розвиток компанії. Серед них варто виділити зростання операційних

витрат, дефіцит персоналу, підвищення вартості енергоресурсів, необхідність підвищення стійкості логістичної інфраструктури до зовнішніх ризиків, а також потребу в подальшій цифровій трансформації та диверсифікації джерел доходів.

З метою усунення виявлених проблем та забезпечення довгострокового розвитку підприємства запропоновано систему інноваційних напрямів розвитку, представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Виявлені проблеми та виклики	Причини виникнення	Запропонований напрям розвитку	Очікуваний результат
Зростання операційних витрат та дефіцит персоналу	Зростання обсягів перевезень, мобілізація, трудова міграція	Автоматизація логістичних процесів, AMR та розвиток роботизованих сортувальних систем (goods-to-person)	Підвищення продуктивності праці, скорочення операційних витрат та часу обробки вантажів
Ускладнення управління логістичними потоками	Розширення мережі та збільшення обсягів інформації	Впровадження штучного інтелекту (AI), Big Data та Digital Twin	Оптимізація маршрутів і підвищення якості управлінських рішень
Енергетична нестабільність та висока вартість енергоносіїв	Воєнні ризики та пошкодження енергетичної інфраструктури	Формування енергетично автономної та зеленої логістики	Підвищення енергетичної незалежності та безперервності роботи
Високі витрати на кінцеву доставку споживачу	Подорожчання пального та перевантаженість міської інфраструктури	Впровадження електротранспорту для доставки «останньої милі»	Скорочення витрат на паливо та зниження екологічного навантаження
Обмеження розвитку нових логістичних сервісів	Відсутність спеціалізованої інфраструктури	Встановлення поштоMATів із температурним контролем	Розширення спектра послуг та залучення нових клієнтів
Висока залежність від внутрішнього ринку	Воєнний стан та ризики скорочення попиту	Розширення міжнародної мережі Nova Post	Диверсифікація доходів та розвиток міжнародних перевезень
Відсутність системного управління інноваціями	Зростання кількості інноваційних проєктів	Створення Центру управління інноваціями та цифровою трансформацією «OpenInnovation»	Підвищення ефективності реалізації інноваційної політики

Дані таблиці 3.1 свідчать, що подальший розвиток ТОВ «Нова Пошта» повинен здійснюватися на основі комплексного впровадження технологічних, організаційних та управлінських інновацій. Запропоновані напрями спрямовані не лише на підвищення ефективності діяльності підприємства, а й на формування стійкої логістичної системи, здатної функціонувати в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України. Особливе значення мають заходи, пов'язані із забезпеченням енергетичної автономності, цифровізації управління та підвищенням продуктивності логістичних процесів. Водночас важливим завданням залишається формування системного підходу до управління інноваціями, що дозволить забезпечити ефективну реалізацію всіх запропонованих напрямів розвитку.

Для більш детального обґрунтування запропонованих напрямів розвитку доцільно розглянути їх за рівнями управління підприємством (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Стратегічні напрями інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта» за рівнями управління

Рівень управління	Інноваційні напрями
Стратегічний	Розширення міжнародної мережі Nova Post; підготовка до впровадження безпілотної доставки після завершення воєнного стану
Тактичний	Формування енергетично автономної логістичної інфраструктури; розвиток зеленої логістики та електротранспорту
Операційний	Автоматизація логістичних процесів; роботизовані сортувальні системи; поштомати з температурним контролем
Інформаційний	AI, Big Data, Digital Twin, предиктивна аналітика
Організаційний	Створення Центру управління інноваціями та цифровою трансформацією; впровадження Open Innovation

Як видно з таблиці 3.2, запропонована система інноваційного розвитку охоплює всі рівні управління підприємством та формує цілісну модель трансформації логістичної системи компанії.

Першим напрямом інноваційного розвитку є автоматизація логістичних процесів та розвиток роботизованих сортувальних систем. В умовах постійного зростання обсягів перевезень та дефіциту трудових ресурсів підвищення продуктивності праці стає одним із ключових факторів забезпечення

конкуреноспроможності підприємства. Доцільним є подальше розширення використання автоматизованих сортувальних ліній, роботизованих конвеєрних систем та інтелектуальних технологій управління складськими процесами. Світовий досвід Amazon, DHL та UPS свідчить про значний потенціал таких рішень для скорочення часу обробки відправлень та мінімізації впливу людського фактора [37]. Перспективним напрямом автоматизації також є викроситання автономних мобільних роботів (Autonomous Mobile Robots - AMR) та концепції «goods-to-person», які вже активно застосовуються міжнародними операторами. На відміну від традиційних конвеєрних систем, AMR забезпечують більш гнучке управління складськими потоками та можуть адаптувати маршрути переміщення в режимі реального часу [30]. Разом із тим повномасштабна роботизація логістичних центрів потребує значних капіталовкладень і має тривалий строк окупності, тому на сучасному етапі її доцільно розглядати як довгостроковий напрям розвитку компанії.

Другим напрямом є подальша цифровізація управлінських процесів із використанням технологій штучного інтелекту, великих даних та цифрових двійників. В умовах зростання складності логістичних операцій традиційні методи управління поступово втрачають ефективність. Використання AI-рішень дозволить прогнозувати попит на логістичні послуги, оптимізувати маршрути доставки, підвищувати рівень завантаження транспортних засобів та скорочувати операційні витрати. Додатково перспективним є застосування інструментів предиктивної аналітики, які дозволяють прогнозувати потенційні перевантаження логістичних вузлів, визначати сезонні коливання попиту та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У діяльності ТОВ «Нова Пошта» такі інструменти вже частково використовуються для планування навантаження та оптимізації логістичних потоків, однак у порівнянні зі світовими лідерами, такими як Amazon, DHL та UPS, рівень інтеграції повністю автономних AI- систем, здатних у режимі реального часу самостійно перерозподіляти ресурси та коригувати маршрути доставки без участі людини, залишається недостатньо розвиненим. Особливо важливим для розвитку є

також впровадження технології Digital Twin, яка передбачає створення цифрової моделі логістичної мережі підприємства та дає можливість моделювати різні сценарії розвитку подій, оцінювати наслідки управлінських рішень і прогнозувати потенційні ризики [37].

Найбільш актуальним напрямом розвитку в умовах воєнного стану є формування енергетично автономної логістичної інфраструктури. Масовані атаки на енергетичну систему України продемонстрували необхідність підвищення енергетичної незалежності підприємств. У зв'язку з цим доцільним є розширення використання сонячних електростанцій на логістичних терміналах, встановлення систем накопичення електроенергії та розвиток резервних джерел живлення для ключових об'єктів логістичної інфраструктури. Реалізація таких заходів дозволить забезпечити безперервність діяльності підприємства навіть в умовах перебоїв електропостачання та знизити залежність від зовнішніх енергетичних ресурсів.

