

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»  
Яготинський інститут  
Кафедра економіки, фінансів та менеджменту

**Литвиненко Володимир Анатолійович**

(прізвище, ім'я, по батькові)

## **Кваліфікаційна робота**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**на тему: «Досягнення конкурентоспроможності підприємства в умовах  
невизначеності та ризику»**

**Група ІН34-9-22-Б1УБ (4,0д)**

**Спеціальність: D3«Менеджмент»**

**Освітня програма: Менеджмент**

**Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)**

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело*

**Студент**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Литвиненко Володимир Анатолійович**

(прізвище та ініціали)

**Науковий керівник**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**к.е.н. Корнійчук Віталіна Петрівна**

( посада, науковий ступінь, вчене звання )

(прізвище та ініціали)

**Допущено до захисту перед ЕК**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**к.е.н. Грицай Віктор Григорович**

( посада, науковий ступінь, вчене звання )

(прізвище та ініціали)

**Яготин 2026 р.**

## АНОТАЦІЯ

**Литвиненко Володимир Анатолійович. «Досягнення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та ризику»**

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища, цифровізації економіки, зростання ризиків та високого рівня невизначеності. Для сучасних транспортно-логістичних компаній особливого значення набуває здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні технології.

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо досягнення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та ризику на прикладі Нова Пошта.

У роботі використано такі методи дослідження: системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняння, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, а також методи оцінювання конкурентного середовища, ризиків та ефективності діяльності підприємства.

У процесі дослідження проаналізовано організаційно-управлінську діяльність підприємства, здійснено комплексне оцінювання фінансово-економічного стану та конкурентних позицій компанії, визначено вплив цифровізації, ризиків і факторів невизначеності на ефективність функціонування підприємства. На основі проведеного аналізу запропоновано напрями вдосконалення системи цифрового управління, автоматизації логістичних процесів, формування механізмів управління ризиками та підвищення економічної стійкості підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ризик, невизначеність, цифровізація, логістика, управління, економічна стійкість, стратегія, інновації, транспортно-логістична система.

## ANNOTATION

### **Lytvynenko Volodymyr Anatoliiovych. “Achieving Enterprise Competitiveness under Conditions of Uncertainty and Risk”**

Bachelor’s qualification thesis – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the necessity to ensure enterprise competitiveness under conditions of an unstable market environment, economic digitalization, increasing risks, and a high level of uncertainty. For modern transport and logistics companies, the ability to quickly adapt to changes in the external environment, implement innovative technologies, and establish an effective risk management system becomes especially important.

The aim of the thesis is to provide a theoretical substantiation and develop practical recommendations for achieving enterprise competitiveness under conditions of uncertainty and risk based on the example of Nova Poshta.

The research employs the following methods: systems approach, analysis and synthesis, comparison, economic and statistical methods, SWOT analysis, as well as methods for assessing the competitive environment, risks, and enterprise performance efficiency.

The study analyzes the organizational and managerial activities of the enterprise, conducts a comprehensive assessment of the financial and economic condition and competitive position of the company, and determines the impact of digitalization, risks, and uncertainty factors on the efficiency of enterprise operations. Based on the conducted analysis, directions for improving the digital management system, automation of logistics processes, development of risk management mechanisms, and enhancement of the enterprise’s economic sustainability are proposed.

Keywords: competitiveness, risk, uncertainty, digitalization, logistics, management, economic sustainability, strategy, innovation, transport and logistics system.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                       | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЯГНЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ<br>НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ .....                          | 8  |
| 1.1. Сутність конкурентоспроможності логістичних компаній в умовах<br>невизначеності та ризику. ....                                             | 8  |
| 1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспортно-<br>логістичної системи в умовах цифровізації та невизначеності .....   | 15 |
| 1.3. Стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства<br>в умовах цифровізації, невизначеності та ризику .....            | 21 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                                       | 30 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ<br>«НОВА ПОШТА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ .....                                    | 32 |
| 2.1. Аналіз організаційно-управлінської діяльності ТОВ «Нова Пошта».....                                                                         | 32 |
| 2.2. Комплексне оцінювання фінансово-економічної діяльності та конкурентних<br>позицій підприємства.....                                         | 42 |
| 2.3. Аналіз впливу цифровізації, ризиків та факторів невизначеності на<br>конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» .....                          | 51 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                                       | 61 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ<br>«НОВА ПОШТА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ .....                                  | 63 |
| 3.1. Удосконалення системи цифрового управління та автоматизації логістичних<br>процесів підприємства .....                                      | 63 |
| 3.2. Формування механізмів управління ризиками та забезпечення економічної<br>стійкості ТОВ «Нова Пошта» .....                                   | 69 |
| 3.3. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова<br>Пошта» в умовах цифровізації та нестабільного ринкового середовища ..... | 74 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                                       | 79 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                                   | 81 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                                 | 85 |

## ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку світової економіки питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Посилення глобалізаційних процесів, цифровізація економічної діяльності, нестабільність ринкового середовища, зростання рівня ризиків та невизначеності формують нові умови функціонування підприємств і потребують пошуку ефективних механізмів адаптації до постійних змін. Особливо гостро ці виклики проявляються у сфері транспортно-логістичних послуг, яка є однією з ключових складових сучасної економіки та забезпечує безперервність руху товарів, фінансових потоків і комунікацій між суб'єктами господарювання.

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності, руйнування логістичної інфраструктури та трансформації міжнародних логістичних ланцюгів підприємства логістичної галузі України змушені функціонувати в середовищі підвищеного ризику. За таких умов конкурентоспроможність підприємства визначається не лише ефективністю використання ресурсів чи якістю послуг, але й здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні технології, забезпечувати економічну стійкість і формувати ефективну систему управління ризиками.

Сучасні тенденції розвитку логістичного ринку свідчать про те, що ключовими факторами конкурентоспроможності стають цифровізація бізнес-процесів, автоматизація логістичних операцій, розвиток цифрових сервісів, використання штучного інтелекту, Big Data, аналітичних платформ та інноваційних моделей управління. Саме цифрова трансформація дозволяє підприємствам підвищувати швидкість і якість логістичних послуг, оптимізувати витрати, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність функціонування в умовах невизначеності.

Одним із провідних підприємств логістичної галузі України є ТОВ «Нова Пошта», яке демонструє високий рівень адаптивності до сучасних викликів,

активно впроваджує цифрові технології, автоматизує логістичні процеси та розширює міжнародну діяльність. Компанія є прикладом ефективного поєднання інноваційного розвитку, цифровізації та сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю. Саме тому дослідження особливостей формування конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» в умовах невизначеності та ризику є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Теоретичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств досліджували у своїх працях вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема М. Porter, Christian Ketels, Pedro M. Veiga, João J.M. Ferreira, Ivana Martincevic, Tuğdemir Kök та інші. Значна увага у наукових дослідженнях приділяється питанням цифровізації економіки, інноваційного розвитку, управління ризиками та забезпечення економічної стійкості підприємств. Водночас динамічність сучасного ринкового середовища, посилення воєнних та економічних ризиків зумовлюють необхідність подальшого дослідження механізмів досягнення конкурентоспроможності підприємств логістичної сфери в умовах невизначеності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів досягнення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та ризику, а також розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та ризику;
- визначити основні фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної системи;
- проаналізувати вплив цифровізації на формування конкурентних переваг підприємства;
- здійснити аналіз організаційно-управлінської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»;

- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства із застосуванням сучасних методів стратегічного аналізу;
- дослідити вплив ризиків і факторів невизначеності на діяльність підприємства;
- розробити стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифровізації та нестабільного ринкового середовища.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та ризику.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг і забезпечення економічної стійкості ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, системного підходу, порівняння, узагальнення, економічного аналізу, SWOT-аналізу, SPACE-аналізу, графічного моделювання та метод побудови багатокутника конкурентоспроможності.

Інформаційну базу дослідження становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні дані, фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта», аналітичні матеріали, наукові статті, монографії, офіційні документи NOVA Group та інтернет-ресурси.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та стратегічних напрямів у діяльності ТОВ «Нова Пошта» з метою підвищення ефективності управління, зміцнення конкурентних позицій, забезпечення економічної стійкості та мінімізації впливу ризиків в умовах невизначеності та нестабільності ринкового середовища.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

1.1. Сутність конкурентоспроможності логістичних компаній в умовах невизначеності та ризику.

У різні історичні періоди рівень конкурентоспроможності підприємств визначався різними чинниками, які відповідали специфіці економічного середовища та особливостям розвитку ринку. Значний внесок у дослідження конкурентоспроможності зробив Майкл Портер, який розглядав її на рівні держави, галузі та окремого підприємства. Однак сучасні умови господарювання суттєво відрізняються від тих, за яких формувалися класичні підходи до оцінювання конкурентних переваг.

Сьогодні функціонування підприємств транспортно-логістичної сфери відбувається в умовах високої нестабільності, швидких технологічних змін та постійної невизначеності. Сучасне бізнес-середовище характеризується рисами VUCA-світу, для якого притаманні мінливість, складність, неоднозначність і непередбачуваність процесів. Паралельно посилюються ознаки BANI-середовища, яке відображає крихкість економічних систем, високий рівень тривожності, нелінійність подій та складність прогнозування майбутніх змін. Додатковим фактором трансформації конкурентного середовища стала стрімка цифровізація економіки, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та зміна моделей взаємодії між компаніями і споживачами.

За таких умов забезпечення конкурентоспроможності логістичних компаній уже не може ґрунтуватися виключно на традиційних перевагах, таких як вартість перевезень або масштаби діяльності. Вирішального значення набувають адаптивність підприємства до ризиків, здатність швидко реагувати на зміни ринку, ефективність цифрових рішень, інноваційність бізнес-процесів та стійкість логістичних систем до зовнішніх загроз. Саме тому проблема



визначення сучасних факторів конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної системи набуває особливої актуальності.

Сучасні наукові дослідження свідчать про значний вплив технологічного прогресу та цифровізації на формування конкурентних переваг підприємств. Зокрема, дослідники акцентують увагу на тому, що технологічні інновації виступають важливим інструментом підвищення ефективності діяльності компаній та забезпечення їхніх ринкових позицій (табл.1.1). Водночас сам по собі технологічний розвиток не гарантує конкурентних переваг, якщо він не інтегрований у систему управління підприємством і не сприяє підвищенню якості логістичних послуг та оптимізації бізнес-процесів.

Таблиця 1.1.

Основні підходи до визначення конкурентоспроможності логістичних компаній у сучасних дослідженнях

| Автор                     | Основний зміст дослідження                                                | Ключові чинники конкурентоспроможності                        |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| М. Портер                 | Вплив технологічного прогресу на конкурентну боротьбу та структуру галузі | Інновації, технологічний розвиток, стратегічні переваги       |
| Christian Ketels та ін.   | Конкурентоспроможність через продуктивність та економічну політику        | Продуктивність, структурні трансформації, економічна політика |
| Pedro M. Veiga та ін.     | Вплив організаційних і цифрових можливостей на інновації                  | Організаційний потенціал, цифровізація, інноваційність        |
| João J.M. Ferreira та ін. | Взаємозв'язок знань, цифрових можливостей та результативності підприємств | Знання, цифрові компетенції, економічний розвиток             |
| Ivana Martincevic         | Роль цифрових технологій у створенні нових бізнес-моделей                 | Цифрова конкурентоспроможність, інноваційні моделі            |
| Tuğdemir Kök та ін.       | Конкурентні переваги логістичних операторів                               | Логістичні можливості, управління, глобальна конкуренція      |
| Kyatmaja Lookman та       | Інноваційний потенціал автотранспортних компаній                          | Індустрія 4.0, технологічні інновації                         |

|                       |                                                                   |                                                      |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| ін.                   |                                                                   |                                                      |
| Hyuksoo Cho<br>та ін. | Детермінанти<br>конкурентоспроможності логістичних<br>підприємств | ІКТ, екологічний транспорт,<br>масштаби перевезень   |
| Zhang L. та ін.       | Вплив цифрової логістики на ланцюги<br>постачання                 | Автоматизація, цифровізація,<br>гнучкість управління |

Так, Майкл Портер [2] у своїх дослідженнях акцентує увагу на тому, що технологічний розвиток здатний суттєво змінювати баланс сил у конкурентному середовищі. Науковець підкреслює, що традиційні переваги великих і відомих компаній можуть втрачати своє значення під впливом інноваційних технологій, які відкривають нові можливості для менш масштабних підприємств. Водночас сам по собі технологічний прогрес не є гарантією успіху. Його стратегічна цінність визначається тим, наскільки він впливає на формування конкурентних переваг підприємства та трансформацію структури галузі. Автор також зазначає, що окремі технологічні зміни можуть не лише покращити ринкові позиції компанії, а й створити додаткові ризики для її конкурентоспроможності та негативно вплинути на розвиток галузі загалом.

Christian Ketels та співавтори [3] розглядають конкурентоспроможність крізь призму продуктивності економічної діяльності та факторів, які забезпечують її зростання. Дослідники акцентують увагу на ролі економічної політики, спрямованої на зміцнення конкурентних позицій підприємств і національної економіки. Значну увагу автори приділяють концепції нової структурної економіки, яка передбачає використання сучасних механізмів і рекомендацій для прискорення структурних трансформацій та адаптації економічних систем до глобальних змін.

Pedro M. Veiga та інші науковці [4] розглядають організаційні можливості підприємств як важливий фактор активізації інноваційної діяльності. На їхню думку, саме поєднання організаційного потенціалу з цифровими можливостями створює умови для підвищення конкурентоспроможності компаній. Автори наголошують, що підприємства, які прагнуть зміцнити власні ринкові позиції,

повинні не лише розвивати цифрові технології, а й удосконалювати внутрішні організаційні процеси та управлінські механізми.

João J.M. Ferreira та співавтори [5] у своїх дослідженнях доводять, що рівень економічного розвитку країни значною мірою впливає на ефективність поширення знань та їх використання у діяльності підприємств. Автори встановили, що розвиток знаннєвого середовища та ефективне використання цифрових можливостей позитивно впливають на результати діяльності компаній і сприяють зміцненню їх конкурентних позицій на ринку.

Ivana Martincevic [6] зазначає, що розвиток сучасних цифрових технологій сприяє появі нових бізнес-моделей, які змінюють традиційні підходи до ведення підприємницької діяльності. На думку дослідниці, цифрові інновації формують нові методи управління бізнесом, удосконалюють ринкові позиції компаній та трансформують самі механізми конкуренції. Це, у свою чергу, створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг і розвитку цифрової конкурентоспроможності підприємств.

Tuğdemir Kök та інші дослідники [7] аналізують чинники, які визначають конкурентні переваги компаній, що працюють у сфері логістичних послуг. Автори підкреслюють, що сучасний логістичний сектор функціонує в умовах високої складності та посилення глобальної конкуренції, а логістичні можливості стають одним із ключових факторів успіху підприємств. Для забезпечення стійких конкурентних переваг, на думку науковців, компанії повинні глибоко аналізувати фактори конкурентного середовища та ефективно реалізовувати відповідні управлінські рішення. Особлива роль у цьому процесі відводиться керівництву логістичних компаній, яке визначає стратегічні напрями розвитку та адаптацію підприємств до сучасних викликів.

У науковому дослідженні Kyatmaja Lookman та співавторів [8] основну увагу приділено вивченню чинників, що формують інноваційний потенціал автотранспортних підприємств. Автори досліджують вплив інноваційних рішень на формування конкурентних переваг компаній в умовах розвитку Індустрії 4.0 та підкреслюють, що впровадження сучасних технологій стає

важливим інструментом підвищення ефективності діяльності транспортних підприємств.

Hyuksoo Cho та інші дослідники [9] аналізують ключові фактори, які визначають конкурентоспроможність логістичних підприємств. У роботі особлива увага приділяється впливу масштабів транспортних перевезень на ефективність логістичної діяльності. Крім того, автори розглядають значення інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових рішень та екологічно безпечного транспорту як важливих елементів забезпечення конкурентних переваг у сучасній логістичній сфері.

У праці Zhang L. та співавторів [10] досліджується вплив цифровізації логістичних процесів на ефективність функціонування ланцюгів постачання. Автори розглядають використання цифрових технологій у процесах аналізу та прогнозування поставок, управління транспортними операціями, запасами й складською діяльністю, а також у комунікації з клієнтами. Науковці наголошують, що цифрова логістика має низку переваг порівняно з традиційними підходами, серед яких оперативність реагування, автоматизація бізнес-процесів, підвищення гнучкості управління та постійне вдосконалення логістичних операцій. Використання цифрових інструментів сприяє скороченню витрат, зменшенню термінів доставки та покращенню рівня обслуговування споживачів, що позитивно впливає на конкурентоспроможність логістичних компаній. Водночас автори підкреслюють важливість забезпечення високої якості даних, ефективної клієнтської підтримки та розвитку взаємодії зі споживачами у процесі цифрової трансформації логістики.