Важливим складником концепції зеленої логістики є впровадження електротранспорту для кінцевої доставки споживачу. Висока вартість пального, екологічні вимоги європейського ринку та необхідність зниження операційних витрат обумовлюють доцільність поступового переходу до використання електричних фургонів та вантажних електровелосипедів.

Особливо ефективним використання електротранспорту може бути на етапі доставки «останньої милі» («last-mile delivery») [27] у великих містах із високою щільністю транспортного потоку. Для невеликих відправлень доцільним є використання електричних вантажних велосипедів типу ELEEK 3Ton [7]. Особливо ефективним таке рішення є також на вулицях із обмеженим або повністю забороненим автомобільним рухом, зокрема в історичних центрах міст (наприклад, у Львові), де використання традиційного транспорту є ускладненим або недоцільним. Такий підхід дозволить не лише скоротити витрати на паливо, але й підвищити екологічну відповідальність компанії та створити додаткові конкурентні переваги на міжнародному ринку логістичних послуг.

Окремим перспективним напрямом розвитку є впровадження поштоматів із температурним контролем [47]. На сьогодні мережа поштоматів є одним із найважливіших елементів інфраструктури ТОВ «Нова Пошта», однак її функціональні можливості залишаються обмеженими. Оснащення окремих поштоматів системами охолодження та підтримки температурного режиму дозволить забезпечити доставку лікарських засобів, косметичної продукції, дитячого харчування, ветеринарних препаратів та інших товарів, які потребують спеціальних умов зберігання. Це створить для підприємства можливість виходу на нові сегменти ринку та формування додаткових джерел доходу.

Важливим стратегічним напрямом залишається розширення міжнародної діяльності під брендом Nova Post. Подальше відкриття відділень і логістичних центрів у країнах Європи, Північної Америки та Канади дозволить диверсифікувати доходи компанії, зменшити залежність від внутрішнього ринку та зміцнити конкурентні позиції підприємства на міжнародному рівні.

Також заслуговує уваги перспектива використання безпілотних літальних апаратів для доставки відправлень. Сьогодні такі технології активно тестуються провідними світовими логістичними операторами та розглядаються як один із найбільш перспективних напрямів розвитку логістики майбутнього. Водночас в умовах воєнного стану впровадження безпілотної доставки в Україні є практично неможливим через законодавчі обмеження використання повітряного простору та високі безпекові ризики. У зв'язку з цим доставку дронами доцільно розглядати як елемент післявоєнної стратегії розвитку ТОВ «Нова пошта», орієнтований на скорочення часу доставки та підвищення доступності логістичних послуг у важкодоступних районах.

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованих інноваційних напрямів необхідним є створення Центру управління інноваціями та цифровою трансформацією ТОВ «Нова Пошта». Основними завданнями такого центру мають стати координація інноваційних проєктів, управління цифровою трансформацією, пошук нових технологічних рішень, співпраця зі стартапами та університетами, а також оцінка ефективності інноваційної діяльності

підприємства. Додатково доцільним є впровадження корпоративної системи відкритих інновацій (Open Innovation), яка передбачатиме залучення зовнішніх партнерів до процесу створення та впровадження нових логістичних рішень [18].

Оскільки реалізація всіх запропонованих інноваційних напрямів потребує значних фінансових, організаційних та кадрових ресурсів, їх впровадження доцільно здійснювати поетапно з урахуванням очікуваного економічного ефекту, рівня ризику та обсягу необхідних інвестицій. З метою визначення пріоритетності реалізації запропонованих заходів проведено їх порівняльну оцінку, результати якої наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Матриця пріоритетності інноваційних напрямів розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок	Рівень інвестицій	Рівень ризику	Очікуваний ефект	Пріоритет впровадження
Впровадження електротранспорту	Середній	Низький	Високий	Високий
Автоматизація та AMR	Дуже високий	Середній	Високий	Середній
Digital Twin та AI	Високий	Середній	Високий	Середній
Доставка дронами	Дуже високий	Високий	Перспективний	Низький
Центр управління інноваціями та Open Innovation	Низький	Низький	Високий	Високий

Дані таблиці 3.3 свідчать, що найбільш доцільними для першочергового впровадження є проекти розвитку електротранспорту та створення Центру управління інноваціями та цифровою трансформацією. Зазначені напрями характеризуються відносно невисоким рівнем ризику, потребують менших інвестицій порівняно з масштабною роботизацією логістичних центрів та водночас здатні забезпечити суттєвий економічний і організаційний ефект. Зокрема, впровадження електротранспорту дозволяє скоротити експлуатаційні витрати, підвищити екологічність діяльності підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на європейському ринку логістичних послуг. Створення Центру управління інноваціями забезпечить системність реалізації інноваційної

політики підприємства та сприятиме ефективнішому використанню внутрішнього і зовнішнього інноваційного потенціалу.

Напрями, пов'язані з роботизацією складської інфраструктури та впровадженням цифрових двійників, мають значний потенціал для підвищення ефективності діяльності компанії, проте потребують більших обсягів фінансування та тривалішого періоду реалізації. Щодо доставки дронами, то цей напрям доцільно розглядати як перспективний елемент післявоєнної стратегії розвитку підприємства, оскільки його впровадження наразі обмежується регуляторними та безпековими факторами.

З метою систематизації запропонованих інноваційних рішень та наочного відображення їхнього впливу на діяльність підприємства, сформовано зведену матрицю очікуваних результатів у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Комплексна оцінка економічного та операційного ефекту від впровадження інноваційних напрямів розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Назва інноваційного напрямку / технологія	Сфера застосування в компанії	Очікуваний економічний та операційний ефект
Автоматизація логістики та мобільні роботи (AMR)	Сортувальні центри та термінали.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорочення операційних витрат і часу обробки вантажів.</li> <li>• Підвищення продуктивності в умовах дефіциту кадрів.</li> </ul>
Цифровізація на основі AI, Big Data та аналітики	Управління потоками та прогнозування.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимізація маршрутів та зниження витрат на паливо.</li> <li>• Прогнозування попиту та уникнення перевантажень.</li> </ul>
Цифрові двійники (Digital Twin)	Моделювання логістичної мережі.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінка наслідків рішень до їх реалізації.</li> <li>• Прогнозування та мінімізація операційних ризиків.</li> </ul>
Енергоавтономна інфраструктура (СЕС)	Термінали та ключові об'єкти.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення безперервності роботи при блекаутах.</li> <li>• Зниження фінансової залежності від енергомереж.</li> </ul>
Електротранспорт для «останньої милі»	Кур'єрська доставка у великих містах.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Економія на пальному та зниження собівартості доставки.</li> <li>• Обхід заторів та формування іміджу зеленого бренду.</li> </ul>
Поштомати з температурним контролем	Мережа самообслуговування.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Диверсифікація доходів через нові ніші (ліки, косметика).</li> <li>• Залучення нових сегментів клієнтів.</li> </ul>

Міжнародна експансія (Nova Post)	Ринки Європи та Північної Америки.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Диверсифікація доходів і зниження валютних ризиків.</li> <li>• Зменшення залежності від коливань внутрішнього ринку.</li> </ul>
Безпілотна доставка (БПЛА / дрони)	Важкодоступні райони (після війни).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Радикальне скорочення часу доставки вантажів.</li> <li>• Підвищення доступності послуг у складних регіонах.</li> </ul>
Центр інновацій та OpenInnovation	Управлінська структура компанії.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення ефективності впровадження інновацій.</li> <li>• Зниження витрат на розробки через роботу зі стартапами.</li> </ul>

Запропоновані напрями інноваційного розвитку формують комплексну модель трансформації ТОВ «Нова Пошта», спрямовану на створення стійкої, цифрової, автономної та конкурентоспроможної логістичної екосистеми. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності, зміцнити свої ринкові позиції та забезпечити подальший розвиток як в умовах воєнного стану, так і в період післявоєнного відновлення України.