У монографії [11] висвітлено результати досліджень, присвячених забезпеченню конкурентоспроможності підприємств в умовах активного розвитку цифрової економіки. Значну увагу приділено організаційним, фінансовим, інноваційним та інформаційним аспектам розвитку підприємств у процесі міжнародної інтеграції. Автори акцентують увагу на ролі стратегічного управління конкурентоспроможністю та досліджують особливості впровадження цифрових технологій у транспортній і промисловій сферах.

Окремо розглядаються сучасні підходи до підвищення ефективності економічного розвитку підприємств у міжнародному цифровому середовищі.

У роботі вітчизняних науковців [12] проаналізовано сучасний європейський досвід формування конкурентних переваг у транспортній галузі. Дослідники розглядають практики, які використовуються провідними транспортними компаніями країн Європейського Союзу, зокрема у сфері підвищення якості логістичних послуг, забезпечення безпеки перевезень та впровадження інноваційних технологій. Автори визначають перспективні напрями, які можуть бути адаптовані до умов функціонування транспортної системи України та використані для подальшого розвитку вітчизняної логістичної галузі.

У дослідженні [13] розкрито особливості співвідношення понять ефективності та конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств. Автори зазначають, що ефективність діяльності підприємства відображає результативність використання ресурсів та організації бізнес-процесів, тоді як конкурентоспроможність характеризує здатність підприємства успішно функціонувати в конкурентному середовищі. Особливу увагу приділено запропонованій методиці оцінювання економічної ефективності транспортно-логістичних підприємств, яка базується на системі показників комплексного аналізу їх конкурентних позицій на ринку.

У дослідженні [13] автори розмежовують поняття ефективності та конкурентоспроможності транспортно-логістичного підприємства, наголошуючи на їх взаємозв'язку та відмінностях. Ефективність розглядається через результати функціонування підприємства та рівень використання його ресурсного потенціалу в різних напрямках діяльності. Водночас конкурентоспроможність трактується як здатність підприємства забезпечувати стійкі позиції на ринку в умовах конкурентного середовища. Особливу наукову цінність становить запропонована авторами методика оцінювання економічної ефективності транспортно-логістичних підприємств, яка базується на використанні системи показників для комплексного аналізу їх

конкурентоспроможності, а також визначенні ключових принципів її формування та оцінювання.

У монографії [14] досліджуються особливості розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-середовища, для якого характерні нестабільність, невизначеність, складність та динамічність змін. Автори аналізують чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності логістичних підприємств, приділяючи значну увагу маркетинговій діяльності, адаптації до змін ринку та орієнтації на потреби споживачів. У роботі підкреслюється, що здатність компаній швидко реагувати на трансформації зовнішнього середовища стає важливою умовою забезпечення їх конкурентних переваг.

Питання орієнтації логістичних процесів на кінцевого споживача висвітлено у праці [15], присвяченій особливостям логістики «останньої милі». У дослідженні визначено основні чинники, які впливають на вибір каналу доставки товарів споживачами. Автори використовують теорію максимізації випадкової корисності для аналізу поведінки клієнтів та встановлюють вплив соціально-демографічних, економічних і просторових характеристик на прийняття рішень щодо способу доставки. Результати дослідження підтверджують, що врахування потреб і поведінкових особливостей споживачів є важливим елементом підвищення конкурентоспроможності сучасних логістичних компаній.

У сучасній логістичній діяльності важливу роль відіграють цифрові можливості підприємств. Використання сучасних інформаційних систем, автоматизованого управління перевезеннями, технологій штучного інтелекту, аналітики великих масивів даних та цифрових платформ дозволяє логістичним компаніям швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, прогнозувати ризики та підвищувати ефективність управлінських рішень. Цифровізація також сприяє розвитку інноваційних бізнес-моделей, які забезпечують підприємствам додаткові конкурентні переваги та формують нові підходи до організації логістичних процесів.

Важливим фактором конкурентоспроможності логістичних компаній є здатність до ефективного управління ризиками. В умовах нестабільності міжнародних ринків, геополітичних конфліктів, економічних криз та змін у глобальних ланцюгах постачання підприємства повинні забезпечувати безперервність логістичних процесів і мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів. Це потребує впровадження гнучких логістичних рішень, диверсифікації маршрутів перевезень, використання резервних каналів постачання та постійного моніторингу ризиків.

Крім того, сучасний рівень конкурентоспроможності логістичних компаній значною мірою залежить від здатності підприємств формувати та розвивати організаційні компетенції. Особливого значення набуває професійність управлінського персоналу, здатність працівників працювати в умовах невизначеності, швидко приймати рішення та ефективно використовувати сучасні цифрові технології. Саме людський капітал стає одним із ключових ресурсів забезпечення стійких конкурентних переваг у транспортно-логістичній сфері.

## 1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної системи в умовах цифровізації та невизначеності

У сучасних умовах розвитку світової економіки конкурентоспроможність підприємств транспортно-логістичної системи формується під впливом широкого спектра чинників, серед яких особливого значення набувають цифровізація, інноваційний розвиток, глобальна нестабільність та трансформація споживчої поведінки. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю змін і посиленням ризиків, що відповідає характеристикам VUCA- та BANI-світу. За таких умов підприємства транспортно-логістичної сфери змушені адаптувати

власні стратегії розвитку до нових викликів, формуючи конкурентні переваги на основі гнучкості, інноваційності та цифрової трансформації.

Особливий вплив на розвиток конкурентоспроможності логістичних компаній здійснює цифровізація економічних процесів. Використання сучасних цифрових технологій у сфері транспорту та логістики сприяє автоматизації операційної діяльності, підвищенню швидкості обробки інформації, покращенню комунікації між учасниками логістичних ланцюгів та забезпеченню прозорості бізнес-процесів. Цифрові рішення дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати витрати та підвищувати якість логістичних послуг, що безпосередньо впливає на їх конкурентні позиції на ринку.

Суттєвого значення в умовах сучасної нестабільності набуває здатність підприємств транспортно-логістичної системи адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища. Для VUCA-середовища характерними є мінливість, складність, невизначеність та неоднозначність економічних процесів, тоді як BANI-концепція відображає крихкість сучасних систем, високий рівень тривожності та складність прогнозування майбутніх подій. У зв'язку з цим логістичні компанії повинні формувати адаптивні бізнес-моделі, здатні забезпечувати стабільність функціонування навіть за умов кризових явищ та глобальних ризиків.

Важливими складовими забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної системи є технологічні, управлінські, маркетингові та поведінкові зміни, які виникають під впливом цифровізації та трансформації сучасного економічного середовища. Узагальнення основних напрямів таких змін представлено в табл. 1.2.

Цифровізація безпосередньо пов'язана з інноваційним розвитком підприємств транспортно-логістичної системи. У сучасних умовах саме інноваційність стає одним із ключових джерел формування довгострокових конкурентних переваг.



Таблиця 1.2

Основні напрями змін, що впливають на конкурентоспроможність  
підприємств транспортно-логістичної системи

| Технологічні та технічні зміни                  | Зміни в системі управління             | Зміни у поведінці споживачів                              | Зміни у маркетинговій діяльності        |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Впровадження інноваційних технологій перевезень | Використання стейкхолдерського підходу | Розширення доступу до інформації                          | Розвиток маркетингу взаємодії           |
| Автоматизація логістичних процесів              | Використання проєктного управління     | Зростання можливостей вибору логістичних послуг           | Формування маркетингу довіри            |
| Розвиток технологій «останньої милі»            | Формування сучасної кадрової політики  | Підвищення значущості довіри до логістичних компаній      | Активне використання digital-маркетингу |
| Використання новітнього обладнання та техніки   | Діджиталізація управлінських процесів  | Орієнтація споживачів на соціальні та екологічні цінності | Трансформація маркетингових комунікацій |
| Впровадження штучного інтелекту та Big Data     | Оптимізація організаційної структури   | Зміна споживчих цінностей у B2B- та B2C-сегментах         | Розвиток контент- та SMM-маркетингу     |
| Цифровізація документообігу                     | Гнучке стратегічне управління          | Формування довгострокових відносин зі споживачами         | Маркетингова підтримка інновацій        |

Стратегічний розвиток логістичних компаній дедалі більше орієнтується на постійне впровадження інноваційних рішень, які дозволяють підвищити ефективність управління, оптимізувати логістичні процеси та забезпечити високий рівень сервісу.

Основні напрями впливу інновацій на конкурентоспроможність логістичних підприємств наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Напрями впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємств  
транспортно-логістичної системи

| Напрямок інноваційного розвитку | Вплив на конкурентоспроможність                                           |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Технологічні інновації          | Підвищення ефективності логістичних процесів та ланцюгів постачання       |
| Цифровізація логістики          | Скорочення витрат і підвищення швидкості обробки інформації               |
| Інноваційні системи управління  | Гнучкість прийняття рішень та адаптація до ризиків                        |
| Інновації у маркетингу          | Формування довгострокових відносин із клієнтами                           |
| Використання Big Data та ІІІ    | Підвищення точності прогнозування та оптимізації маршрутів                |
| Автоматизація бізнес-процесів   | Зменшення операційних витрат та людського фактору                         |
| Розвиток екологічної логістики  | Формування позитивного іміджу та відповідність принципам сталого розвитку |

В умовах цифрової економіки змінюється і поведінка споживачів транспортно-логістичних послуг. Сучасний клієнт має широкі можливості вибору постачальників логістичних послуг, доступ до інформації про якість сервісу та здатність оперативно оцінювати рівень обслуговування. Це зумовлює необхідність для логістичних компаній не лише забезпечувати якісне виконання перевезень, а й формувати довгострокові партнерські відносини зі споживачами на основі довіри, прозорості та високого рівня комунікації.

Крім того, суттєво трансформуються ціннісні орієнтири споживачів. Все більшого значення набувають соціальна відповідальність бізнесу, екологічність логістичних процесів, безпечність перевезень та дотримання принципів сталого розвитку. У зв'язку з цим підприємства транспортно-логістичної системи

повинні інтегрувати екологічні та соціальні аспекти у власні стратегії розвитку, що стає важливою складовою їх конкурентоспроможності.

Не менш важливим фактором забезпечення конкурентних переваг є розвиток людського капіталу. Постійна адаптація підприємств до змін зовнішнього середовища вимагає формування висококваліфікованого персоналу, здатного працювати в умовах невизначеності та швидких технологічних трансформацій. Сучасні працівники логістичної сфери повинні володіти цифровими компетентностями, навичками командної роботи, стратегічного мислення та швидкого прийняття рішень.

Ключові вимоги до персоналу підприємств транспортно-логістичної системи в умовах цифровізації наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Вимоги до персоналу логістичних підприємств у сучасних умовах

| Компетенції персоналу          | Значення для підприємства                                   |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Цифрові навички                | Ефективне використання сучасних технологій                  |
| Адаптивність                   | Швидке реагування на зміни зовнішнього середовища           |
| Командна робота                | Підвищення ефективності управлінських рішень                |
| Креативність та інноваційність | Генерування нових логістичних рішень                        |
| Емоційний інтелект та емпатія  | Покращення внутрішньої комунікації та взаємодії з клієнтами |
| Стратегічне мислення           | Формування довгострокових конкурентних переваг              |
| Мотивація до розвитку          | Підтримка інноваційної активності підприємства              |

В умовах цифрової трансформації економіки забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного підходу до управління як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками впливу. Сучасне конкурентне середовище характеризується високою динамічністю, технологічними змінами, посиленням глобальної конкуренції та зростанням ролі цифрових технологій у функціонуванні підприємств. За таких умов

здатність підприємства адаптуватися до цифрових змін стає одним із ключових чинників його успішного функціонування та довгострокового розвитку.

Особливого значення набувають внутрішні фактори конкурентоспроможності, серед яких важливу роль відіграють рівень технологічного забезпечення підприємства, інноваційний потенціал, ефективність системи управління, кваліфікація персоналу та готовність до впровадження цифрових рішень. Саме інвестиції у сучасні інформаційні технології, автоматизацію бізнес-процесів, цифрові платформи та розвиток людського капіталу створюють основу для підвищення ефективності діяльності підприємства та його адаптації до сучасних ринкових умов.

Водночас значний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства здійснюють зовнішні фактори, серед яких особливе місце займають рівень конкуренції на ринку, темпи технологічного розвитку галузі, державне регулювання, глобалізаційні процеси, зміни споживчих потреб та розвиток цифрової економіки. В умовах цифровізації саме зовнішнє середовище формує нові можливості для розвитку підприємств, стимулює впровадження інновацій та визначає напрями трансформації бізнес-моделей.

Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації, наведено на рис. 1.5.

Таблиця 1.5

Внутрішні та зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації

| Внутрішні фактори                   | Характеристика впливу                                             |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Рівень цифровізації бізнес-процесів | Автоматизація операційної діяльності та підвищення продуктивності |
| Інноваційний потенціал              | Здатність до впровадження нових технологій і рішень               |
| Кваліфікація персоналу              | Формування цифрових компетентностей працівників                   |
| Ефективність управління             | Гнучкість управлінських рішень та швидкість адаптації             |
| Фінансові ресурси                   | Можливість інвестування у цифрові технології                      |
| Організаційна культура              | Готовність підприємства до інноваційних змін                      |
| Зовнішні фактори                    | Характеристика впливу                                             |

|                               |                                                        |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Рівень конкуренції            | Посилення конкурентного тиску на ринку                 |
| Технологічний розвиток галузі | Поява нових цифрових рішень та інновацій               |
| Глобалізація ринку            | Розширення міжнародної конкуренції                     |
| Державне регулювання          | Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації |
| Споживчі потреби              | Зростання вимог до якості та швидкості послуг          |
| Розвиток цифрової економіки   | Формування нових ринкових можливостей                  |

Джерело: сформовано автором на основі наукових досліджень.

З метою забезпечення стійких конкурентних переваг підприємствам необхідно здійснювати систематичне оцінювання власного рівня конкурентоспроможності. Комплексна оцінка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, виявити резерви підвищення ефективності, оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, а також сформувані обґрунтовані напрями стратегічного розвитку. В умовах високої невизначеності та ризику така оцінка стає важливим інструментом забезпечення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

### 1.3. Стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації, невизначеності та ризику

Аналіз конкурентоспроможності підприємства повинен охоплювати оцінювання його ринкових позицій, ефективності використання ресурсів, інноваційного потенціалу, рівня цифровізації, фінансової стійкості та здатності протидіяти конкурентному тиску. Важливим завданням такого аналізу є також визначення ключових конкурентів, оцінювання умов функціонування галузі та виявлення факторів, які впливають на успішність діяльності підприємства. Результати аналізу формують основу для розроблення стратегічних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій та підвищення ефективності функціонування підприємства.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах широко застосовуються різноманітні аналітичні методи та інструменти стратегічного управління. Одним із таких інструментів є SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation), який дозволяє оцінити стратегічне становище підприємства та визначити найбільш доцільні напрями його подальшого розвитку.

SPACE-аналіз базується на комплексному оцінюванні кількох ключових груп показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства, рівень конкурентних переваг, привабливість галузі та стабільність зовнішнього середовища. Використання цього методу дозволяє не лише визначити поточний рівень конкурентоспроможності підприємства, але й сформулювати ефективні стратегії розвитку залежно від його ринкової позиції (табл.1.6.).

Таблиця 1.6

Основні складові SPACE-аналізу конкурентоспроможності підприємства

| Складова SPACE-аналізу                   | Характеристика                                                          |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Фінансова сила підприємства (FS)         | Оцінка фінансової стійкості, прибутковості та інвестиційного потенціалу |
| Конкурентні переваги (CA)                | Аналіз ринкових позицій, рівня сервісу та інноваційності                |
| Привабливість галузі (IS)                | Визначення перспектив розвитку галузі та рівня її рентабельності        |
| Стабільність зовнішнього середовища (ES) | Оцінка ризиків, рівня невизначеності та впливу зовнішніх факторів       |

Джерело: узагальнено автором.

Перевагою SPACE-аналізу є можливість поєднання кількісної та якісної оцінки факторів конкурентоспроможності, що особливо важливо в умовах цифровізації та нестабільності ринкового середовища. За результатами аналізу підприємство може обрати агресивну, конкурентну, консервативну або захисну стратегію розвитку залежно від рівня власного потенціалу та впливу зовнішніх чинників.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки цифрові технології перетворюються на один із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Їх використання не лише сприяє активізації інноваційної діяльності та підвищенню ефективності управлінських процесів, але й створює нові можливості для формування стійких конкурентних переваг в умовах невизначеності та ризику. Цифровізація забезпечує підприємствам здатність швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати рівень гнучкості управління та забезпечувати стабільність функціонування в умовах посилення глобальної конкуренції.

В умовах нестабільного економічного середовища, яке характеризується високим рівнем ризиків, швидкими технологічними трансформаціями та непередбачуваністю ринкових процесів, цифрові технології стають важливим інструментом адаптації підприємств до сучасних викликів. Використання інформаційних систем, цифрових платформ, технологій штучного інтелекту, Big Data, хмарних сервісів та автоматизації дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни попиту, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень та мінімізувати негативний вплив зовнішніх ризиків.