Таким чином, проведена оцінка дозволяє зробити висновок, що в сучасних умовах найбільш обґрунтованими та економічно доцільними напрямками розвитку ТОВ «Нова Пошта» є впровадження електротранспорту для міської доставки та створення Центру управління інноваціями. Саме тому подальше дослідження в підрозділі 3.2 присвячене економічному обґрунтуванню проєкту розвитку електротранспорту як одного з найбільш пріоритетних напрямів інноваційного розвитку підприємства.

### 3.2 Впровадження електротранспорту в діяльність ТОВ «Нова Пошта»

У сучасних умовах розвитку логістичної галузі одним із найбільш актуальних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств є впровадження екологічно безпечних та енергоефективних транспортних технологій. Особливої актуальності питання набуває в умовах воєнного стану, коли підприємства стикаються зі зростанням вартості паливно-мастильних

матеріалів, нестабільністю ринку енергоносіїв та необхідністю підвищення стійкості логістичних процесів.

Як було встановлено у підрозділі 3.1, одним із пріоритетних напрямів інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта» є розвиток зеленої логістики шляхом поступового переходу до використання електротранспорту. Такий підхід відповідає сучасним світовим тенденціям розвитку логістичних систем та сприяє досягненню цілей сталого розвитку, що передбачають зменшення негативного впливу транспортної діяльності на навколишнє середовище.

Компанія вже здійснює окремі кроки щодо впровадження електротранспорту, однак масштаби його використання залишаються недостатніми порівняно із загальним обсягом міських перевезень. У зв'язку з цим пропонується реалізувати проєкт розвитку електротранспортної складової логістичної системи ТОВ «Нова Пошта», який передбачає впровадження комбінованої моделі доставки із використанням електричних фургонів та вантажних електровелосипедів.

Запропонована модель дозволить оптимізувати процес міської доставки відправлень залежно від специфіки маршрутів. Електричні фургони доцільно використовувати на міських маршрутах середньої дальності та для обслуговування районів із високою концентрацією відправлень. Водночас вантажні електровелосипеди забезпечуватимуть доставку в історичних центрах міст, районах зі щільною забудовою та на територіях з обмеженим автомобільним рухом.

Для реалізації цього проєкту пропонується використання електрофургонів Maxus e-Deliver 9 [40], що зображений на рисунку 3.1, із запасом ходу до 329 км та вантажопідйомністю до 930 кг, а також вантажних електровелосипедів ELEEK 3Top [7], що зображений на рисунку 3.2, із запасом ходу до 50 км та корисним навантаженням до 150 кг. Застосування двох типів транспортних засобів дозволить забезпечити гнучкість логістичної системи та підвищити ефективність доставки в різних умовах міської інфраструктури.



Рис. 3.1 - Електрофургон Maxus e-Deliver 9



Рис. 3.2 - Вантажний електровелосипед ELEEK 3Топ

Склад електротранспортного парку, який пропонується впровадити в межах проекту, наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Склад електротранспортного парку проекту

Вид транспорту	Кількість, од.	Основне призначення
Електрофургон Maxus e-Deliver9	50	Міські маршрути середньої дальності
Вантажний електровелосипед ELEEK3Топ	100	Центральні райони міст, пішохідні та історичні зони
Разом	150	Забезпечення комбінованої моделі міської доставки

Наступним етапом обґрунтування проєкту є визначення обсягу необхідних інвестиційних ресурсів. До складу інвестицій включено витрати на придбання транспортних засобів, створення зарядної інфраструктури, впровадження системи управління автопарком та навчання персоналу. Наведені розрахунки обсягу інвестиційних витрат сформовано на основі узагальнення ринкових цін на електротранспортні засоби, обладнання та програмні рішення, а також з урахуванням середньоринкових витрат на впровадження зарядної інфраструктури та навчання персоналу.

Структуру інвестиційних витрат проєкту наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Структура інвестиційних витрат проєкту

Стаття витрат	Обсяг інвестицій, млн грн
Закупівля 50 електрофургонів	110,0
Закупівля 100 електровелосипедів	10,0
Створення зарядної інфраструктури	10,0
Впровадження IT-системи управління автопарком	9,0
Навчання персоналу та запуск проєкту	3,0
Загальний обсяг інвестицій	142,0

Дані таблиці 3.6 свідчать, що загальний обсяг інвестицій у реалізацію проєкту становить 142 млн грн. Найбільшу частку витрат формує закупівля електрофургонів, що обумовлено їх високою вартістю та ключовою роллю у забезпеченні міських перевезень. Водночас витрати на створення зарядної інфраструктури та впровадження цифрової системи управління автопарком є необхідною умовою ефективного функціонування електротранспортної логістичної системи.

Таким чином, запропонований проєкт передбачає створення сучасної електротранспортної інфраструктури, яка забезпечить підвищення ефективності міської доставки, скорочення експлуатаційних витрат та зменшення залежності підприємства від традиційних енергоносіїв. Для визначення доцільності реалізації проєкту доцільно оцінити очікуваний економічний ефект від його впровадження, який формується за рахунок скорочення операційних витрат та

отримання додаткових доходів від підвищення ефективності логістичних процесів.

Наступним етапом дослідження є оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованого проєкту. Економічна доцільність впровадження електротранспорту визначається не лише скороченням експлуатаційних витрат, а й отриманням додаткових вигод у результаті оптимізації логістичних процесів, підвищення продуктивності праці кур'єрів та покращення якості обслуговування клієнтів. Розрахунок здійснено на основі прогнозованої оцінки впливу впровадження електротранспорту на ключові показники логістичної діяльності, з урахуванням середньогалузевих ефектів підвищення продуктивності, оптимізації маршрутів та зниження операційних витрат.

Очікуваний економічний ефект від реалізації проєкту формується за рахунок кількох джерел, характеристики яких наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Структура додаткового економічного ефекту від реалізації проєкту

Джерело ефекту	Економічний ефект, млн грн/рік
Зростання кількості доставок завдяки скороченню часу обслуговування клієнтів	15,0
Оптимізація маршрутів доставки	10,0
Підвищення продуктивності праці кур'єрів	8,0
Скорочення простоїв транспортних засобів	4,0
Підвищення лояльності клієнтів та збільшення повторних замовлень	5,0
Разом додатковий ефект	42,0

Дані таблиці 3.7 свідчать, що найбільший економічний ефект очікується від збільшення обсягів доставок та оптимізації логістичних маршрутів. Використання електротранспорту дозволяє скоротити час доставки в межах міста, підвищити кількість виконаних замовлень на одного кур'єра та забезпечити більш ефективне використання транспортних засобів. Крім того, впровадження сучасних екологічних рішень позитивно впливає на імідж компанії та сприяє підвищенню рівня клієнтської лояльності.

Окрім отримання додаткових доходів, реалізація проєкту забезпечує скорочення поточних експлуатаційних витрат підприємства. Основними джерелами економії є зменшення витрат на паливо та технічне обслуговування транспортних засобів.

Розрахунок економії операційних витрат наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Очікувана економія операційних витрат

Джерело економії	Економія, млн грн/рік
Скорочення витрат на паливо	7,5
Скорочення витрат на технічне обслуговування та ремонт	2,5
Разом економія витрат	10,0

Таким чином, сукупний річний економічний ефект від реалізації проєкту становить:  $42,0 + 10,0 = 52,0$  млн грн.

Для формування прогнозних грошових потоків необхідно врахувати амортизацію транспортних засобів та обладнання. Враховуючи загальний обсяг інвестицій у розмірі 142 млн грн та прогнозовану ліквідаційну вартість активів наприкінці періоду експлуатації на рівні 40 млн грн, амортизована вартість становитиме:  $142 - 40 = 102$  млн грн.

Оскільки прогнозний період реалізації проєкту становить 7 років, річна сума амортизаційних відрахувань визначається за прямолінійним методом:

$$102 / 7 = 14,57 \text{ млн грн.}$$

На основі отриманих результатів сформуємо прогнозний річний грошовий потік проєкту (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Формування річного грошового потоку проєкту

Показник	Значення, млн грн
Додатковий дохід та економія витрат	52,0
Амортизаційні відрахування	14,6
Прибуток до оподаткування	37,4
Податок на прибуток (18 %)	6,7
Чистий прибуток	30,7
Амортизація	14,6
Грошовий потік (CF)	45,3

Як видно з таблиці 3.9, річний грошовий потік від реалізації проєкту становить 45,3 млн грн. Під час подальших розрахунків передбачається щорічне зростання економічного ефекту на 5 %, що обумовлено розширенням використання електротранспорту, збільшенням обсягів доставок та накопиченням позитивного ефекту від оптимізації логістичних процесів.

Враховуючи строк експлуатації транспортних засобів та інфраструктури, горизонт прогнозування прийнято на рівні 7 років. Прогноз грошових потоків проєкту наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогноз грошових потоків проєкту

Рік	Грошовий потік, млн грн
2027	45,3
2028	47,6
2029	49,9
2030	52,4
2031	55,1
2032	57,8
2033	60,7
Ліквідаційна вартість активів у 2033 році	40,0
Підсумковий грошовий потік 2033 року	100,7

Дані таблиці 3.10 говорять про поступове зростання грошових потоків протягом усього періоду реалізації проєкту. Найбільший грошовий потік формується в останньому році прогнозування за рахунок врахування ліквідаційної вартості транспортних засобів та обладнання.

Для оцінки інвестиційної привабливості проєкту доцільно здійснити розрахунок показників ефективності інвестицій, зокрема чистої приведеної вартості (NPV), індексу прибутковості (PI), внутрішньої норми дохідності (IRR), простого та дисконтованого періоду окупності. Результати розрахунків наведено далі.

Для оцінки економічної доцільності реалізації запропонованого проєкту було проведено розрахунок основних показників ефективності інвестицій.

Оцінювання здійснювалося на основі методу дисконтованих грошових потоків, який дозволяє врахувати зміну вартості грошей у часі та визначити реальну економічну ефективність інвестиційного проекту.

При проведенні розрахунків прийнято ставку дисконтування на рівні 15 %, що відповідає середньому рівню дохідності альтернативних інвестиційних вкладень та враховує ризики реалізації інноваційних проєктів в умовах воєнного стану.

Для визначення чистої приведеної вартості проєкту (NPV) було здійснено дисконтування прогнозних грошових потоків за кожний рік реалізації проєкту. Результати розрахунків наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Розрахунок дисконтованих грошових потоків проєкту

Рік	Грошовий потік, млн грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований грошовий потік, млн грн
2027	45,3	0,870	39,4
2028	47,6	0,756	36,0
2029	49,9	0,658	32,8
2030	52,4	0,572	30,0
2031	55,1	0,497	27,4
2032	57,8	0,432	25,0
2033	100,7	0,376	37,9
Разом			228,5

На основі дисконтованих грошових потоків здійснено розрахунок показників ефективності інвестиційного проєкту, зокрема чистої приведеної вартості (NPV), індексу прибутковості (PI), внутрішньої норми дохідності (IRR) та дисконтованого періоду окупності (DPP). Узагальнені результати розрахунків наведено в таблиці 3.12.

Для оцінки економічної ефективності проєкту було прийнято ставку дисконтування на рівні 15 %. Її величина визначена з урахуванням вартості капіталу підприємства, інфляційних очікувань та премії за ризик реалізації інвестиційних проєктів в умовах воєнного стану. Зазначена ставка відображає мінімально прийнятний рівень дохідності для інвестора та дозволяє врахувати вплив фактора часу на вартість майбутніх грошових потоків.

Таблиця 3.12 – Розрахунок показників ефективності інвестиційного проєкту

Показник	Розрахунок
Загальний обсяг інвестицій, млн грн	142,0 млн.грн.
Чиста приведена вартість (NPV), млн грн	$(45,3/(1+0,15)^1+47,6/(1+0,15)^2+49,9/(1+0,15)^3+52,4/(1+0,15)^4+55,1/(1+0,15)^5+57,8/(1+0,15)^6+100,7/(1+0,15)^7)-142,0 = 228,5-142=86,5$ млн.грн.
Індекс прибутковості (PI)	$228,5/142,0=1,61$
Внутрішня норма дохідності (IRR), %	ставка дисконтування, за якої NPV =0 $(45,3/(1+IRR)^1+47,6/(1+IRR)^2+49,9/(1+IRR)^3+52,4/(1+IRR)^4+55,1/(1+IRR)^5+57,8/(1+IRR)^6+100,7/(1+IRR)^7)-142,0=0$ ; IRR=25,4 %
Дисконтований період окупності (DPP), років	$142,0/((39,4+36,0+32,8+30,0+27,4+25,0+37,9)/7) = 4,35$ роки

Проведені розрахунки ефективності інвестиційного проєкту свідчать, що чиста приведена вартість проєкту (NPV) становить 86,5 млн грн. Позитивне значення даного показника підтверджує, що дисконтовані грошові надходження перевищують обсяг початкових інвестицій на 86,5 млн грн, а реалізація проєкту забезпечить приріст вартості підприємства.