Досягнення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та ризику потребує формування комплексної стратегії розвитку, орієнтованої на інноваційність, цифрову трансформацію та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Розроблення такої стратегії повинно передбачати системне врахування внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, серед яких особливе значення мають рівень цифровізації бізнес-процесів, якість продукції та послуг, інноваційний потенціал підприємства, ефективність маркетингової діяльності, розвиток партнерських відносин і здатність підприємства швидко реагувати на кризові ситуації.

Важливою умовою підвищення конкурентоспроможності є орієнтація підприємства на постійне вдосконалення продукції та послуг шляхом

впровадження сучасних технологічних рішень. Інноваційні технології дозволяють підвищувати якість обслуговування клієнтів, скорочувати витрати, оптимізувати логістичні процеси та формувати додаткову цінність для споживачів. Водночас значного значення набуває використання сучасних маркетингових інструментів, цифрових каналів комунікації та технологій digital-маркетингу, які сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню рівня його конкурентоспроможності.

Сучасні умови господарювання також вимагають від підприємств формування довгострокових партнерських відносин із постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. В умовах ризику та невизначеності ефективна взаємодія з партнерами дозволяє забезпечити стабільність ланцюгів постачання, підвищити рівень довіри між учасниками ринку та створити умови для сталого розвитку підприємства.

Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації є складним багаторівневим процесом, який потребує комплексного підходу до управління розвитком підприємства. Стратегічні орієнтири сучасних підприємств повинні бути спрямовані на інноваційний розвиток, підвищення гнучкості бізнес-процесів, цифрову трансформацію управління, розвиток клієнтоорієнтованості та формування сучасної корпоративної культури.

Основні стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та ризику наведено на рис 1.1.

Одним із ключових етапів формування стратегії конкурентоспроможності є проведення комплексного аналізу поточного стану підприємства. Такий аналіз дозволяє оцінити рівень ефективності діяльності, виявити сильні та слабкі сторони, визначити потенційні ризики та перспективні напрями розвитку. Важливим завданням є також визначення стратегічних цілей підприємства, орієнтованих на впровадження цифрових технологій, розвиток інноваційного потенціалу та забезпечення стійкості до зовнішніх загроз.



Не менш важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності є формування інноваційної корпоративної культури, яка сприятиме підтримці змін, розвитку креативності працівників та підвищенню рівня їх залученості до процесів цифрової трансформації. У сучасних умовах саме людський капітал стає одним із найважливіших ресурсів підприємства, оскільки ефективність використання цифрових технологій значною мірою залежить від професійного рівня працівників та їх готовності до постійного навчання й адаптації.

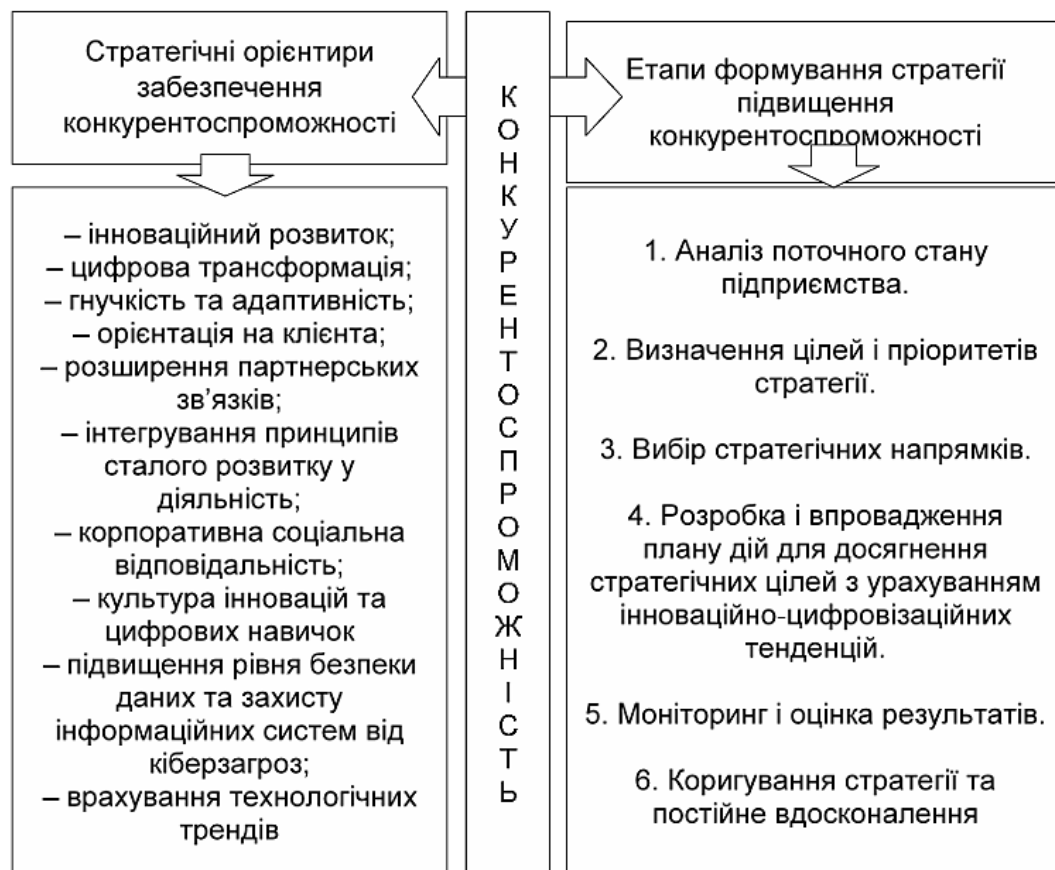


Рис.1.1. Основні стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та ризику

Важливу роль у процесі забезпечення конкурентоспроможності відіграє постійний моніторинг результатів реалізації стратегії та своєчасне коригування управлінських рішень. Динамічність сучасного ринкового середовища вимагає від підприємств безперервного аналізу змін, оцінювання ризиків і швидкого реагування на нові виклики. Саме адаптивність і здатність до трансформації

визначають можливості підприємства зберігати та зміцнювати свої конкурентні позиції.

Основні етапи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації наведено в табл. 1.7

Таблиця 1.7

Етапи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

| Етап                                          | Зміст                                                   |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища | Оцінювання ресурсів, ризиків і ринкових умов            |
| Визначення стратегічних цілей                 | Формування напрямів цифрового та інноваційного розвитку |
| Впровадження цифрових технологій              | Автоматизація процесів і цифровізація управління        |
| Розвиток персоналу                            | Формування цифрових компетентностей працівників         |
| Реалізація інноваційних рішень                | Впровадження нових продуктів і бізнес-моделей           |
| Моніторинг результатів                        | Оцінювання ефективності реалізації стратегії            |
| Коригування стратегії                         | Адаптація до змін ринкового середовища                  |

Джерело: узагальнено автором.

Таким чином, досягнення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та ризику неможливе без активного впровадження цифрових технологій, розвитку інноваційного потенціалу та формування адаптивних механізмів управління. Цифровізація виступає не лише інструментом оптимізації діяльності підприємства, а й стратегічним напрямом трансформації бізнесу, що забезпечує формування стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності функціонування та забезпечення довгострокового розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від здатності ефективно реагувати на

зовнішні виклики, адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати інноваційні управлінські рішення. В умовах цифровізації економіки, нестабільності міжнародних ринків, геополітичних загроз та високого рівня ризиків підприємства змушені переглядати традиційні підходи до формування конкурентних переваг і переходити до стратегічного управління розвитком на основі гнучкості, інноваційності та цифрової трансформації.

Одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є формування адаптивної системи стратегічного управління. Така система повинна забезпечувати можливість швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, прогнозування потенційних ризиків та своєчасного коригування управлінських рішень. У сучасних умовах підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високою мінливістю, складністю та непередбачуваністю процесів, тому стратегічне управління повинно ґрунтуватися на принципах гнучкості, безперервного аналізу та інноваційного розвитку.

Важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності є розвиток цифрової інфраструктури підприємства. Використання сучасних цифрових платформ, автоматизованих систем управління, аналітики великих масивів даних (Big Data), технологій штучного інтелекту та хмарних сервісів дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управлінських процесів, оптимізувати використання ресурсів та покращувати взаємодію зі споживачами. Цифровізація також сприяє підвищенню швидкості обробки інформації та створює умови для більш обґрунтованого прийняття стратегічних рішень.

Суттєвого значення в умовах невизначеності набуває управління ризиками. Підприємства повинні не лише реагувати на ризики, але й формувати превентивні механізми їх мінімізації. Для цього важливим є впровадження систем моніторингу зовнішнього середовища, прогнозування кризових ситуацій, диверсифікація напрямів діяльності та формування резервних стратегій розвитку. Ефективне управління ризиками дозволяє забезпечити

стійкість функціонування підприємства навіть за умов нестабільності ринкового середовища (табл. .1.8).

Таблиця 1.8

Основні ризики діяльності підприємства в умовах цифровізації та  
способи їх мінімізації

| Вид ризику     | Характеристика                        | Шляхи мінімізації                        |
|----------------|---------------------------------------|------------------------------------------|
| Технологічний  | Швидке старіння технологій            | Постійне оновлення цифрових рішень       |
| Інформаційний  | Кіберзагрози та витік даних           | Впровадження систем кібербезпеки         |
| Ринковий       | Коливання попиту та конкуренції       | Диверсифікація послуг і ринків           |
| Фінансовий     | Нестабільність фінансового середовища | Формування резервного капіталу           |
| Організаційний | Опір персоналу змінам                 | Розвиток корпоративної культури          |
| Репутаційний   | Втрата довіри клієнтів                | Підвищення якості сервісу та комунікації |

В умовах цифрової економіки особливу роль відіграє клієнтоорієнтований підхід до управління підприємством. Сучасні споживачі висувають підвищені вимоги до якості продукції та послуг, швидкості обслуговування, доступності інформації та індивідуального підходу. Саме тому підприємства повинні активно використовувати цифрові канали комунікації, CRM-системи, інструменти аналітики поведінки споживачів та сучасні маркетингові технології для формування довгострокових відносин із клієнтами.

Важливою умовою досягнення конкурентоспроможності є також розвиток інноваційного потенціалу підприємства. У сучасному середовищі інновації стають не лише фактором економічного зростання, а й інструментом забезпечення стійких конкурентних переваг. Інноваційна діяльність повинна охоплювати всі сфери функціонування підприємства — від удосконалення продукції та бізнес-процесів до трансформації системи управління та організаційної структури.

Основні напрями інноваційного розвитку підприємства наведено в табл. 1.9

Таблиця 1.9

## Напрями інноваційного розвитку підприємства в умовах цифровізації

| Напрямок інновацій      | Практичне значення                                        |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Технологічні інновації  | Підвищення продуктивності та автоматизація процесів       |
| Організаційні інновації | Оптимізація системи управління                            |
| Маркетингові інновації  | Розширення ринків збуту та підвищення лояльності клієнтів |
| Логістичні інновації    | Оптимізація поставок та скорочення витрат                 |
| Цифрові інновації       | Підвищення швидкості обробки інформації                   |
| Соціальні інновації     | Розвиток корпоративної культури та мотивації персоналу    |

Не менш важливим чинником конкурентоспроможності є розвиток людського капіталу. У сучасних умовах ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу, його цифрових компетентностей, здатності працювати в умовах невизначеності та швидко адаптуватися до змін. Тому підприємства повинні інвестувати у навчання працівників, розвиток управлінських навичок, підтримку інноваційної активності та формування сприятливої корпоративної культури.

Крім того, стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує орієнтації на принципи сталого розвитку. Сучасні підприємства повинні враховувати не лише економічні результати діяльності, але й соціальні та екологічні аспекти функціонування. Використання енергоефективних технологій, екологічна відповідальність, дотримання принципів соціального партнерства та етичного ведення бізнесу позитивно впливають на репутацію підприємства та формують додаткові конкурентні переваги (табл.1.10).

Таблиця 1.10

Ключові стратегічні переваги підприємства в умовах цифровізації та ризику

| Стратегічна перевага         | Значення для підприємства                      |
|------------------------------|------------------------------------------------|
| Гнучкість управління         | Швидка адаптація до змін середовища            |
| Цифровізація бізнес-процесів | Підвищення ефективності діяльності             |
| Інноваційність               | Формування довгострокових конкурентних переваг |
| Клієнтоорієнтованість        | Підвищення рівня задоволеності споживачів      |
| Управління ризиками          | Забезпечення стабільності функціонування       |
| Розвиток людського капіталу  | Підвищення ефективності роботи персоналу       |
| Сталий розвиток              | Формування позитивного іміджу підприємства     |

Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації, невизначеності та ризику потребує комплексного стратегічного підходу, який поєднує цифрову трансформацію, інноваційний розвиток, ефективне управління ризиками, розвиток людського капіталу та орієнтацію на потреби споживачів. Саме здатність підприємства до адаптації, впровадження сучасних технологій та формування стійких конкурентних переваг визначає його успішність у сучасному економічному середовищі.

#### Висновки до розділу 1

Досліджено теоретичні засади досягнення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності та ризику. Встановлено, що сучасне конкурентне середовище характеризується високим рівнем нестабільності, динамічністю змін, посиленням глобальної конкуренції, цифровізацією економіки та трансформацією моделей взаємодії між суб'єктами ринку. Функціонування підприємств транспортно-логістичної системи відбувається в умовах VUCA- та BANI-середовища, що потребує формування нових підходів до забезпечення конкурентних переваг.

Узагальнено наукові підходи до трактування сутності конкурентоспроможності логістичних підприємств. Визначено, що

конкурентоспроможність у сучасних умовах розглядається не лише як здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, а й як можливість швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, використовувати цифрові технології та забезпечувати стійкість до ризиків і кризових явищ.

На основі аналізу сучасних наукових досліджень встановлено, що ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної системи є цифровізація бізнес-процесів, інноваційний розвиток, ефективність управління, розвиток людського капіталу, гнучкість організаційних структур, клієнтоорієнтованість та здатність до управління ризиками. Доведено, що цифрові технології суттєво трансформують механізми формування конкурентних переваг підприємств, сприяють оптимізації логістичних процесів, автоматизації управління та підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень.

Визначено, що в умовах невизначеності та ризику важливого значення набуває формування адаптивних стратегій розвитку підприємств. Обґрунтовано необхідність використання сучасних інструментів стратегічного аналізу, зокрема SPACE-аналізу, який дозволяє оцінити конкурентні позиції підприємства, рівень його фінансової стійкості, привабливість галузі та вплив зовнішнього середовища. Встановлено, що ефективне стратегічне управління повинно ґрунтуватися на принципах гнучкості, інноваційності, цифрової трансформації та безперервного моніторингу ризиків.

Доведено, що досягнення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах неможливе без розвитку цифрової інфраструктури, впровадження інноваційних технологій, формування ефективної корпоративної культури та розвитку людського капіталу. Особливу роль у забезпеченні конкурентних переваг відіграють цифрові компетентності персоналу, здатність підприємства до швидкої адаптації, клієнтоорієнтований підхід та інтеграція принципів сталого розвитку у систему управління підприємством.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

### 2.1. Аналіз організаційно-управлінської діяльності ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» є лідером українського ринку експрес-доставки та логістичних послуг. Компанія здійснює діяльність у сфері перевезення документів, посилок, вантажів, складської логістики та цифрових сервісів. Попри складні умови воєнного стану, підприємство демонструє стійке зростання, активний розвиток інфраструктури та високий рівень адаптивності до кризових умов.

ТОВ «Нова Пошта» є одним із провідних підприємств логістичної галузі України, яке здійснює діяльність у сфері експрес-доставки, транспортно-логістичних послуг та цифрових сервісів. Компанію було засновано у 2001 році В'ячеславом Климовим та Володимиром Поперешнюком. На початковому етапі функціонування підприємство здійснювало діяльність як локальний кур'єрський сервіс, орієнтований переважно на сегмент B2B у місті Києві.

Стратегічною метою компанії з моменту заснування було формування принципово нового рівня логістичного сервісу, що передбачав високу швидкість доставки, надійність перевезень та клієнтоорієнтований підхід. У перші роки діяльності підприємство активно інвестувало у формування корпоративної культури, заснованої на принципах прозорості, відповідальності та якості обслуговування.

Початковий період розвитку супроводжувався низкою складнощів, серед яких недостатній рівень розвитку логістичної інфраструктури України, обмежені фінансові ресурси та високий рівень конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг. Водночас саме ці чинники стимулювали компанію до впровадження інноваційних рішень та створення ефективної системи управління логістичними процесами.



Еволюція діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчить про послідовну трансформацію бізнес-моделі підприємства — від локального оператора експрес-доставки до масштабної логістичної компанії міжнародного рівня. На початкових етапах розвитку підприємство спеціалізувалося переважно на організації швидких перевезень між окремими містами України. У подальшому компанія здійснила масштабування логістичної мережі, сформувала власну інфраструктуру, що включає сортувальні термінали, транспортний парк, цифрові платформи та автоматизовані системи управління логістичними процесами (рис.2.1).



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

Джерело: розроблено автором самостійно.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Нова Пошта» функціонує як міжнародний логістичний бренд, орієнтований на розширення діяльності не лише на внутрішньому ринку України, але й у країнах Європейського Союзу. Стратегічним напрямом розвитку компанії є інтеграція у міжнародний

логістичний простір, розвиток транскордонних сервісів та формування конкурентних переваг на глобальному ринку логістичних послуг [32, с. 2–3].

Такий напрям розвитку відповідає сучасним тенденціям функціонування світового логістичного бізнесу, відповідно до яких підприємства, що активно масштабують логістичну мережу, впроваджують цифрові технології та підтримують високий рівень якості сервісу, отримують стійкі конкурентні переваги та підвищують рівень власної економічної безпеки. У сучасних умовах саме інноваційність, адаптивність та ефективність логістичних процесів стають визначальними чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Відповідно до стратегічних документів Nova Global, ключовою метою компанії є формування ефективного логістичного мосту між людьми, бізнесом та новими можливостями, забезпечення інтеграції України до європейського та світового економічного простору [33, с. 4–6]. У зв'язку з цим діяльність ТОВ «Нова Пошта» виходить за межі традиційного надання послуг доставки. Компанія відіграє важливу роль у розвитку підприємницької діяльності, підтримці малого та середнього бізнесу, сприяє просуванню українських виробників на міжнародні ринки та забезпечує розширення можливостей участі у глобальних торговельних процесах.

Логістичний процес обробки відправлень у ТОВ «Нова Пошта» побудований за принципом багаторівневої організації перевезень та включає кілька взаємопов'язаних етапів. На першому етапі відправлення приймається у відділенні компанії або кур'єром. Далі посилка транспортується до найближчого сортувального центру, де здійснюється її первинна обробка та сортування. Після цього вантаж перевозиться магістральним транспортом до регіону призначення, де проходить повторне сортування. Завершальним етапом логістичного процесу є доставка відправлення до відділення, поштомата або безпосередньо кінцевому отримувачу (рис. 2.2).



Рис.2.2. Логістична модель ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором самостійно.

Запроваджена в ТОВ «Нова Пошта» логістична модель забезпечує ефективну організацію процесів перевезення та доставки відправлень як у межах України, так і за її межами. Побудова багаторівневої системи обробки вантажів дозволяє компанії забезпечувати високу швидкість доставки, безперервний контроль за переміщенням посилок та мінімізувати ризики втрати чи затримки відправлень. Завдяки оптимізації логістичних потоків підприємство підтримує високий рівень надійності сервісу, що формує його конкурентні переваги на ринку логістичних послуг.

Ефективність функціонування логістичної системи ТОВ «Нова Пошта» значною мірою ґрунтується на впровадженні сучасних управлінських підходів, зокрема концепції Lean management (ощадливого управління). Застосування принципів Lean спрямоване на підвищення ефективності роботи відділень, сортувальних центрів та логістичних хабів шляхом усунення непродуктивних витрат, оптимізації операційних процесів та раціонального використання ресурсів [33].

Основною ідеєю концепції ошадливого управління є усунення всіх процесів і операцій, які не створюють додаткової цінності для клієнта, а також забезпечення безперервного вдосконалення діяльності підприємства через систематичне впровадження невеликих, але постійних покращень. Такий підхід дозволяє компанії скорочувати час обробки відправлень, підвищувати продуктивність праці, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільно високий рівень якості логістичного сервісу (рис. 2.3).



Рис.2.3. Схема Lean-циклу безперервних покращень

Використання Lean-філософії також сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, що є особливо важливим в умовах невизначеності, ризику та високої динамічності сучасного ринку логістичних послуг. Саме поєднання цифрових технологій, ефективної логістичної моделі та принципів ошадливого управління формує основу конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та забезпечує її стійкі ринкові позиції.

За результатами впровадження концепції Lean management у діяльність ТОВ «Нова Пошта» було досягнуто суттєвого підвищення ефективності операційних процесів. Зокрема, швидкість пошуку відправлень у відділеннях зросла на 43 %, а загальна ефективність функціонування відділень підвищилася приблизно на 20 %. Таких результатів вдалося досягти завдяки оптимізації робочого простору, усуненню дублювання функцій, стандартизації операційних процедур та вдосконаленню організації логістичних процесів. Упроваджені зміни позитивно вплинули на рівень задоволеності клієнтів, сприяли скороченню операційних витрат і підвищенню продуктивності праці персоналу.

Застосування Lean-підходів дозволяє ТОВ «Нова Пошта» забезпечувати швидшу обробку відправлень, раціональніше використовувати ресурси та підтримувати стабільно високий рівень якості сервісу незалежно від обсягів навантаження. Це безпосередньо впливає на зміцнення конкурентних позицій компанії, підвищення її операційної стійкості та здатності ефективно функціонувати в умовах економічної нестабільності та ризиків.

Відповідно до узагальнених показників, сформованих на основі відкритих даних річних звітів і пресрелізів NOVA Group, упродовж 2020–2025 рр. спостерігалася стійка тенденція до масштабування логістичної інфраструктури ТОВ «Нова Пошта» (табл.2.1).

Таблиця 2.1

## Розвиток інфраструктури ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2025 рр.

| Показник                     | 2022          | 2023      | 2024      | 2025   |
|------------------------------|---------------|-----------|-----------|--------|
| Кількість відділень          | понад 10 тис. | 11,5 тис. | 13,2 тис. | 15 403 |
| Кількість поштоматів         | 13 тис.       | 20 тис.+  | 24 тис.+  | 34 055 |
| Кількість терміналів та депо | 90+           | 100+      | 105+      | 110    |
| Кількість країн присутності  | 2             | 8         | 15        | 16     |
| Кількість відправлень, млн   | 315           | 412       | 480       | 522    |

За зазначений період кількість відділень компанії збільшилася приблизно з 4,2 тис. до понад 15 тис., що забезпечило значне розширення географії

доставки та охоплення більшості населених пунктів України. Одночасно середній термін доставки скоротився із 32 до близько 20 годин, а рівень успішного виконання доставок зріс до 99 %. Такі позитивні зміни супроводжувалися суттєвим посиленням ринкових позицій компанії: частка ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки зросла орієнтовно з 38 % до 68 % [34].

Наведені показники свідчать про системне нарощування масштабів діяльності компанії, постійне вдосконалення якості логістичного сервісу та підвищення рівня операційної ефективності. Розвиток логістичної мережі, оптимізація транспортно-логістичних процесів і зростання надійності доставки сприяють зміцненню конкурентоспроможності підприємства та підвищенню його економічної стійкості на ринку логістичних послуг.

Починаючи з 2022 року, ТОВ «Нова Пошта» активно реалізує стратегію міжнародної експансії. Незважаючи на воєнні дії та пов'язані з ними ризики для функціонування логістичної інфраструктури, компанія не лише зберегла стабільність діяльності в Україні, але й суттєво розширила міжнародну присутність. Зокрема, було відкрито відділення та логістичні представництва у Польщі, Німеччині, Литві, Чехії, Румунії та Словаччині [35, с. 1–3]. Це дозволило сформувати прямі логістичні маршрути між Україною та країнами Європейського Союзу, забезпечуючи ефективне переміщення товарів, особистих відправлень і гуманітарних вантажів.

За оцінками міжнародного видання IntelliNews, упродовж 2023–2024 років стратегія розвитку Nova Post була орієнтована на трансформацію компанії з національного оператора експрес-доставки у багатонаціональну логістичну групу, інтегровану до європейського ринку логістичних послуг [35, с. 3–4]. У результаті компанія поступово формує власну роль як логістичного мосту між Україною та країнами Європейського Союзу, сприяючи розвитку економічної мобільності населення, підтримці українського бізнесу та інтеграції України до міжнародного економічного простору.

Організаційна структура є однією з ключових складових внутрішнього середовища підприємства, оскільки саме вона визначає механізми розподілу функціональних обов'язків між структурними підрозділами, систему прийняття управлінських рішень та порядок координації діяльності персоналу. Ефективність побудови організаційної структури безпосередньо впливає на швидкість реагування компанії на зміни зовнішнього середовища, результативність логістичних процесів, рівень управлінської гнучкості та здатність підприємства забезпечувати конкурентоспроможність і економічну стійкість у сучасних умовах господарювання [36].

У ТОВ «Нова Пошта» система управління побудована за холдинговим принципом. Підприємство входить до складу NOVA Group, у межах якої стратегічні рішення щодо розвитку бізнесу, інвестиційної діяльності, цифрової трансформації та масштабування логістичної мережі приймаються на рівні материнської компанії. Водночас операційна діяльність організована за принципом розподілу функцій між окремими автономними бізнес-напрямами, кожен із яких спеціалізується на певному сегменті логістичних та супутніх послуг [37].

До структури NOVA Group входять бізнес-одиниці, що забезпечують внутрішню експрес-доставку, міжнародні логістичні перевезення (Nova Post Global), логістичне обслуговування інтернет-магазинів та маркетплейсів, B2B-сервіси для корпоративних клієнтів, фінансові послуги, платіжні та переказні операції, IT-розробку, а також впровадження інноваційних логістичних рішень. Таким чином, кожен напрям діяльності функціонує як відносно самостійна бізнес-структура, однак усі вони інтегровані в єдину корпоративну систему управління та дотримуються спільних стандартів якості сервісу, інформаційної безпеки та корпоративної культури (рис. 2.4).

Застосування холдингової моделі управління дозволяє компанії поєднувати централізоване стратегічне управління з високим рівнем операційної гнучкості окремих бізнес-напрямів. Такий підхід забезпечує ефективну координацію діяльності, прискорює процес прийняття управлінських



рішень, сприяє впровадженню інновацій та підвищує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища й умов невизначеності.

Холдингова модель управління забезпечує NOVA Group можливість функціонувати як єдина логістично-фінансова екосистема, у межах якої кожен бізнес-напрямок спеціалізується на виконанні окремих функцій логістичного процесу — від транспортування та сортування відправлень до надання цифрових сервісів, фінансових послуг і платіжних операцій. Такий підхід сприяє ефективній координації діяльності всіх структурних підрозділів, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню рівня управлінської ефективності.

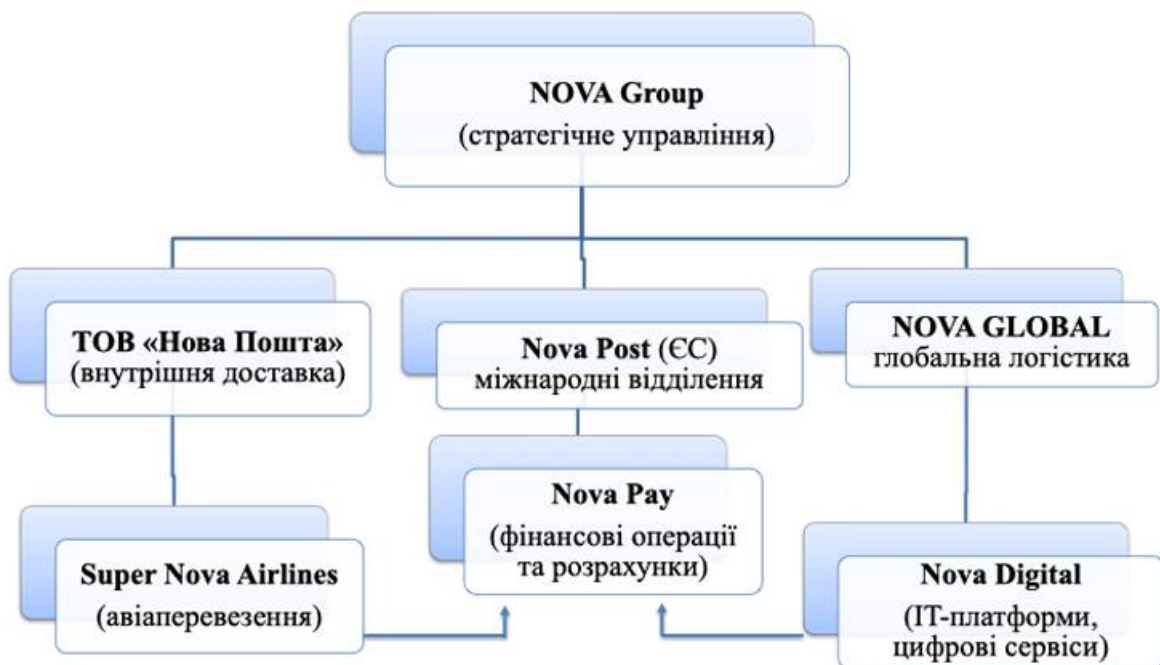


Рис.2.4. Організаційно-управлінська структура NOVA Group

Завдяки зазначеній організаційній структурі компанія зберігає високий рівень гнучкості, адаптивності та масштабованості, що є важливими чинниками забезпечення її конкурентоспроможності та стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища [37].

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» характеризується складною багаторівневою побудовою та значною кількістю функціональних і регіональних підрозділів, що забезпечують ефективне управління логістичними, операційними, фінансовими та сервісними процесами підприємства (Додаток А).



Важливе місце в системі управління ТОВ «Нова Пошта» посідає цифровий менеджмент, який є одним із ключових інструментів забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства. Компанія активно використовує власні інформаційні та аналітичні системи, що інтегрують дані щодо логістичних процесів, клієнтського сервісу, фінансових операцій та управлінської аналітики в єдину цифрову екосистему. Використання сучасних цифрових технологій забезпечує можливість здійснювати моніторинг основних показників діяльності в режимі реального часу та оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Застосування цифрових інструментів управління сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оскільки дозволяє базувати їх не на інтуїтивних припущеннях, а на результатах аналізу актуальних даних. Це, своєю чергою, знижує рівень операційних ризиків, мінімізує ймовірність помилок та сприяє скороченню можливих фінансових втрат [38].

Важливою складовою внутрішньої системи управління компанії є також управління людськими ресурсами. ТОВ «Нова Пошта» приділяє значну увагу розвитку персоналу шляхом організації внутрішнього навчання, реалізації програм професійної підготовки керівників, підвищення кваліфікації працівників та впровадження систем оцінювання результативності праці (табл.2.2). Такий підхід сприяє формуванню висококваліфікованого кадрового потенціалу, підвищенню рівня мотивації працівників та зниженню плинності кадрів.

Таблиця 2.2

## Чисельність персоналу ТОВ «Нова Пошта»

| Показник                         | 2024   | 2025   |
|----------------------------------|--------|--------|
| Загальна кількість працівників   | 32 944 | 33 637 |
| Середня чисельність персоналу    | —      | 27 572 |
| Частка жінок на керівних посадах | 28,2%  | 25,4%  |

Інвестиції у розвиток людського капіталу дозволяють компанії забезпечувати стабільність кадрового складу, підтримувати високий рівень якості обслуговування клієнтів та підвищувати ефективність виконання логістичних процесів. У сучасних умовах саме професійний персонал і розвинена корпоративна культура виступають важливими чинниками формування конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» характеризується високим рівнем гнучкості, децентралізації та орієнтацією на оперативне прийняття управлінських рішень. Поєднання автономності окремих бізнес-напрямів із централізованою системою управлінського контролю та єдиними корпоративними стандартами сервісу забезпечує компанії здатність ефективно функціонувати в умовах кризових явищ, швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та реалізовувати стратегічні напрями розвитку.

Отже, організаційно-управлінська модель ТОВ «Нова Пошта» може розглядатися як один із ключових факторів забезпечення її конкурентоспроможності, економічної стійкості та довгострокового розвитку в умовах невизначеності та ризику.

## 2.2. Комплексне оцінювання фінансово-економічної діяльності та конкурентних позицій підприємства

Фінансові результати діяльності підприємства є одним із ключових індикаторів ефективності його функціонування, рівня конкурентоспроможності та здатності забезпечувати стійкий розвиток в умовах невизначеності та ризику. Аналіз основних фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» за 2024–2025 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії, зростання масштабів діяльності та зміцнення її ринкових позицій на ринку логістичних послуг. Основні фінансові результати діяльності ТОВ «Нова Пошта» наведено в табл.

### 2.3.

Таблиця 2.3

## Основні фінансові результати

ТОВ «Нова Пошта» у 2024–2025 рр., млн грн

| Показник                        | 2024     | 2025     | Відхилення |
|---------------------------------|----------|----------|------------|
| Чистий дохід                    | 44 541,8 | 54 153,0 | +9 611,2   |
| Собівартість та витрати на збут | 35 589,8 | 43 533,1 | +7 943,3   |
| Адміністративні витрати         | 4 186,8  | 4 468,9  | +282,1     |
| Чистий прибуток                 | 2 500,3  | 2 610,4  | +110,1     |
| Фінансові доходи/витрати        | 918,6    | -882,0   | -1 800,6   |

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Як видно з даних табл. 2.3, у 2025 році ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало суттєве зростання обсягів доходу від реалізації послуг. Зокрема, чистий дохід компанії збільшився на 9 611,2 млн грн, або на 21,6 % порівняно з попереднім роком. Така тенденція свідчить про активне розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення кількості логістичних операцій, розвиток міжнародних перевезень та підвищення попиту на послуги компанії.