Індекс прибутковості інвестицій (PI) дорівнює 1,61, що перевищує нормативне значення 1,0. Це означає, що на кожен вкладену гривню інвестицій припадає 1,61 грн дисконтованих грошових надходжень, або 0,61 грн додаткового економічного ефекту.

Внутрішня норма дохідності (IRR) становить 25,4 %, що на 10,4 відсоткових пункти перевищує прийнятну ставку дисконтування. Отриманий результат свідчить про значний запас фінансової стійкості проєкту та його здатність залишатися ефективним навіть за зростання вартості капіталу або рівня ризику.

Дисконтований період окупності (DPP) становить 4,35 роки, що є меншим за прогнозний період реалізації проєкту, який складає 7 років. Це свідчить про повернення інвестованих коштів до завершення життєвого циклу проєкту та підтверджує його інвестиційну привабливість.

Сукупність отриманих показників підтверджує економічну доцільність реалізації проєкту впровадження електротранспорту в діяльність ТОВ «Нова Пошта», його фінансову стійкість та здатність забезпечити довгостроковий економічний ефект для підприємства.

Також слід зазначити, що реалізація проєкту впровадження електротранспорту в діяльність ТОВ «Нова Пошта» потребує поетапного підходу, який забезпечить ефективне використання інвестиційних ресурсів, мінімізацію ризиків та контроль досягнення запланованих результатів. З огляду на масштабність проєкту та необхідність інтеграції нових транспортних засобів у діючу логістичну систему підприємства, впровадження запропонованих заходів доцільно здійснювати поступово. Це дозволить провести тестування нових технологічних рішень, адаптувати бізнес-процеси до нових умов функціонування та забезпечити максимальну ефективність використання електротранспорту. З метою координації заходів та контролю їх виконання розробимо дорожню карту реалізації проєкту, яка наведена на рисунку 3.13.

Дані дорожньої карти свідчать, що реалізація проєкту передбачає поетапне впровадження електротранспорту, що дозволяє мінімізувати інвестиційні ризики та забезпечити контроль за досягненням запланованих результатів на кожному етапі. Особливістю запропонованого підходу є поєднання технічної модернізації транспортного парку з цифровізацією логістичних процесів та поступовим масштабуванням успішних практик на всю мережу підприємства. Такий підхід відповідає принципам стратегічного управління інноваціями та забезпечує високу адаптивність проєкту до змін зовнішнього середовища.

Дані дорожньої карти свідчать, що реалізація проєкту передбачає поетапне впровадження електротранспорту, що дозволяє мінімізувати інвестиційні ризики та забезпечити контроль досягнення запланованих результатів на кожному етапі. Особливістю запропонованого підходу є поєднання технічної модернізації транспортного парку з цифровізацією логістичних процесів та поступовим масштабуванням успішних практик на всю мережу підприємства. Такий підхід

відповідає принципам стратегічного управління інноваціями та забезпечує високу адаптивність проєкту до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 3.13 – Дорожня карта реалізації проєкту впровадження електротранспорту в ТОВ «Нова Пошта» на 2027–2033 рр.

Етап	Період	Основні заходи	Очікуваний результат
Підготовчий	I–II квартал 2027 р.	Формування проєктної команди, вибір постачальників, укладання контрактів, підготовка інфраструктури	Організаційна готовність до реалізації проєкту
Інвестиційний	III–IV квартал 2027 р.	Закупівля електрофургонів та електровелосипедів, встановлення зарядних станцій, впровадження IT-системи управління автопарком	Формування матеріально-технічної бази проєкту
Пілотна експлуатація	2028 р.	Запуск електротранспорту в Києві, Львові, Дніпрі та Одесі, навчання персоналу	Відпрацювання технології експлуатації та логістичних процесів
Масштабування	2029–2030 рр.	Розширення використання електротранспорту в інших регіонах України	Зростання частки екологічного транспорту в структурі перевезень
Оптимізація та інтеграція	2031–2032 рр.	Інтеграція AI-рішень для управління маршрутами та моніторингу ефективності автопарку	Підвищення продуктивності логістичної системи
Етап стратегічного розвитку	2033 р.	Оцінка результатів проєкту та формування програми подальшого розвитку зеленої логістики	Досягнення цільових показників ефективності та масштабування успішних практик

Для наочного відображення динаміки та хронологічної послідовності впровадження запланованих заходів, на рисунку 3.3 представлено розроблену дорожню карту проєкту на період 2027–2033 рр.



Рисунок 3.3 – Дорожня карта реалізації проєкту впровадження електротранспорту в ТОВ «Нова Пошта» на 2027–2033 рр. (згенеровано за допомогою Gemini AI [37] )

Окрім безпосереднього економічного ефекту, реалізація запропонованого проєкту матиме позитивний вплив на стратегічний розвиток ТОВ «Нова Пошта». Впровадження електротранспорту сприятиме не лише скороченню операційних витрат, а й підвищенню ефективності логістичних процесів, покращенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку логістичних послуг. Узагальнення очікуваних результатів реалізації проєкту наведено в таблиці 3.13. Показники після впровадження електротранспорту сформовано на основі прогнозного сценарного підходу з урахуванням часткової заміни традиційного транспорту електротранспортом та результатів оцінки економічного ефекту реалізації проєкту.

Таблиця 3.13 – Очікувані стратегічні результати реалізації проєкту

Показник	Довпровадження	Після впровадження
Частка електротранспорту в міській доставці, %	5	25
Витрати на паливо, млн грн/рік	100	92,5
Викиди CO <sub>2</sub> , %	100	85
Кількість доставок на одного кур'єра, од./день	100	115
Рівень задоволеності клієнтів, %	90	95

Дані таблиці 3.13 свідчать, що реалізація проєкту матиме комплексний позитивний вплив на діяльність ТОВ «Нова Пошта». Найбільш вагомими результатами стануть зростання частки електротранспорту в структурі міської доставки, підвищення продуктивності логістичних процесів та скорочення витрат на експлуатацію транспортних засобів. Водночас використання електротранспорту сприятиме зниженню негативного впливу на навколишнє середовище, що відповідає сучасним принципам сталого розвитку та ESG-трансформації бізнесу. Підвищення швидкості та якості доставки позитивно вплине на рівень задоволеності клієнтів і дозволить зміцнити конкурентні переваги підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках. Отже, впровадження електротранспорту забезпечує не лише поточний економічний ефект, але й формує передумови для довгострокового стратегічного розвитку компанії.

Таким чином, результати проведених розрахунків свідчать, що впровадження електротранспорту в діяльність ТОВ «Нова Пошта» є економічно ефективним та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Реалізація проєкту дозволить скоротити експлуатаційні витрати, підвищити продуктивність логістичних процесів, зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та забезпечити додаткові конкурентні переваги на ринку логістичних послуг. Крім того, впровадження електротранспорту повністю відповідає сучасним тенденціям розвитку зеленої логістики та стратегічним напрямам інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта», визначеним у підрозділі 3.1.