Водночас спостерігається зростання собівартості та витрат на збут на 7 943,3 млн грн, що пов'язано з розширенням логістичної інфраструктури, збільшенням витрат на паливо, транспортне забезпечення, оплату праці персоналу та розвиток міжнародної мережі доставки. Крім того, збільшення операційних витрат обумовлене інвестиціями в автоматизацію логістичних процесів, модернізацію сортувальних центрів та розвиток цифрових сервісів.

Адміністративні витрати підприємства у 2025 році також зросли на 282,1 млн грн, що пов'язано з розширенням управлінського апарату, розвитком інформаційних систем та підвищенням витрат на управління діяльністю компанії. Однак темпи зростання адміністративних витрат є значно нижчими порівняно з темпами зростання доходу, що свідчить про достатньо ефективне управління адміністративними ресурсами підприємства.

Позитивною тенденцією є зростання чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» на 110,1 млн грн. Незважаючи на суттєве збільшення витрат та складні умови функціонування в період воєнного стану, компанія змогла забезпечити прибутковість діяльності та зберегти високий рівень фінансової результативності. Водночас спостерігається погіршення показника фінансових доходів/витрат, який у 2025 році набув від'ємного значення. Це може бути пов'язано зі збільшенням фінансового навантаження, валютними коливаннями та зростанням витрат на залучення фінансових ресурсів.

Загалом результати аналізу свідчать про високий рівень операційної ефективності підприємства, здатність адаптуватися до складних економічних умов та забезпечувати стабільне зростання фінансових показників.

Оцінка структури активів та джерел формування капіталу дозволяє визначити рівень фінансової стійкості підприємства, ефективність використання ресурсів та потенціал його подальшого розвитку. Основні показники структури активів та капіталу ТОВ «Нова Пошта» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Структура активів та капіталу ТОВ «Нова Пошта», млн грн

| Показник               | 2024     | 2025     |
|------------------------|----------|----------|
| Активи всього          | 31 795,5 | 33 824,1 |
| Грошові кошти          | 2 902,0  | 4 195,3  |
| Основні засоби та НМА  | 16 577,7 | 17 520,1 |
| Фінансові інвестиції   | 7 745,3  | 7 988,7  |
| Власний капітал        | 11 588,4 | 13 362,4 |
| Кредити та запозичення | 5 199,3  | 5 208,2  |

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Відповідно до даних табл. 2.4, у 2025 році загальна вартість активів ТОВ «Нова Пошта» зросла на понад 2 млрд грн, що свідчить про подальше масштабування діяльності компанії та зміцнення її економічного потенціалу. Зростання активів підприємства відбулося переважно за рахунок збільшення

обсягів грошових коштів, розширення матеріально-технічної бази та інвестиційної діяльності.

Особливо суттєвим є збільшення обсягу грошових коштів із 2 902,0 млн грн у 2024 році до 4 195,3 млн грн у 2025 році. Це свідчить про підвищення рівня ліквідності підприємства, покращення його платоспроможності та формування фінансового резерву для реалізації інвестиційних проєктів.

Вартість основних засобів та нематеріальних активів також демонструє позитивну динаміку. Зростання цього показника пов'язане з інвестиціями у розвиток логістичної інфраструктури, модернізацію сортувальних центрів, оновлення транспортного парку та впровадження сучасних цифрових технологій. Важливу роль у структурі активів підприємства відіграють фінансові інвестиції, які забезпечують підтримку інноваційної діяльності та реалізацію стратегічних напрямів розвитку компанії.

Позитивною тенденцією є збільшення власного капіталу підприємства з 11 588,4 млн грн до 13 362,4 млн грн. Це свідчить про зміцнення фінансової незалежності компанії та підвищення її економічної стійкості. Водночас обсяг кредитів та запозичень залишився практично незмінним, що характеризує виважену політику підприємства щодо використання позикового капіталу.

Таким чином, аналіз структури активів і капіталу ТОВ «Нова Пошта» свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства, ефективне управління ресурсами та наявність значного потенціалу для подальшого розвитку.

Фінансова стійкість та ліквідність є важливими характеристиками ефективності функціонування підприємства, оскільки визначають його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, підтримувати стабільність діяльності та протидіяти впливу зовнішніх ризиків.

Основні показники фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Показники фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта»

| Показник                        | 2024     | 2025     |
|---------------------------------|----------|----------|
| Власний капітал, млн грн        | 11 588,4 | 13 362,4 |
| Поточні зобов'язання, млн грн   | 5 015,2  | 5 337,0  |
| Грошові кошти, млн грн          | 2 902,0  | 4 195,3  |
| Коефіцієнт автономії            | 0,36     | 0,39     |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 1,03     | 1,12     |

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить про достатній рівень фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта». Зокрема, у 2025 році відбулося зростання власного капіталу підприємства, що позитивно вплинуло на показник фінансової незалежності компанії.

Коефіцієнт автономії зріс із 0,36 до 0,39, що свідчить про підвищення частки власного капіталу у структурі фінансування активів підприємства. Така тенденція є позитивною, оскільки характеризує зниження залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування та підвищення її фінансової стійкості.

Важливим показником є також коефіцієнт поточної ліквідності, який у 2025 році зріс до 1,12. Це свідчить про достатній рівень забезпеченості поточних зобов'язань оборотними активами та здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові фінансові зобов'язання.

Зростання обсягів грошових коштів позитивно впливає на платоспроможність підприємства та забезпечує можливість оперативного реагування на ризики й кризові ситуації. В умовах нестабільного економічного середовища високий рівень ліквідності є важливим фактором забезпечення безперервності діяльності та підтримання конкурентних позицій підприємства.

Отже, результати аналізу фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Нова Пошта» свідчать про достатньо стабільний фінансовий стан компанії, ефективне управління фінансовими ресурсами та високий рівень адаптивності підприємства до умов невизначеності та ризику.

Ринок поштово-логістичних послуг України навіть в умовах воєнного стану залишається одним із найбільш динамічних секторів економіки. Потреба у швидкій доставці товарів, розвитку електронної комерції та підтримці бізнес-ланцюгів забезпечує стабільний попит на логістичні послуги серед населення та підприємств. За інформацією Ukrainian Business News, у 2024 році доходи логістичних компаній зросли приблизно на 12 %, що підтверджує високий рівень адаптивності галузі до сучасних економічних викликів.

Серед основних конкурентів ТОВ «Нова пошта» на українському ринку варто виділити (табл.2.6):

Таблиця 2.6

Основні конкуренти ТОВ «Нова пошта»

| Основні конкуренти                                                                  |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оператор                                                                            | Переваги                                                                                                                                                                       | Слабкі сторони                                                                                                                                                      |
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Найбільша мережа відділень (понад 10 000 по всій Україні)</li><li>• Доступні ціни для населення</li><li>• Державна підтримка</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Нижча швидкість доставки</li><li>• Менш гнучка система управління</li><li>• Повільна цифровізація</li></ul>                 |
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Сильні позиції в міжнародній доставці</li><li>• Глобальна мережа партнерів</li><li>• Досвід у логістиці</li></ul>                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Повільніша внутрішня доставка</li><li>• Менша автоматизація процесів</li></ul>                                              |
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Низькі ціни на доставку</li><li>• Співпраця з торговельними мережами</li><li>• Зручні точки видачі</li></ul>                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Обмежене покриття (близько 1500 пунктів)</li><li>• Нижча швидкість міжрегіональних перевезень</li></ul>                     |
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Міжнародний бренд</li><li>• Преміум-сервіс для бізнесу</li><li>• Митне оформлення та door-to-door доставка</li></ul>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Високі тарифи</li><li>• Орієнтація на корпоративних клієнтів</li><li>• Невелика присутність на внутрішньому ринку</li></ul> |

За даними аналітичних досліджень Business Inform, у 2025 році ТОВ «Нова пошта» утримує провідні позиції на ринку експрес-доставки України, контролюючи близько 48–50 % ринку. Це свідчить про фактичне домінування компанії у сфері внутрішньої логістики та доставки посилок. Основними конкурентними перевагами підприємства є висока швидкість доставки, сучасні

цифрові сервіси, технологічність логістичних процесів, розгалужена мережа відділень і високий рівень клієнтоорієнтованості.

1. Укрпошта — державний оператор поштового зв'язку, який активно модернізує власну інфраструктуру та цифрові сервіси. Основною перевагою компанії є найбільша мережа відділень в Україні та доступні тарифи для населення. Водночас недоліками залишаються нижча швидкість доставки та менш гнучка система управління.

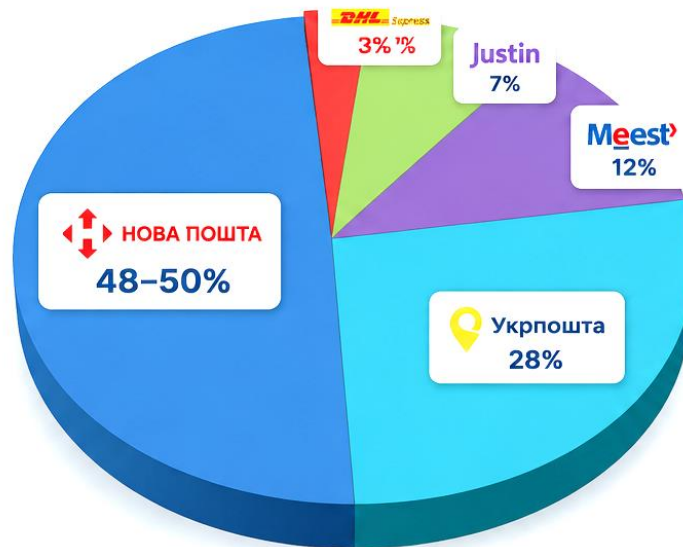
2. Meest Express — приватний оператор, який спеціалізується переважно на міжнародній логістиці та доставці вантажів із-за кордону. Компанія має сильні позиції у міжнародному сегменті, проте поступається «Новій пошті» за рівнем автоматизації та швидкістю внутрішніх перевезень.

3. Justin — оператор бюджетного сегмента, орієнтований переважно на співпрацю з торговельними мережами. Його конкурентною перевагою є нижча вартість доставки, однак обмежена кількість пунктів видачі та менша швидкість доставки знижують рівень конкурентоспроможності компанії.

4. DHL Express — міжнародний оператор преміум-сегмента, що спеціалізується на міжнародних експрес-відправленнях та обслуговуванні корпоративних клієнтів. Компанія забезпечує високий рівень сервісу та комплексне митне оформлення, однак її частка на внутрішньому ринку України залишається незначною через високі тарифи.

Порівняльний аналіз свідчить, що ключовими конкурентними перевагами ТОВ «Нова пошта» є найбільше покриття логістичної мережі, висока швидкість доставки (у середньому 1–2 дні по Україні), активне впровадження цифрових технологій, автоматизація логістичних процесів, розвиток міжнародного напрямку та високий рівень довіри споживачів (рис.2.5). Саме завдяки поєднанню інноваційності, масштабності діяльності та клієнтоорієнтованості компанія зберігає статус лідера українського ринку поштово-логістичних послуг.





Джерело: Business Inform, аналітика ринку 2025

Рис.2.5. Частка ринку поштово-логістичних операторів України станом на 2025 р.

З метою визначення ключових конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» серед підприємств, що функціонують на ринку поштової експрес-доставки України, доцільно застосувати метод побудови багатокутника конкурентоспроможності. Використання даного інструменту дозволяє здійснити комплексне порівняння основних параметрів діяльності компаній та візуалізувати рівень їх конкурентних позицій на ринку.

Багатокутник конкурентоспроможності являє собою графічну модель, у якій кожна вершина відображає окремий критерій оцінювання діяльності підприємства, зокрема рівень цін, якість сервісу, швидкість доставки, рівень цифровізації, доступність мережі, клієнтоорієнтованість та інші показники. Такий підхід забезпечує можливість комплексної оцінки сильних і слабких сторін підприємства, виявлення напрямів удосконалення діяльності, а також визначення чинників, які формують конкурентні переваги компанії порівняно з іншими учасниками ринку [1].

На рис. 2.6 представлено багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта», побудований на основі порівняння з основними підприємствами поштово-логістичної галузі України.

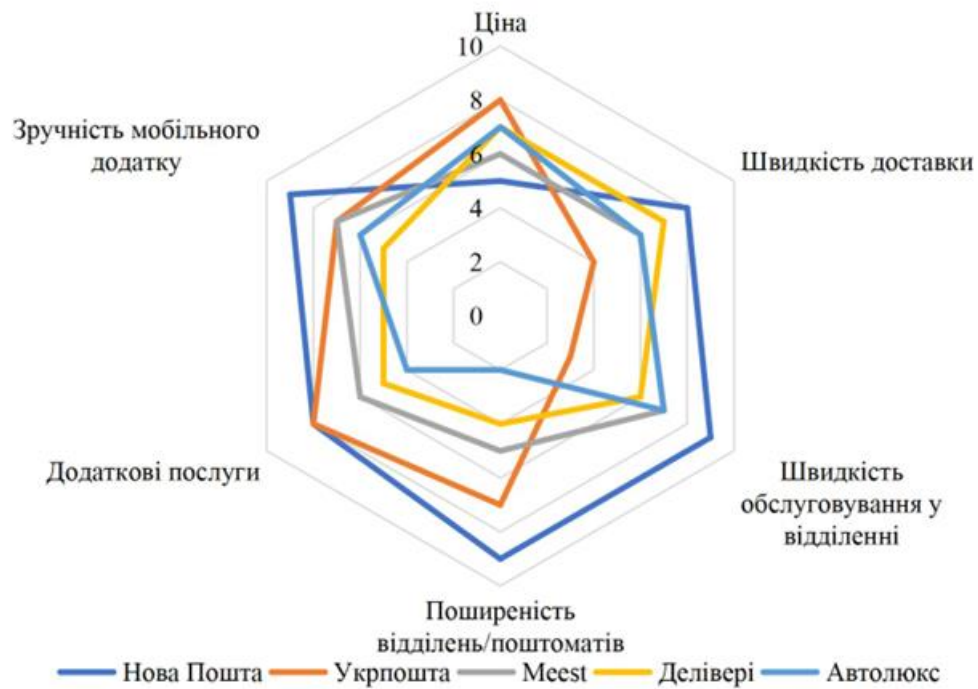


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» у порівнянні з іншими підприємствами поштової галузі України

Джерело: сформовано автором.

Проведений аналіз свідчить, що ключовими конкурентними перевагами компанії є висока швидкість доставки, оперативність обслуговування клієнтів у відділеннях, масштабна мережа відділень і поштоматів, функціональність мобільного застосунку та широкий спектр додаткових сервісів. Сукупність зазначених факторів забезпечує високий рівень конкурентоспроможності підприємства та сприяє зміцненню його лідерських позицій на ринку експрес-доставки України.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств використовувалася десятибальна шкала, де 1 бал характеризує найнижчий рівень розвитку певного показника, а 10 балів — найвищий рівень. За результатами проведеного аналізу встановлено, що найбільш вагомими конкурентними перевагами ТОВ «Нова Пошта» є оперативність обслуговування у відділеннях, розвиненість мережі відділень і поштоматів, а також зручність

використання мобільного застосунку. Кожен із зазначених показників був оцінений у 9 балів.

Водночас дослідження показало, що за критерієм вартості послуг компанія певною мірою поступається окремим конкурентам, оскільки тарифи ТОВ «Нова Пошта» належать до одних із найвищих на ринку поштово-логістичних послуг. Проте висока якість сервісу, інноваційність, швидкість доставки та орієнтація на потреби клієнтів компенсують зазначений недолік і забезпечують підприємству стабільні конкурентні позиції.

Згідно з результатами побудованого багатокутника конкурентоспроможності, ТОВ «Нова Пошта» отримало 48 балів із максимально можливих 60, що суттєво перевищує показники основних конкурентів — АТ «Укрпошта» та компанії «Meest», які набрали по 37 балів. Отримані результати підтверджують наявність значних конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» за більшістю ключових параметрів діяльності та свідчать про високий рівень її конкурентоспроможності на ринку експрес-доставки України.

### 2.3. Аналіз впливу цифровізації, ризиків та факторів невизначеності на конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта»

В умовах невизначеності, посилення конкурентного тиску та цифрової трансформації логістичного ринку важливого значення набуває використання сучасних методів стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити конкурентні позиції підприємства та визначити перспективні напрями його розвитку. Одним із таких інструментів є SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation), який використовується для оцінювання стратегічного становища підприємства з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів середовища.

SPACE-аналіз дозволяє визначити оптимальний тип стратегії розвитку підприємства на основі оцінювання чотирьох ключових груп показників:

- фінансової сили підприємства (Financial Strength — FS);

- конкурентних переваг (Competitive Advantage — CA);
- привабливості галузі (Industry Strength — IS);
- стабільності зовнішнього середовища (Environmental Stability — ES).

Для проведення SPACE-аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» використано систему експертного оцінювання за шкалою від 1 до 6 балів (табл.2.7).

Таблиця 2.7

## Оцінювання показників SPACE-аналізу ТОВ «Нова Пошта»

| Група показників             | Критерії оцінювання             | Оцінка |
|------------------------------|---------------------------------|--------|
| Фінансова сила (FS)          | Рентабельність діяльності       | 5      |
|                              | Темпи зростання доходу          | 6      |
|                              | Ліквідність                     | 5      |
|                              | Фінансова стійкість             | 5      |
|                              | Інвестиційний потенціал         | 6      |
| Середнє значення FS          |                                 | 5,4    |
| Конкурентні переваги (CA)    | Якість сервісу                  | -5     |
|                              | Рівень цифровізації             | -6     |
|                              | Частка ринку                    | -6     |
|                              | Логістична інфраструктура       | -5     |
|                              | Клієнтоорієнтованість           | -5     |
| Середнє значення CA          |                                 | -5,4   |
| Привабливість галузі (IS)    | Темпи розвитку ринку            | 6      |
|                              | Попит на логістичні послуги     | 6      |
|                              | Рівень цифровізації галузі      | 5      |
|                              | Потенціал міжнародного розвитку | 6      |
|                              | Інноваційність галузі           | 5      |
| Середнє значення IS          |                                 | 5,6    |
| Стабільність середовища (ES) | Воєнні ризики                   | -6     |
|                              | Інфляційні процеси              | -5     |
|                              | Валютні коливання               | -5     |
|                              | Конкурентний тиск               | -4     |
|                              | Нестабільність ринку            | -5     |

|                     |  |      |
|---------------------|--|------|
| Середнє значення ES |  | -5,0 |
|---------------------|--|------|

Джерело: сформовано автором.

Для визначення стратегічної позиції підприємства розраховано координати SPACE-матриці:

$$X = IS + CA$$

$$X = 5,6 + (-5,4) = 0,2$$

$$Y = FS + ES$$

$$Y = 5,4 + (-5,0) = 0,4$$

Отримані результати свідчать про те, що стратегічна позиція ТОВ «Нова Пошта» знаходиться в агресивному секторі SPACE-матриці, що характеризує підприємство як фінансово стійку та конкурентоспроможну компанію з високим потенціалом подальшого розвитку навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Інтерпретація результатів SPACE-аналізу ТОВ «Нова Пошта»

| Показник            | Значення  | Характеристика                                          |
|---------------------|-----------|---------------------------------------------------------|
| Х-координата        | 0,2       | Переважають конкурентні переваги та галузевий потенціал |
| Y-координата        | 0,4       | Високий рівень фінансової сили та стійкості             |
| Стратегічна позиція | Агресивна | Активний розвиток і розширення діяльності               |

Джерело: сформовано автором.

Результати SPACE-аналізу свідчать, що ТОВ «Нова Пошта» має значний потенціал для реалізації агресивної стратегії розвитку. Основними чинниками формування такої позиції є:

- високі темпи зростання доходів;
- значна частка ринку логістичних послуг;
- масштабна логістична інфраструктура;
- високий рівень цифровізації бізнес-процесів;
- активна міжнародна експансія;

- стабільний попит на послуги компанії.

Водночас на діяльність підприємства суттєво впливають зовнішні ризики, серед яких:

- воєнний стан;
- нестабільність економічного середовища;
- інфляційні процеси;
- валютні коливання;
- посилення конкуренції на ринку логістичних послуг.

Попри це, компанія демонструє високий рівень адаптивності та здатність ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища завдяки впровадженню цифрових технологій, розвитку міжнародної логістики, диверсифікації бізнес-напрямів та використанню інноваційних управлінських підходів.

Отже, результати SPACE-аналізу підтверджують, що ТОВ «Нова Пошта» займає сильні конкурентні позиції на ринку логістичних послуг України та має значний потенціал для подальшого розвитку в умовах невизначеності та ризику. Ефективне поєднання фінансової стійкості, інноваційності, цифрової трансформації та гнучкої системи управління забезпечує підприємству можливість підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та зміцнювати свої позиції як на національному, так і на міжнародному ринку.

В умовах цифрової трансформації економіки, нестабільності зовнішнього середовища та посилення конкурентного тиску важливого значення набуває оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення можливостей і загроз його подальшого розвитку. Одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити вплив цифровізації, ризиків та факторів невизначеності на рівень конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

Для ТОВ «Нова Пошта» SWOT-аналіз є особливо актуальним, оскільки підприємство функціонує в умовах високої динамічності ринку логістичних послуг, активного розвитку цифрових технологій, міжнародної конкуренції та

значних воєнних ризиків (рис. 2.7). Використання сучасних цифрових рішень, автоматизації та аналітичних систем формує для компанії нові конкурентні переваги, однак водночас підвищує залежність від інформаційної інфраструктури та кібербезпеки.



Рис. 2.7. SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» та стратегічні напрями підвищення її конкурентоспроможності

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ключовими конкурентними перевагами ТОВ «Нова Пошта» є високий рівень цифровізації бізнес-процесів, автоматизація логістичних операцій, масштабна логістична інфраструктура та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії відіграють власні IT-платформи, цифрові сервіси для клієнтів, автоматизовані сортувальні комплекси та сучасні аналітичні системи управління.

Однією з найважливіших сильних сторін підприємства є здатність забезпечувати високу швидкість доставки та ефективне управління логістичними потоками навіть в умовах нестабільності та воєнного стану. Значну роль у цьому відіграє використання цифрових технологій, які дозволяють компанії здійснювати моніторинг логістичних процесів у режимі реального часу, оптимізувати маршрути перевезень та оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Разом із тим SWOT-аналіз дозволив виявити низку внутрішніх проблем та обмежень. Насамперед це стосується високого рівня витрат на підтримку цифрової інфраструктури, залежності від стабільності функціонування ІТ-систем та енергопостачання, а також значних інвестиційних витрат, необхідних для міжнародної експансії та модернізації логістичної інфраструктури.

Важливим фактором ризику для підприємства є також висока залежність від цифрових технологій, що підвищує вразливість компанії до кіберзагроз та можливих збоїв у роботі інформаційних систем. Крім того, масштабність логістичної мережі ускладнює процеси координації діяльності та управління окремими структурними підрозділами.

Аналіз можливостей зовнішнього середовища свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку підприємства. Найбільш перспективними напрямками є розширення міжнародної діяльності, подальша автоматизація логістичних процесів, розвиток електронної комерції, інтеграція до європейського логістичного простору та використання технологій Big Data й штучного інтелекту для підвищення ефективності управління.

Водночас на діяльність ТОВ «Нова Пошта» суттєво впливають зовнішні ризики та фактори невизначеності. Найбільшими загрозами залишаються воєнні дії, руйнування транспортної інфраструктури, порушення міжнародних логістичних ланцюгів, інфляційні процеси, валютні коливання та посилення конкурентної боротьби на ринку логістичних послуг. Значну небезпеку становлять також кіберризики, оскільки цифровізація бізнесу підвищує ризик витоку інформації та порушення роботи інформаційних систем підприємства.



Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують, що цифровізація є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта». Використання сучасних цифрових технологій, автоматизація логістичних процесів та розвиток цифрових сервісів забезпечують підприємству можливість підтримувати високий рівень операційної ефективності, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

Попри значний вплив зовнішніх ризиків і факторів невизначеності, ТОВ «Нова Пошта» демонструє високий рівень адаптивності, інноваційності та фінансової стійкості, що дозволяє компанії зміцнювати свої конкурентні позиції на національному та міжнародному ринку логістичних послуг.

У сучасних умовах функціонування логістичного ринку цифровізація виступає одним із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємств. Для компаній транспортно-логістичної сфери впровадження цифрових технологій є не лише інструментом оптимізації операційної діяльності, але й важливим елементом забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності та ризику. ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільш цифровізованих підприємств логістичної галузі України, що дозволяє компанії підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, оперативності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Цифрова трансформація ТОВ «Нова Пошта» охоплює практично всі напрями діяльності підприємства: управління логістичними процесами, автоматизацію сортування вантажів, систему відстеження відправлень, електронні сервіси для клієнтів, фінансові операції, аналітичні системи та управління персоналом. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє компанії забезпечувати високу швидкість обробки замовлень, мінімізувати кількість помилок та підвищувати якість логістичного сервісу.

Одним із ключових елементів цифровізації підприємства є використання власних ІТ-платформ та автоматизованих систем управління логістикою. Компанія активно застосовує: CRM-системи; ERP-рішення; мобільні додатки;

системи GPS-моніторингу транспорту; автоматизовані сортувальні комплекси; технології Big Data та аналітики даних; електронний документообіг; цифрові сервіси для клієнтів.

Завдяки використанню цифрових технологій ТОВ «Нова Пошта» має можливість здійснювати моніторинг логістичних процесів у режимі реального часу, швидко реагувати на зміни попиту та оптимізувати транспортні маршрути. Це сприяє підвищенню операційної ефективності та скороченню витрат підприємства.

Впровадження цифрових технологій позитивно впливає на конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта», оскільки дозволяє: підвищувати швидкість доставки; покращувати якість обслуговування клієнтів; зменшувати операційні витрати; оптимізувати використання ресурсів; забезпечувати прозорість логістичних процесів; підвищувати рівень клієнтоорієнтованості; оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища.

Особливого значення цифровізація набуває в умовах воєнного стану та нестабільного економічного середовища. Використання цифрових платформ та автоматизованих систем дозволило компанії підтримувати безперервність логістичних процесів навіть в умовах перебоїв енергопостачання, змін транспортних маршрутів та високого рівня операційних ризиків.

Разом із позитивним впливом цифровізації на діяльність підприємства існує низка ризиків та факторів невизначеності, які можуть негативно впливати на рівень конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта». Основними ризиками функціонування компанії є: воєнні ризики; руйнування транспортної інфраструктури; кіберзагрози; валютні коливання; інфляційні процеси; нестабільність паливного ринку; посилення конкуренції; ризики міжнародної експансії; кадровий дефіцит. Для систематизації основних ризиків доцільно сформувати табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Основні ризики та фактори невизначеності діяльності ТОВ «Нова Пошта»

| Група ризиків       | Характеристика впливу                              |
|---------------------|----------------------------------------------------|
| Воєнні ризики       | Руйнування інфраструктури та перебої логістики     |
| Економічні ризики   | Інфляція, валютні коливання, зростання витрат      |
| Кіберризики         | Загроза втрати даних та порушення роботи ІТ-систем |
| Логістичні ризики   | Порушення транспортних маршрутів                   |
| Конкурентні ризики  | Посилення конкуренції на ринку логістики           |
| Кадрові ризики      | Дефіцит кваліфікованого персоналу                  |
| Інвестиційні ризики | Високі витрати на міжнародний розвиток             |
| Регуляторні ризики  | Зміни законодавства та податкової політики         |

Джерело: сформовано автором.

Найбільш суттєвий вплив на діяльність ТОВ «Нова Пошта» упродовж останніх років здійснюють воєнні ризики. Воєнні дії призводять до пошкодження логістичної інфраструктури, зміни транспортних маршрутів, підвищення витрат на безпеку та ускладнення міжнародних перевезень. Попри це компанія продовжує забезпечувати стабільність роботи завдяки високому рівню адаптивності, розвитку альтернативних логістичних маршрутів та впровадженню цифрових технологій управління.

Суттєвими ризиками залишаються також кіберзагрози, оскільки високий рівень цифровізації підприємства підвищує залежність від стабільності функціонування інформаційних систем. Для мінімізації таких ризиків компанія активно інвестує у кібербезпеку, резервне зберігання даних та захист цифрової інфраструктури.

Водночас цифровізація виступає важливим інструментом мінімізації ризиків та забезпечення стійкості підприємства. Завдяки використанню сучасних аналітичних систем ТОВ «Нова Пошта» може прогнозувати зміни попиту, оцінювати потенційні загрози та оперативно адаптувати логістичні процеси до нових умов функціонування.

Для оцінювання впливу цифровізації та ризиків на конкурентоспроможність підприємства доцільно узагальнити ключові результати (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Вплив цифровізації та ризиків на конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта»

| Фактор                     | Вплив на конкурентоспроможність                       |
|----------------------------|-------------------------------------------------------|
| Автоматизація процесів     | Підвищення ефективності діяльності                    |
| Цифрові сервіси            | Зростання лояльності клієнтів                         |
| Big Data та аналітика      | Підвищення якості управлінських рішень                |
| Воєнні ризики              | Ускладнення логістичних процесів                      |
| Кіберризики                | Потенційна загроза стабільності ІТ-систем             |
| Інфляція та валютні ризики | Зростання операційних витрат                          |
| Міжнародна експансія       | Розширення ринку та підвищення конкурентоспроможності |
| Інноваційний розвиток      | Формування довгострокових конкурентних переваг        |

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що цифровізація є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта». Активне впровадження цифрових технологій, автоматизація логістичних процесів та використання сучасних інформаційних систем дозволяють підприємству підтримувати високий рівень операційної ефективності, забезпечувати якість сервісу та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Водночас діяльність компанії супроводжується значним рівнем ризиків та невизначеності, пов'язаних із воєнними діями, економічною нестабільністю, кіберзагрозами та посиленням конкуренції. Попри це ТОВ «Нова Пошта» демонструє високий рівень адаптивності, фінансової стійкості та здатності ефективно реагувати на виклики сучасного ринку, що забезпечує зміцнення її конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено аналіз та оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах невизначеності та ризику. У результаті дослідження встановлено, що підприємство займає провідні позиції на ринку поштово-логістичних послуг України та характеризується високим рівнем конкурентоспроможності, фінансової стійкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Аналіз організаційно-управлінської діяльності показав, що ефективність функціонування компанії забезпечується гнучкою холдинговою моделлю управління, високим рівнем цифровізації бізнес-процесів, автоматизацією логістичних операцій та впровадженням Lean-підходів. Важливими конкурентними перевагами ТОВ «Нова Пошта» є масштабна мережа відділень і поштоматів, швидкість доставки, клієнтоорієнтованість та використання сучасних ІТ-рішень.

Результати фінансово-економічного аналізу свідчать про позитивну динаміку основних показників діяльності підприємства. Упродовж 2024–2025 рр. спостерігалось зростання чистого доходу, прибутку, активів та власного капіталу компанії, що підтверджує високий рівень її фінансової стійкості та ефективності діяльності.

Проведений SPACE-аналіз засвідчив, що стратегічна позиція ТОВ «Нова Пошта» належить до агресивного сектору SPACE-матриці, що характеризує підприємство як фінансово сильну та конкурентоспроможну компанію з високим потенціалом розвитку. SWOT-аналіз дозволив визначити ключові сильні сторони підприємства, серед яких — цифровізація, інноваційність, розвинена логістична інфраструктура та високий рівень сервісу. Водночас основними загрозами залишаються воєнні ризики, економічна нестабільність, кіберзагрози та посилення конкуренції на ринку.

Дослідження показало, що цифровізація є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта». Використання

сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем управління та аналітичних платформ дозволяє компанії підвищувати ефективність логістичних процесів, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільність діяльності навіть в умовах невизначеності та ризику.

Отже, конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» формується під впливом комплексного поєднання інноваційного розвитку, цифровізації, ефективного управління, фінансової стійкості та здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме ці фактори забезпечують компанії стійкі конкурентні позиції та створюють передумови для подальшого розвитку на національному й міжнародному ринках логістичних послуг.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

#### 3.1. Удосконалення системи цифрового управління та автоматизації логістичних процесів підприємства

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки, посилення глобальної конкуренції та високого рівня невизначеності одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств логістичної сфери є вдосконалення системи цифрового управління та автоматизації логістичних процесів. Для ТОВ «Нова Пошта», яке функціонує в умовах постійних змін зовнішнього середовища, воєнних ризиків, нестабільності логістичних ланцюгів і зростання вимог споживачів, цифровізація виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, а й стратегічною основою забезпечення стійких конкурентних переваг.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» уже активно використовує сучасні цифрові технології у сфері управління логістичними процесами, зокрема автоматизовані сортувальні системи, CRM-та ERP-платформи, GPS-моніторинг транспорту, цифрові сервіси для клієнтів та власні ІТ-рішення. Водночас динамічність ринку логістичних послуг і високий рівень ризиків вимагають подальшого вдосконалення цифрової інфраструктури підприємства та розвитку системи цифрового менеджменту.

В умовах невизначеності особливого значення набуває швидкість обробки інформації та оперативність прийняття управлінських рішень. Саме тому одним із пріоритетних напрямів розвитку ТОВ «Нова Пошта» має стати подальше впровадження технологій штучного інтелекту (AI) та аналітики великих масивів даних (Big Data). Використання таких технологій дозволить підприємству прогнозувати зміни попиту на логістичні послуги, оптимізувати маршрути доставки, автоматично аналізувати завантаженість логістичної інфраструктури та оперативно реагувати на потенційні ризики.