Успішна реалізація запропонованого проєкту потребує створення ефективної системи управління інноваційною діяльністю підприємства, яка забезпечуватиме координацію інноваційних проєктів, управління процесами цифрової трансформації та взаємодію із зовнішніми партнерами. У зв'язку з цим доцільним є розроблення організаційного механізму управління інноваціями на підприємстві, що буде розглянуто в підрозділі 3.3.

### 3.3 Створення Центру управління інноваціями ТОВ «Нова Пошта»

Успішна реалізація масштабованих інноваційних проєктів, таких як оптимізація «останньої милі» за допомогою комбінованого електротранспорту (обґрунтована у підрозділі 3.2) або цифровізація на основі штучного інтелекту, потребує реструктуризації системи внутрішнього менеджменту компанії. За умов високої капіталомісткості нововведень, тривалого воєнного стану, дефіциту профільних кадрів та інфраструктурної нестабільності, традиційні лінійно-функціональні структури ТОВ «Нова Пошта» втрачають гнучкість. Це зумовлює об'єктивну необхідність формування спеціалізованого підрозділу — Центру управління інноваціями, а також переходу від закритих корпоративних досліджень до концепції відкритих інновацій (Open Innovation) [45] .

Для забезпечення ефективної діяльності Центру розроблено його цільову організаційно-функціональну структуру, орієнтовану на мінімізацію бюрократичних бар'єрів. Модель розподілу ключових функцій та зон відповідальності в новоствореному підрозділі наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Організаційно-функціональна структура Центру управління інноваціями ТОВ «Нова Пошта»

Елемент структури (відділ / сектор)	Ключові функції та завдання підрозділу	Зона відповідальності в межах інноваційної стратегії
Сектор скаутингу та зовнішнього партнерства	Моніторинг ринку технологій, пошук логістичних стартапів, взаємодія з науковими інститутами та університетами	Реалізація філософії OpenInnovation, трансфер зовнішніх технологій у бізнес-процеси компанії
R&D лабораторія та експертна група	Технічне проектування, створення прототипів, тестування інноваційного обладнання (робототехніка, IoT, автономні системи)	Техніко-економічна експертиза рішень, перевірка гіпотез на базі пілотних відділень/терміналів
Проектний офіс (PMO Centre)	Управління життєвим циклом інноваційних проєктів за Agile та Scrum, контроль бюджетів і дедлайнів	Забезпечення своєчасного запуску проєктів, координація між розробниками та операційними філіями
Аналітичний сектор (AI & BigData Hub)	Обробка великих даних, предиктивне моделювання, розробка цифрових двійників логістичної мережі	Оптимізація маршрутів, симуляція навантаження терміналів, аналіз ризиків

Економіко-правовий відділ	Розрахунок інвестиційних показників (NPV, PI, IRR), комерціалізація розробок, патентний захист	Фінансова верифікація проєктів, юридичний супровід угод
---------------------------	--	---

Головною метою створення Центру управління інноваціями (далі — Центр) є концентрація інтелектуальних, технологічних та фінансових ресурсів для швидкого моделювання, тестування (PoC — Proof of Concept) та комерціалізації прогресивних логістичних рішень [48]. З погляду стратегічного менеджменту Центр повинен функціонувати як гнучкий внутрішній акселератор, що координує взаємодію між операційними департаментами компанії та зовнішнім високотехнологічним середовищем.

Для забезпечення системної координації між зазначеними елементами, швидкої вертикальної комунікації та чіткого розмежування внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків розроблено повну організаційну модель підрозділу. Візуальну архітектуру зв'язків, ліній підпорядкування та векторів інтеграції Центру в загальну екосистему компанії представлено на рисунку 3.5



Рисунок 3.5 – Організаційна структура Центру управління інноваціями ТОВ «Нова Пошта» (згенеровано за допомогою Gemini AI [37])

Аналіз розробленої структури (рис. 3.4) свідчить, що вона базується на матрично-дивізіональному принципі з чітким фокусом на лінійне підпорядкування Директору Центру, який здійснює стратегічний менеджмент та затверджує портфель інноваційних проєктів. Важливою архітектурною особливістю моделі є дворівнева система горизонтальної взаємодії.

Перший рівень передбачає постійний двосторонній зв'язок (інтеграцію) з ключовими операційними та допоміжними підрозділами ТОВ «Нова Пошта», зокрема з терміналами, ІТ-департаментом, фінансовим та маркетинговим секторами. Це гарантує, що розроблені інновації будуть адаптовані під реальні процеси компанії та не матимуть відірваного від практики характеру. Другий рівень відображає відкритий контур управління: Сектор скаутингу та Аналітичний сектор здійснюють безперервний трансфер знань, ідей та технологій із зовнішнього середовища (стартапи, університети, міжнародні інвестори), що є базовим інструментом мінімізації витрат на власні розробки.

Організація діяльності Центру на засадах «відкритих інновацій» передбачає відмову від парадигми, за якої компанія розраховує виключно на власні сили. Впровадження концепції Open Innovation у ТОВ «Нова Пошта» має здійснюватися за двома векторами:

- Outside-In (зовнішньо-внутрішній потік): залучення зовнішніх технологій через хакатони, акселератори, грантові програми;
- Inside-Out (внутрішньо-зовнішній потік): комерціалізація власних технологій (наприклад, продаж Fleet Management рішень іншим логістичним компаніям).

Окремим пріоритетом діяльності Центру в умовах воєнного стану та тривалого дефіциту кадрів є створення спільної інноваційної платформи з провідними технічними університетами України. Це вирішує синергетичне завдання: компанія отримує доступ до науково-дослідної бази вузів та формує цільовий кадровий резерв молодих фахівців (інженерів, аналітиків, розробників), а університети — фінансування прикладних досліджень та майданчик для практики студентів.

Для розгортання діяльності Центру управління інноваціями та впровадження платформи Open Innovation станом на 2026 рік потрібні первинні капіталовкладення, структура яких деталізована у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Структура витрат на створення Центру управління інноваціями ТОВ «Нова Пошта»

Стаття інвестиційних та операційних витрат	Одиниця виміру	Кількість	Орієнтовна ціна за одиницю, млн грн	Загальний обсяг витрат, млн грн
Капітальні витрати на обладнання R&D лабораторії (3D-принтери, тестові стенди, серверне обладнання)	комплекс	—	—	12,00
Розробка та запуск цифрової платформи «Open Innovation Portal»	проєкт	—	—	3,50
Річний фонд оплати праці ядра команди Центру (25 фахівців із нарахуваннями)	рік	1	18,00	18,00
Бюджет на проведення грантового конкурсу стартапів та хакатону	пул	—	—	5,00
Навчання персоналу, сертифікація Scrum-майстрів та операційні витрати	комплекс	—	—	2,50
<b>ЗАГАЛЬНІ СТАРТОВІ ВИТРАТИ ЗА ПЕРШИЙ РІК</b>	—	—	—	<b>41,00</b>

Оцінка інвестиційних та операційних витрат здійснена на основі середньоринкових цін на IT-інфраструктуру, заробітні плати висококваліфікованих спеціалістів, а також експертних оцінок вартості реалізації корпоративних інноваційних проєктів (зокрема R&D лабораторій, цифрових платформ та інноваційних програм у сфері логістики). Розрахунок має прогнозний характер і відображає усереднений бюджет створення інноваційного центру середнього масштабу в умовах України.