Доцільним є також удосконалення системи прогнозування логістичних потоків на основі цифрових алгоритмів. Впровадження інтелектуальних систем прогнозування дозволить компанії ефективніше управляти транспортними потоками, мінімізувати затримки доставки, скорочувати витрати пального та оптимізувати використання транспортного парку. Особливо важливим це є в умовах воєнного стану та нестабільності транспортної інфраструктури, коли підприємство повинно швидко адаптовувати логістичні маршрути до змін безпекової ситуації.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» є подальша автоматизація складських і сортувальних процесів. У сучасних умовах автоматизовані логістичні комплекси дозволяють суттєво скорочувати час обробки відправлень, знижувати вплив людського фактору та підвищувати точність виконання операцій. Упровадження роботизованих систем сортування, автоматичних конвеєрних ліній та технологій машинного сканування вантажів сприятиме підвищенню продуктивності логістичних центрів і забезпеченню стабільної якості сервісу навіть за умов значного зростання обсягів перевезень.

Одним із перспективних напрямів цифрової трансформації підприємства є розвиток омніканальної цифрової екосистеми взаємодії з клієнтами. Сучасні споживачі очікують швидкого доступу до інформації, можливості дистанційного управління доставкою та високого рівня персоналізації сервісу. У зв'язку з цим ТОВ «Нова Пошта» доцільно розширювати функціональні можливості мобільного застосунку, інтегрувати чат-боти на основі штучного інтелекту, автоматизовані системи підтримки клієнтів та цифрові сервіси самообслуговування.

Крім того, важливим елементом удосконалення цифрового управління є підвищення рівня кібербезпеки підприємства. В умовах цифровізації та активного використання електронних систем управління зростають ризики кібератак, втрати даних та порушення безперервності логістичних процесів. Саме тому компанії необхідно посилювати системи захисту інформації,



впроваджувати сучасні механізми кібербезпеки, резервного збереження даних та багаторівневого контролю доступу до цифрових платформ.

Важливим напрямом розвитку цифрового управління є також інтеграція екологічних та енергоефективних технологій у логістичні процеси підприємства. Використання цифрових систем оптимізації маршрутів, автоматизованого контролю витрат пального та моніторингу технічного стану транспорту дозволить скоротити операційні витрати та зменшити негативний вплив діяльності компанії на навколишнє середовище. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства та відповідатиме сучасним принципам сталого розвитку.

З метою систематизації основних напрямів удосконалення цифрового управління та автоматизації логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта» доцільно узагальнити запропоновані заходи у вигляді таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення системи цифрового управління та автоматизації логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта»

| Напрямок удосконалення      | Зміст заходів                                                       | Очікуваний результат                         |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Впровадження AI та Big Data | Аналіз попиту, прогнозування навантаження, оптимізація маршрутів    | Підвищення швидкості управлінських рішень    |
| Автоматизація сортування    | Роботизовані системи та автоматичні конвеєри                        | Скорочення часу обробки відправлень          |
| Розвиток цифрових сервісів  | Удосконалення мобільного застосунку та чат-ботів                    | Підвищення якості клієнтського сервісу       |
| GPS- та IoT-моніторинг      | Контроль транспорту та логістичних процесів у режимі реального часу | Зниження операційних ризиків                 |
| Посилення кібербезпеки      | Захист цифрової інфраструктури та резервне копіювання даних         | Мінімізація кіберризиків                     |
| Енергоефективна логістика   | Цифровий контроль витрат ресурсів і пального                        | Скорочення витрат та екологізація діяльності |

Запропоновані напрями вдосконалення системи цифрового управління та автоматизації логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта», наведені на рис. 3.1, орієнтовані на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності, цифрової трансформації та зростання ризиків зовнішнього середовища. Комплексне поєднання цифрових технологій, автоматизованих систем управління та інноваційних логістичних рішень дозволяє підприємству підвищувати ефективність діяльності, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати стабільність функціонування навіть у кризових умовах.



Рис. 3.1. Напрями удосконалення системи цифрового управління та автоматизації логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта»

Як показано на рис. 3.1, одним із ключових напрямів розвитку є вдосконалення цифрового управління та аналітики. У сучасних умовах інформація стає одним із найважливіших ресурсів підприємства, а швидкість її обробки безпосередньо впливає на якість управлінських рішень. Використання технологій штучного інтелекту (AI) та Big Data дозволяє ТОВ «Нова Пошта»

аналізувати великі масиви даних щодо логістичних потоків, прогнозувати попит на послуги, визначати потенційні ризики та оптимізувати маршрути перевезень. Упровадження ERP- та CRM-систем забезпечує інтеграцію основних бізнес-процесів підприємства, покращує координацію між структурними підрозділами та підвищує ефективність управління ресурсами й взаємодії з клієнтами.

Важливим елементом цифрової трансформації підприємства є автоматизація логістичних процесів. Як видно з рис. 3.1, автоматизоване сортування вантажів, використання роботизованих систем, сучасних конвеєрних ліній та сканувального обладнання дозволяють значно скоротити час обробки відправлень, мінімізувати вплив людського фактору та забезпечити високу точність виконання логістичних операцій. Крім того, використання GPS- та IoT-моніторингу забезпечує контроль транспорту й вантажів у режимі реального часу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни транспортної ситуації та підвищувати ефективність логістичних маршрутів.

Окреме значення у формуванні конкурентних переваг підприємства має розвиток цифрових сервісів і клієнтоорієнтованості. У сучасних умовах споживачі очікують максимально швидкого та зручного доступу до логістичних послуг, можливості дистанційного управління доставкою та високого рівня сервісу. Саме тому ТОВ «Нова Пошта» активно розвиває мобільний застосунок, системи онлайн-відстеження відправлень, цифрові сервіси самообслуговування та чат-боти для підтримки клієнтів. Застосування цифрових платформ сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів, зміцненню лояльності клієнтів і формуванню позитивного іміджу компанії на ринку логістичних послуг.

У контексті зростання цифровізації особливого значення набуває забезпечення кібербезпеки та захисту інформації. Як відображено на рис. 3.1, одним із стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Нова Пошта» є впровадження сучасних систем захисту даних, резервного копіювання інформації та постійного моніторингу кіберризиків. Це обумовлено тим, що висока залежність підприємства від цифрових технологій одночасно підвищує його вразливість до кібератак, витоку інформації та порушення безперервності

логістичних процесів. Упровадження багаторівневих систем кіберзахисту дозволить підприємству мінімізувати цифрові ризики та забезпечити стабільність функціонування інформаційної інфраструктури.

Ще одним важливим напрямом удосконалення є розвиток інноваційної та енергоефективної логістичної інфраструктури. Використання хмарних технологій, інноваційних рішень доставки, електротранспорту та цифрового контролю витрат ресурсів дозволяє компанії підвищувати гнучкість управління, оптимізувати операційні витрати та зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище. У сучасних умовах екологічність та енергоефективність стають важливими складовими конкурентоспроможності підприємств логістичної галузі.

У результаті впровадження запропонованих заходів, представлених на рис. 3.1, ТОВ «Нова Пошта» зможе забезпечити підвищення швидкості та якості доставки, скорочення операційних витрат, зростання задоволеності клієнтів, підвищення адаптивності до умов невизначеності та мінімізацію ризиків. Крім того, подальша цифрова трансформація підприємства сприятиме зміцненню його конкурентних позицій на національному та міжнародному ринках логістичних послуг.

Отже, удосконалення системи цифрового управління та автоматизації логістичних процесів є одним із ключових стратегічних напрямів досягнення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах невизначеності та ризику. Комплексне впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем управління та інноваційних логістичних рішень дозволить підприємству забезпечити стабільний розвиток, підвищити ефективність діяльності та сформувати довгострокові конкурентні переваги.

### 3.2. Формування механізмів управління ризиками та забезпечення економічної стійкості ТОВ «Нова Пошта»

У сучасних умовах функціонування економіки підприємства логістичної галузі здійснюють діяльність у середовищі підвищеної нестабільності, що характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими змінами ринкової кон'юнктури, цифровою трансформацією, глобалізаційними процесами та значним впливом зовнішніх ризиків. Для ТОВ «Нова Пошта», яке є одним із лідерів ринку логістичних послуг України, особливої актуальності набуває формування ефективної системи управління ризиками та забезпечення економічної стійкості підприємства. Саме здатність підприємства своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх вплив та впроваджувати механізми мінімізації негативних наслідків визначає рівень його конкурентоспроможності та стабільності функціонування в довгостроковій перспективі.

Економічна стійкість підприємства являє собою здатність забезпечувати стабільність фінансово-господарської діяльності, підтримувати безперервність логістичних процесів та адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища без суттєвого погіршення результативності функціонування. Для логістичних підприємств економічна стійкість безпосередньо пов'язана з ефективністю управління ресурсами, фінансовою стабільністю, надійністю логістичної інфраструктури, рівнем цифровізації та здатністю оперативно реагувати на кризові явища.

У сучасних умовах діяльність ТОВ «Нова Пошта» супроводжується значною кількістю ризиків, які можуть негативно впливати на ефективність функціонування підприємства. До основних ризиків належать:

- воєнні ризики;
- логістичні ризики;
- фінансово-економічні ризики;
- кіберризики;
- операційні ризики;

- кадрові ризики;
- репутаційні ризики;
- інвестиційні ризики;
- ризики міжнародної діяльності.

Особливо вагомий вплив на діяльність підприємства мають воєнні ризики, пов'язані з руйнуванням транспортної та логістичної інфраструктури, перебоями в постачанні енергоресурсів, зміною транспортних маршрутів та зростанням витрат на забезпечення безпеки логістичних операцій. У таких умовах підприємство повинно формувати гнучкі механізми реагування на кризові ситуації та забезпечувати безперервність функціонування логістичної системи.

Одним із ключових напрямів забезпечення економічної стійкості ТОВ «Нова Пошта» є впровадження комплексної системи ризик-менеджменту. Така система повинна базуватися на принципах системності, адаптивності, безперервного моніторингу та превентивного управління ризиками. Основними етапами формування системи управління ризиками є:

1. Ідентифікація ризиків.
2. Аналіз та оцінювання рівня ризику.
3. Визначення пріоритетності ризиків.
4. Розробка заходів мінімізації ризиків.
5. Контроль та моніторинг ризикових ситуацій.
6. Коригування механізмів реагування відповідно до змін середовища.

З метою підвищення ефективності управління ризиками ТОВ «Нова Пошта» доцільно активно використовувати цифрові інструменти аналізу та прогнозування. Використання технологій Big Data, штучного інтелекту та аналітичних платформ дозволить підприємству своєчасно виявляти потенційні загрози, прогнозувати зміни попиту, аналізувати логістичні навантаження та оперативно реагувати на кризові ситуації.

Важливим елементом забезпечення економічної стійкості є диверсифікація логістичних маршрутів і каналів доставки. В умовах

нестабільності транспортної інфраструктури підприємству необхідно формувати альтернативні маршрути перевезень, розширювати міжнародну логістичну мережу та розвивати партнерські відносини з іншими логістичними операторами. Це дозволить мінімізувати ризики порушення логістичних ланцюгів та забезпечити стабільність доставки навіть у кризових умовах.

Одним із пріоритетних напрямів забезпечення економічної стійкості підприємства є підтримання високого рівня фінансової безпеки. Для цього ТОВ «Нова Пошта» необхідно: забезпечувати достатній рівень ліквідності; формувати фінансові резерви; оптимізувати структуру витрат; контролювати рівень фінансового навантаження; диверсифікувати джерела фінансування; підвищувати ефективність управління оборотним капіталом.

Важливе значення в сучасних умовах має також забезпечення кібербезпеки підприємства. Високий рівень цифровізації логістичних процесів підвищує залежність компанії від стабільності функціонування інформаційних систем. Саме тому одним із ключових напрямів ризик-менеджменту є впровадження багаторівневих систем захисту інформації, резервного копіювання даних, моніторингу кіберзагроз та систем оперативного реагування на кіберінциденти.

Значну роль у забезпеченні економічної стійкості підприємства відіграє ефективне управління персоналом. Умови невизначеності та ризику вимагають від підприємства формування професійного, адаптивного та стресостійкого кадрового потенціалу. Саме тому ТОВ «Нова Пошта» доцільно посилювати програми професійного навчання, розвитку цифрових компетенцій персоналу та мотивації працівників.

Для систематизації основних напрямів формування механізмів управління ризиками та забезпечення економічної стійкості підприємства доцільно узагальнити їх у вигляді табл.3.2.

Таблиця 3.2

Основні механізми управління ризиками та забезпечення економічної  
стійкості ТОВ «Нова Пошта»

| Напрямок управління              | Основні заходи                                      | Очікуваний результат                 |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Управління логістичними ризиками | Диверсифікація маршрутів, резервні логістичні схеми | Безперервність доставки              |
| Фінансова стійкість              | Формування резервів, контроль витрат                | Підвищення фінансової безпеки        |
| Цифровий ризик-менеджмент        | Big Data, AI, аналітичні системи                    | Оперативне реагування на ризики      |
| Кібербезпека                     | Захист інформації, резервне копіювання              | Мінімізація кіберризиків             |
| Управління персоналом            | Навчання, мотивація, розвиток компетенцій           | Підвищення ефективності праці        |
| Антикризове управління           | Планування кризових сценаріїв                       | Підвищення адаптивності підприємства |

Джерело: сформовано автором.

У сучасних умовах важливого значення набуває формування системи антикризового управління підприємством. Для ТОВ «Нова Пошта» така система повинна включати: сценарне планування; прогнозування кризових ситуацій; формування резервних планів функціонування; створення кризових центрів управління; забезпечення безперервності ключових логістичних процесів.

Застосування антикризових механізмів дозволить підприємству швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати негативний вплив кризових факторів та підтримувати стабільність діяльності.

Для забезпечення комплексного підходу до управління ризиками та підтримання економічної стійкості ТОВ «Нова Пошта» необхідним є поєднання організаційних, фінансових, цифрових та антикризових механізмів управління. Основні складові системи управління ризиками та забезпечення економічної стійкості підприємства наведено на рис. 3.2.





Рис. 3.2. Механізми управління ризиками та забезпечення економічної стійкості ТОВ «Нова Пошта»

Як показано на рис. 3.2, забезпечення економічної стійкості ТОВ «Нова Пошта» базується на комплексному поєднанні механізмів цифрового ризик-менеджменту, фінансової стабільності, диверсифікації логістичних процесів, кібербезпеки та антикризового управління. Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству підвищити рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища, мінімізувати вплив ризиків та забезпечити стабільність функціонування в умовах невизначеності.

Крім того, одним із важливих напрямів забезпечення економічної стійкості є розвиток міжнародної діяльності підприємства. Розширення міжнародної логістичної мережі дозволяє диверсифікувати ризики внутрішнього ринку, залучати нові клієнтські сегменти та підвищувати рівень конкурентоспроможності компанії на міжнародному рівні.

Таким чином, формування ефективних механізмів управління ризиками та забезпечення економічної стійкості є необхідною умовою досягнення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах невизначеності та ризику. Комплексне поєднання цифрового ризик-менеджменту, фінансової стабільності, антикризового управління, кібербезпеки та гнучкої логістичної системи дозволить підприємству забезпечити стабільність функціонування, мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз та сформувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

### 3.3. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифровізації та нестабільного ринкового середовища

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки, глобалізації ринків та посилення впливу факторів невизначеності конкурентоспроможність підприємств логістичної сфери значною мірою визначається їх здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні технології та формувати ефективні стратегії довгострокового розвитку. Для

ТОВ «Нова Пошта», яке є лідером ринку експрес-доставки України, питання стратегічного забезпечення конкурентоспроможності набуває особливої актуальності в умовах цифровізації, нестабільності економічного середовища, воєнних ризиків та трансформації логістичних ланцюгів.

Проведений у попередніх розділах аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» володіє значними конкурентними перевагами, серед яких — масштабна логістична інфраструктура, високий рівень цифровізації бізнес-процесів, розвинена система управління, фінансова стійкість та високий рівень клієнтоорієнтованості.

Одним із ключових стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» є поглиблення цифрової трансформації діяльності підприємства. У сучасних умовах цифровізація виступає не лише інструментом автоматизації окремих процесів, але й основою формування нової моделі управління логістичними операціями. Використання технологій штучного інтелекту, Big Data, хмарних платформ, IoT-рішень та цифрових аналітичних систем дозволить підприємству підвищити швидкість обробки інформації, оптимізувати логістичні маршрути, скоротити витрати та забезпечити високий рівень оперативності прийняття управлінських рішень.

Важливим стратегічним напрямом розвитку ТОВ «Нова Пошта» є розширення міжнародної діяльності та інтеграція до європейського логістичного простору. У сучасних умовах міжнародна експансія дозволяє підприємству диверсифікувати ризики внутрішнього ринку, залучати нові клієнтські сегменти та формувати додаткові джерела доходу. Відкриття логістичних офісів та відділень у країнах Європейського Союзу сприятиме зміцненню позицій компанії на міжнародному ринку та формуванню стійких конкурентних переваг у сфері транскордонної логістики.

Одним із пріоритетних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є розвиток клієнтоорієнтованої моделі бізнесу. У сучасних умовах споживачі висувають високі вимоги до якості сервісу, швидкості доставки та зручності використання цифрових сервісів. Саме тому ТОВ «Нова Пошта»

доцільно продовжувати вдосконалення мобільного застосунку, розширення можливостей цифрового самообслуговування, впровадження персоналізованих сервісів та використання аналітичних систем для вивчення поведінки клієнтів. Це дозволить підвищити рівень задоволеності споживачів та зміцнити лояльність клієнтської бази.