Сукупний бюджет запуску інституційного Центру разом із операційним забезпеченням першого року діяльності становить 41,00 млн грн. На відміну від суто технічних інфраструктурних інновацій (на кшталт купівлі електрофургонів), прямий економічний ефект від створення такого управлінського підрозділу виражається опосередковано — через оптимізацію

витрат інших інноваційних проєктів, зниження відсотка невдалих запусків (Failure Rate) та скорочення часу виходу нових послуг на ринок (Time-to-Market).

Міжнародна практика менеджменту доводить, що функціонування корпоративних R&D центрів на базі відкритих інновацій забезпечує зниження вартості розробки та впровадження суміжних технологічних проєктів у середньому на 15–20%. Проведемо розрахунок економічного ефекту від створення Центру шляхом оптимізації суміжних проєктів компанії.

Оскільки загальний обсяг первинних інвестицій лише в один проєкт модернізації «останньої милі» електротранспортом (згідно з даними підрозділу 3.2) становить 142,00 млн грн, очікувана мінімізація супровідних інвестиційних витрат на інтеграцію (наприклад, за рахунок розробки власної архітектури IT-Fleet системи управління автопарком замість закупівлі дорогого імпортного софту та оптимізації монтажу зарядних комплексів силами R&D лабораторії) консервативно оцінюється на рівні 10%.

Річна економія капітальних та супутніх витрат підприємства за рахунок діяльності Центру становить:  $E = 142,00 \text{ млн грн} * 0,10 = 14,20 \text{ млн грн на рік}$ .

Додатковий економічний ефект формується за рахунок оперативного впровадження раціоналізаторських пропозицій та цифрових рішень у межах усєї логістичної мережі (оптимізація складських площ, ремонт сортувальних ліній), що приносить щонайменше 15,50 млн грн чистого доходу на рік. Загальний річний грошовий потік від функціонування Центру управління інноваціями дорівнює:  $CF = 14,20 + 15,50 = 29,70 \text{ млн грн на рік}$ .

Зіставивши отриманий щорічний ефект із первинними витратами на створення підрозділу, визначимо термін окупності даної управлінської інновації простим методом:  $PP = 41,00 / 29,70 = 1,38 \text{ року}$  (приблизно 1 рік і 4,5 місяців).

Термін окупності свідчить про високу фінансову та стратегічну доцільність реструктуризації системи менеджменту ТОВ «Нова Пошта». Створення Центру нівелює ризики хаотичного впровадження технологій, перетворюючи інноваційний розвиток компанії на системний, керований та прогнозований процес.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах розвитку економіки інноваційна діяльність виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх довгострокового розвитку. Особливо важливого значення інновації набувають для логістичної галузі, яка перебуває під впливом процесів цифровізації, розвитку електронної комерції, автоматизації бізнес-процесів та зростання вимог споживачів до швидкості й якості доставки. В умовах воєнного стану питання підвищення ефективності логістичних систем, зниження операційних витрат та забезпечення стійкості інфраструктури стають стратегічно важливими для підприємств.

У першому розділі дипломної роботи було досліджено теоретичні засади інноваційного розвитку підприємств. Розглянуто економічну сутність понять «інновація», «розвиток» та «інноваційний розвиток», проаналізовано основні підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до трактування даних категорій. Також було досліджено сучасні моделі управління інноваційною діяльністю підприємств, визначено основні фактори, які впливають на ефективність інноваційного розвитку, та узагальнено сучасні тенденції впровадження інновацій у логістичній сфері.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта», досліджено особливості організаційної структури підприємства, виконано аналіз логістичної галузі України та світу, а також оцінено конкурентне середовище компанії. Встановлено, що підприємство займає провідні позиції на ринку логістичних послуг України, характеризується високим рівнем цифровізації, активним розвитком міжнародної діяльності та впровадженням сучасних технологій. Водночас дослідження дозволило виявити низку проблем та викликів, серед яких зростання операційних витрат, підвищення вартості енергоресурсів, дефіцит трудових ресурсів, необхідність забезпечення

енергетичної незалежності та потреба у подальшій цифровій трансформації підприємства.

У третьому розділі було розроблено систему інноваційних напрямів розвитку ТОВ «Нова пошта», яка включає автоматизацію логістичних процесів, використання технологій штучного інтелекту та Big Data, розвиток енергетично автономної логістичної інфраструктури, впровадження електротранспорту для доставки «останньої милі», розвиток мережі поштоматів із температурним контролем, розширення міжнародної діяльності та вдосконалення системи управління інноваціями підприємства.

Особливу увагу приділено економічному обґрунтуванню проекту впровадження електротранспорту. У межах дослідження запропоновано використання комбінованої моделі, яка передбачає застосування електрофургонів та вантажних електровелосипедів для міської доставки. Проведені розрахунки дозволили визначити економічний ефект від скорочення витрат на паливо та технічне обслуговування, а також оцінити ефективність інвестиційного проекту за допомогою показників чистої приведеної вартості, індексу прибутковості, періоду окупності та внутрішньої норми доходності.

Крім того, було запропоновано організаційний напрям розвитку підприємства шляхом створення Центру управління інноваціями та цифровою трансформацією, який забезпечить координацію інноваційної діяльності, розвиток відкритих інновацій та підвищення ефективності реалізації технологічних проєктів.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що запропоновані інноваційні заходи є економічно обґрунтованими та можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Нова пошта». Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності логістичних процесів, зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його стійкості до зовнішніх ризиків та формуванню передумов для довгострокового розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О., Грицаєнко М. І., Завадських Г. М., Педченко Г. П. Науково-прикладні основи ефективного розвитку аграрного сектору економіки : монографія. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2020. С. 107–110.
2. Відновлення логістичної інфраструктури та збитки ТОВ «Нова Пошта» під час війни. AIN.Business. 2025. URL: <https://ain.ua/2025/06/21/800-mln-grn-kostuvatime-vidnovlennia-novoyi-posti/>.
3. Геєць В. М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку. Київ : Фенікс, 2003.
4. "Нова Пошта", "Укрпошта" та "Meest Експрес": як змінилися доходи компаній від поштових і кур'єрських послуг. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/nova-posta-ukrposta-ta-meest-ekspres-yak-zminilisya-dohodi-kompanii-vid-postovix-i-kurjerskix-poslug-431083/>.
5. Данильченко М. А., Кравець М. О., Киричук О. Ю. Інновація та її визначення. Інновації молоді в машинобудуванні – 2025 : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2025.
6. Долішній М. І. Регіональна політика та механізми її реалізації. Львів : ІРД НАН України, 2003.
7. ELEEK. Електровелосипед ELEEK 3Ton [Електронний ресурс] // ELEEK: офіційний сайт. URL: <https://eleek.com.ua/uk/item/3Ton/>.
8. Журавльов О. В., Гармаш А. О. Удосконалення ІТ-забезпечення логістичної діяльності підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
9. Марінов Є. А. Інноваційні технології у транспортній логістиці: економік потенціал і виклики впровадження : монографія. Київ, 2024.
10. MMR. Що насправді перевозить «Нова пошта»: 25 років доставки любові. 2026. URL: <https://mmr.ua/longreads/trends/25-rokiv-dostavky-lyubovi-shho-naspravdi-perevozyt-nova-poshta/>

11. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник. Львів : Світ, 2005.
12. Мормуль М. Ф., Радченко Д. С. Сучасні технології на транспорті. Modern Transport Technologies : матеріали наукових досліджень / Університет митної справи та фінансів. Дніпро, 2020.
13. Нова Пошта. Про компанію [Електронний ресурс]. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/more/novapost-today>.
14. Нова Пошта. Підсумки роботи групи NOVA у 2025 році в Україні [Електронний ресурс] : офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina> .
15. Офіційний сайт логістичної компанії «Delivery» (ТОВ «Делівері»). Корпоративним клієнтам та B2B сектору. URL: <https://www.delivery-auto.com>.
16. Консолідована фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2025 рік. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>
17. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2025 рік. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>
18. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» станом на 31.03.2026. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>
19. Втрати та пошкодження інфраструктури ТОВ «Нова Пошта» внаслідок війни. RetailersUA. URL: <https://retailers.ua/news/management/u-noviy-poshti-rozpovili-pro-zbitki-vnaslidok-viyni> .
20. Санто Б. Інновація як засіб економічного розвитку / Б. Санто ; пер. з угор. Москва : Прогресс, 1990.
21. ТОВ «Нова Пошта». 30 років незалежності: Як компанія змінила логістику України. Finance.ua. URL: <https://new.finance.ua/ua/30-rokiv-nezalezhnosti/novaposhta> .
22. Третій зайвий. Компанія Meest з'явилась на 13 років раніше за Нову пошту, але програла їй ринок. Як вона планує його відвоювати? Forbes Ukraine. 2022. URL: <https://forbes.ua/company/tretyy-zayviy-kompaniya-meest-zyavilas-na-13->

[rokiv-ranishe-za-novu-poshtu-ale-prograla-iy-rinok-yak-vona-planue-yogo-vidvoyuvati-01022022-3357](https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu) (дата звернення: 08.06.2026).

23. Укрпошта : офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu>

24. Meest Пошта підвищує тарифи з 20 квітня : веб-сайт. Forbes Ukraine. 2026. 20 квіт. URL: <https://forbes.ua/news/meest-poshta-pidvishchue-tarifi-z-20-kvitnya-20042026-38104>

25. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економіс оцінка інноваційних процесів. Тернопіль : Економічна думка, 2003.

26. Черваньов Д. М., Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. Київ : Знання, 1999. С. 34.

27. Що таке last mile delivery та як її автоматизують: професійний гід для e-commerce і роздрібних мереж. iPOST Articles. 2024.

28. Чухно А. А. Економічна теорія. Київ : КНЕУ, 2001.

29. Acemoglu D., Robinson J. A. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York : Crown Business, 2012.

30. Soori M., Arezoo B. Autonomous Mobile Robots in Logistics and Supply Chain Management of Industry 4.0: A Review. Acta Mechanica et Automatica. 2025. Vol. 19(4). P. 749–760.

31. Baregheh A., Rowley J., Sambrook S. Towards a multidisciplinary definition of innovation // Management Decision. 2009. Vol. 47. P. 1323–1339.

32. Chang H.-J. Kicking Away the Ladder: Development Strategy in Historical Perspective. London : Anthem Press, 2002. p. 11.

33. Deloitte. Artificial Intelligence in Logistics: Cutting transportation costs and unlocking efficiency. Deloitte Insights, 2022.

34. DHL. Logistics Trend Radar 5.0. Bonn : DHL, 2022.

35. Druker P. F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York : Harper & Row, 1985.

36. Forbes Ukraine [Electronic resource]. URL: <https://forbes.ua> .

37. Google Gemini AI. Large Language Model for Text Generation, Data Analysis and Optimization of Logistics Processes. Google AI, 2026. URL: <https://gemini.google.com>.
38. IBM. What is Artificial Intelligence (AI)? 2024 [Electronic resource]. URL: <https://www.ibm.com/topics/artificial-intelligence>.
39. Kanter R. M. The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work. London : Allen and Unwin, 1983.
40. MAXUS. eDELIVER 3 – офіційна сторінка моделі електричного фургона MAXUS eDELIVER 3 [Electronic resource]. URL: <https://www.maxus.de/de/modelle/edeliver3>.
41. McKinsey & Company. Digital transformation in logistics: Unlocking value in supply chains [Electronic resource]. URL: <https://www.mckinsey.com>.
42. Nova Post Europe. Географія міжнародної мережі компанії NOVA [Electronic resource]. URL: <https://novapost.com>.
43. OECD. Digitalisation and Productivity in Supply Chains and Logistics. Paris : OECD Publishing, 2022.
44. Ohmae K. The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies. New York : Free Press, 1995.
45. OpenInnovation.eu. Open Innovation [Electronic resource]. URL: <https://openinnovation.eu/open-innovation/>.
46. Oracle. Modern Order Management Systems (OMS) Guide. 2024. 22 p. URL: <https://www.oracle.com>.
47. Rózycki M. OPINION: The rise of smart lockers and out-of-home delivery solutions. Parcel and Postal Technology International. 2024. 4 Sept. URL: <https://www.parcelandpostaltechnologyinternational.com/opinion/opinion-the-rise-of-smart-lockers-and-out-of-home-delivery-solutions.html>
48. Proof of Concept: Що це таке та як працює [Electronic resource]. FactorialHR Blog. URL: <https://factorialhr.de/blog/proof-of-concept/>.
49. Rogers E., Diffusion of Innovations. New York : Free Press, 1983.

50. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development. Cambridge : Harvard University Press, 1934.
51. SeaRates Blog. What is a logistics hub? 2024. [Electronic resource]. URL: <https://www.searates.com/blog/post/what-is-a-logistics-hub>.
52. Sen A. Development as Freedom. New York : Alfred A. Knopf, 1999.
53. Big Data in Logistics and Supply Chain : industry report / Statista. 2023. URL: <https://www.statista.com>.
54. Global logistics market size outlook 2024–2030 : market forecast report / Statista. 2025 URL: <https://www.statista.com>.
55. Todaro M. P., Smith S. C. Economic Development. Boston : Addison-Wesley, 2006.
56. World Bank. Logistics Performance Index (LPI) 2023 [Electronic resource]. URL: <https://lpi.worldbank.org> .