Важливу роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства відіграє розвиток системи управління ризиками та забезпечення економічної стійкості. Умови нестабільного ринкового середовища, воєнні ризики, інфляційні процеси та нестабільність логістичних ланцюгів вимагають від підприємства формування гнучкої системи антикризового управління. Для цього ТОВ «Нова Пошта» необхідно вдосконалювати механізми прогнозування ризиків, диверсифікувати логістичні маршрути, формувати резервні системи управління та забезпечувати високий рівень фінансової безпеки.

Одним із важливих стратегічних напрямів розвитку підприємства є забезпечення кібербезпеки та захисту цифрової інфраструктури. Високий рівень цифровізації логістичних процесів одночасно підвищує вразливість підприємства до кіберзагроз. Саме тому необхідним є впровадження сучасних систем захисту інформації, багаторівневого контролю доступу, резервного копіювання даних та постійного моніторингу кіберризиків.

У сучасних умовах важливого значення набуває також екологізація логістичної діяльності та впровадження принципів сталого розвитку. З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» доцільно розвивати енергоефективні технології, використовувати екологічний транспорт, оптимізувати споживання ресурсів та впроваджувати цифрові системи контролю енерговитрат. Реалізація таких заходів сприятиме не лише скороченню витрат підприємства, але й формуванню позитивного корпоративного іміджу.

Важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства є розвиток кадрового потенціалу та формування інноваційної корпоративної культури. У сучасних умовах ефективність функціонування логістичних

підприємств значною мірою залежить від професійності персоналу, рівня цифрових компетенцій працівників та здатності колективу швидко адаптуватися до змін. Саме тому ТОВ «Нова Пошта» доцільно посилювати систему професійного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку цифрових навичок персоналу.

Для систематизації основних стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

| Стратегічний напрям                 | Основні заходи                                   | Очікуваний результат                       |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Цифрова трансформація               | AI, Big Data, автоматизація процесів             | Підвищення ефективності управління         |
| Розвиток логістичної інфраструктури | Модернізація терміналів і поштоматів             | Скорочення часу доставки                   |
| Міжнародна експансія                | Розширення діяльності в країнах ЄС               | Зростання частки міжнародного ринку        |
| Клієнтоорієнтованість               | Розвиток цифрових сервісів                       | Підвищення лояльності клієнтів             |
| Управління ризиками                 | Антикризове управління, диверсифікація маршрутів | Підвищення економічної стійкості           |
| Кібербезпека                        | Захист цифрової інфраструктури                   | Мінімізація кіберризиків                   |
| Сталий розвиток                     | Енергоефективні технології                       | Зниження витрат та екологізація діяльності |
| Розвиток персоналу                  | Навчання та цифрові компетенції                  | Підвищення продуктивності праці            |

З метою візуалізації стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» доцільно подати їх у вигляді схеми (рис. 3.3).





Рис.3.3. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифровізації та нестабільного ринкового середовища

Отже, підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифровізації та нестабільного ринкового середовища потребує реалізації комплексної стратегії розвитку, яка поєднує цифрову трансформацію, інноваційний розвиток, міжнародну експансію, ефективне управління ризиками та забезпечення економічної стійкості підприємства. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції, забезпечити стабільність функціонування та сформувати довгострокові конкурентні переваги в умовах невизначеності та ризику.

### Висновки до розділу 3.

У третьому розділі було обґрунтовано основні напрями досягнення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах невизначеності та ризику, а також визначено стратегічні механізми підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації та нестабільного ринкового середовища.

У результаті дослідження встановлено, що одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності логістичного підприємства є розвиток системи цифрового управління та автоматизації логістичних процесів. Впровадження сучасних цифрових технологій, зокрема AI, Big Data, ERP- і CRM-систем, GPS- та IoT-моніторингу, дозволяє ТОВ «Нова Пошта» підвищувати швидкість обробки інформації, оптимізувати логістичні маршрути, скорочувати операційні витрати та забезпечувати високий рівень якості сервісу.

Доведено, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища важливого значення набуває формування ефективної системи управління ризиками та забезпечення економічної стійкості підприємства. Основними напрямками ризик-менеджменту для ТОВ «Нова Пошта» визначено диверсифікацію логістичних маршрутів, розвиток антикризового управління, підтримання фінансової стійкості, забезпечення кібербезпеки та впровадження

цифрових систем моніторингу ризиків. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до кризових ситуацій та мінімізації негативного впливу зовнішніх загроз.

У ході дослідження встановлено, що стратегічне забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» повинно базуватися на комплексному поєднанні цифрової трансформації, інноваційного розвитку, міжнародної експансії, клієнтоорієнтованості та принципів сталого розвитку. Особливого значення набуває модернізація логістичної інфраструктури, автоматизація складських і сортувальних процесів, розвиток міжнародної логістичної мережі та вдосконалення цифрових сервісів для клієнтів.

Крім того, обґрунтовано, що важливою складовою довгострокової конкурентоспроможності підприємства є розвиток кадрового потенціалу, формування інноваційної корпоративної культури та підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу. Саме людський капітал у поєднанні з сучасними технологіями забезпечує гнучкість управління, швидкість адаптації до змін та ефективність реалізації стратегічних цілей підприємства.

Отже, досягнення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах невизначеності та ризику потребує реалізації комплексної стратегії розвитку, орієнтованої на цифровізацію, інноваційність, економічну стійкість, ефективне управління ризиками та підвищення якості логістичних послуг. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зміцнити свої конкурентні позиції, забезпечити стабільність функціонування та сформувати довгострокові конкурентні переваги на національному й міжнародному ринках логістичних послуг.



## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів досягнення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та ризику на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Актуальність теми дослідження обумовлена сучасними тенденціями розвитку економіки, що характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, цифровою трансформацією бізнес-процесів, глобалізацією логістичних систем, посиленням конкуренції та значним впливом кризових явищ і воєнних ризиків на діяльність підприємств. У таких умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає одним із ключових факторів його стабільного функціонування, економічної стійкості та довгострокового розвитку.

У першому розділі роботи досліджено сутність конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та ризику, систематизовано наукові підходи до трактування даної економічної категорії та визначено основні фактори, що впливають на формування конкурентних переваг підприємств транспортно-логістичної сфери. Встановлено, що конкурентоспроможність є комплексною характеристикою діяльності підприємства, яка відображає його здатність ефективно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати стабільність діяльності та підтримувати стійкі ринкові позиції в умовах посилення конкуренції та нестабільності економічного середовища.

У результаті проведеного теоретичного аналізу встановлено, що сучасний рівень конкурентоспроможності підприємств значною мірою залежить від ефективності управління ресурсами, інноваційності, рівня цифровізації бізнес-процесів, здатності швидко реагувати на ризики та адаптуватися до трансформацій ринкового середовища. Особливого значення в сучасних умовах набувають цифрові технології, автоматизація логістичних процесів, впровадження сучасних систем управління та розвиток механізмів ризик-

менеджменту. Обґрунтовано, що саме цифровізація є одним із ключових інструментів формування стійких конкурентних переваг підприємств логістичної галузі.

У другому розділі роботи проведено комплексний аналіз та оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах невизначеності та ризику. У ході дослідження проаналізовано історію розвитку підприємства, особливості його логістичної моделі, організаційно-управлінську структуру, фінансово-економічний стан та рівень конкурентних позицій на ринку логістичних послуг України.

Встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільш конкурентоспроможних підприємств логістичної галузі України та демонструє стабільне зростання масштабів діяльності навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Компанія характеризується високим рівнем цифровізації бізнес-процесів, масштабною мережею відділень і поштоматів, розвиненою логістичною інфраструктурою та ефективною системою управління.

У результаті аналізу організаційно-управлінської діяльності встановлено, що важливими чинниками конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» є використання холдингової моделі управління, гнучка організаційна структура, високий рівень автоматизації логістичних процесів та активне впровадження цифрових технологій. Важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства відіграє застосування концепції Lean management, яка дозволяє оптимізувати логістичні процеси, скорочувати операційні витрати та підвищувати продуктивність праці.

Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» засвідчив позитивну динаміку основних фінансових показників упродовж 2024–2025 рр. Встановлено зростання чистого доходу, прибутку, активів та власного капіталу підприємства, що свідчить про високий рівень фінансової стійкості та ефективності функціонування компанії. Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості підтвердив достатній рівень фінансової незалежності

підприємства та його здатність забезпечувати стабільність діяльності навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства було застосовано SWOT-аналіз, SPACE-аналіз та побудову багатокутника конкурентоспроможності. Результати SWOT-аналізу дозволили визначити сильні сторони ТОВ «Нова Пошта», серед яких — високий рівень цифровізації, розвинена логістична мережа, автоматизація процесів, інноваційність та високий рівень клієнтоорієнтованості. Водночас основними загрозами для підприємства залишаються воєнні ризики, кіберзагрози, інфляційні процеси, нестабільність економічного середовища та посилення конкурентного тиску на ринку логістичних послуг.

Результати SPACE-аналізу підтвердили, що підприємство займає сильну конкурентну позицію та має високий потенціал розвитку. Побудований багатокутник конкурентоспроможності засвідчив, що ТОВ «Нова Пошта» має суттєві переваги над основними конкурентами за показниками швидкості доставки, якості сервісу, цифровізації та масштабності логістичної інфраструктури.

Особливу увагу в роботі приділено аналізу впливу цифровізації, ризиків та факторів невизначеності на конкурентоспроможність підприємства. Встановлено, що цифровізація є ключовим фактором підвищення ефективності логістичних процесів, забезпечення оперативності управлінських рішень та формування стійких конкурентних переваг. Разом із тим високий рівень цифровізації підвищує залежність підприємства від стабільності функціонування інформаційних систем і посилює ризики кіберзагроз.

У третьому розділі роботи обґрунтовано стратегічні напрями досягнення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах невизначеності та ризику. Доведено, що одним із ключових напрямів розвитку підприємства є подальше вдосконалення системи цифрового управління та автоматизації логістичних процесів. Запропоновано напрями впровадження технологій штучного інтелекту, Big Data, ERP- та CRM-систем, цифрових платформ

управління логістичними потоками та автоматизованих систем сортування вантажів.

У роботі обґрунтовано необхідність формування комплексної системи управління ризиками та забезпечення економічної стійкості підприємства. Запропоновано основні механізми мінімізації ризиків, серед яких — диверсифікація логістичних маршрутів, розвиток антикризового управління, підтримання фінансової стійкості, посилення кібербезпеки та впровадження цифрових систем моніторингу ризиків.

Встановлено, що стратегічне забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» повинно базуватися на поєднанні цифрової трансформації, інноваційного розвитку, міжнародної експансії, клієнтоорієнтованості, розвитку кадрового потенціалу та принципів сталого розвитку. Особливого значення набуває модернізація логістичної інфраструктури, автоматизація складських процесів, розширення міжнародної діяльності та розвиток цифрових сервісів для клієнтів.

У результаті проведеного дослідження доведено, що конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» формується під впливом комплексного поєднання інноваційності, цифровізації, ефективного управління, фінансової стійкості та здатності підприємства адаптуватися до умов нестабільного ринкового середовища. Саме використання сучасних цифрових технологій, ефективне управління ризиками та орієнтація на постійне вдосконалення бізнес-процесів забезпечують підприємству стійкі конкурентні переваги та високий рівень адаптивності до сучасних викликів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій та стратегічних напрямів у діяльності ТОВ «Нова Пошта» з метою підвищення ефективності управління, зміцнення конкурентних позицій, забезпечення економічної стійкості та мінімізації впливу ризиків в умовах невизначеності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Amosha O. Innovation and economic development of enterprises. NASU, Kyiv, 2021. P. 121–138.
2. Barney J.B., Hesterly W. Strategic Management and Competitive Advantage. 6th ed. Pearson, 2022. 480 p. P. 63–82, 133–150.
3. Bojko I.M. Management efficiency and enterprise competitiveness. Ternopil National University, 2020. P. 75–93.
4. Business Inform. Маркетингові дослідження ринку експрес-доставки України. 2023. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/4191/4226/9742> (дата звернення: 21.11.2025).
5. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass, 2021. P. 23–28.
6. Cho H., Lee J. Does transportation size matter for competitiveness in the logistics industry? The cases of maritime and air transportation. The Asian Journal of Shipping and Logistics. 2020. V. 36. Issue 4. P. 214–223. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2020.04.002>.
7. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th ed. Pearson, 2021. P. 30–40.
8. Daly H.E. Ecological Economics: Principles and Applications. 3rd ed. Island Press, 2024. P. 56–72.
9. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. HarperBusiness, 2006. P. 27–32.
10. European Commission. European Innovation Scoreboard 2023. Brussels, 2023. P. 12–30.
11. Ferreira J. J. M., Fernandes C. I., Veiga P. M. The effects of knowledge spillovers, digital capabilities, and innovation on firm performance: A moderated mediation model. Technological Forecasting and Social Change. 2024. V. 200. 123086. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123086>.

12. Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Wiley, 2021. P. 112–130, 245–260.
13. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management. 13th ed. Pearson, 2020. P. 34–48, 215–227.
14. Hill C., Jones G. Strategic Management: An Integrated Approach. 13th ed. Cengage Learning, 2021. P. 102–116, 190–204.
15. IntelliNews (bnc). Ukraine's Nova Post evolves into multinational logistics group. 2024. P. 1–4.
16. IntelliNews. Interview: Ukraine's leading logistics company has big plans for its international expansion. URL: <https://www.intellinews.com/interview-ukraine-s-leading-logistics-company-has-big-plans-for-its-international-expansion-365479/> (дата звернення: 22.11.2025).
17. Interfax-Україна. Nova Group збільшила дохід до 44,8 млрд грн у 2024 році. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/> (дата звернення: 23.11.2025).
18. Kantar Ukraine. Trust rating of logistics operators in Ukraine. 2024. URL: <https://www.sapiens.com.ua/en/publications> (дата звернення: 22.11.2025).
19. Kantar Ukraine. Дослідження рівня задоволеності та довіри клієнтів до логістичних операторів України. 2024. URL: <https://www.kantar.com/uki/research> (дата звернення: 22.11.2025).
20. Ketels Ch. Structural Transformation: A Competitiveness-Based View. In Célestin Monga, and Justin Yifu Lin (eds). The Oxford Handbook of Structural Transformation. Oxford Handbooks, 2019; Oxford Academic, 14 Mar. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198793847.013.7>.
21. Kotler Ph., Armstrong G. Principles of Marketing. 18th ed. Pearson, 2022. P. 147–162, 289–296.
22. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley, 2021. P. 31–48.
23. Kotler Ph., Keller K.L. Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2020. P. 26–29, 302–305.

24. Kraus N.M. Innovative determinants of enterprise competitiveness. *Economic Journal*, 2020. P. 55–64.
25. Lean Institute Ukraine. Case Study: Lean Transformation at Nova Post. 2023. P. 3–8.
26. Lookman K., Pujawan N., Nadlifatin R. Innovative capabilities and competitive advantage in the era of industry 4.0: A study of trucking industry, *Research in Transportation Business & Management*. 2023. V. 47. 100947. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2023.100947>.
27. Martincevic I. The Correlation Between Digital Technology And Digital Competitiveness. *International Journal for Quality Research*. 2022. №16(2). P. 541–558. DOI: 10.24874/IJQR16.02-13.
28. Matviichuk A. *Economic Security of the Enterprise: Essence, Components, Mechanisms*. Kyiv: KNEU, 2016. P. 41–56.
29. Nova Global. Corporate Presentation 2024. P. 2–7.
30. Nova Global. Інтегрований звіт про діяльність групи за 2024 рік. URL: <https://novaglobal.group/ua/reports> (дата звернення: 22.11.2025).
31. Nova Post Poland. Press Release: Nova Post opens new branches in EU. 2024. P. 1–3.
32. Nova Post. Annual Report 2023. Kyiv, 2024. P. 4–12, 18–22.
33. OECD. *Compendium of Productivity Indicators 2023*. Paris: OECD Publishing, 2023. P. 18–36, 55–62.
34. Porter M. *On Competition*. Harvard Business Press, 1998. 485 p.
35. Porter M. Technology and competitive advantage (Chapter 5). In: P. de Lavergne, *Competitive advantage: How to get ahead of your competitors and maintain your lead*. Paris: Dunod, 2023. P. 199–241.
36. Porter M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. P. 3–10, 120–135.
37. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. P. 3–5, 21–38.

38. Porter M.E. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 1991. P. 95–117.
39. Porter M.E., Kramer M. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 2011. P. 62–77.
40. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Jan–Feb 2011. P. 62–77.
41. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1990. P. 79–91.
42. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2023. World Economic Forum, Geneva, 2023. P. 8–29, 65–78.
43. Tuğdemir Kök, G., Ayaz, İ. S., Baran Kasapoğlu, E. Analyzing Competitive Advantage Factors of Logistics Service Providers: A Case Study of Izmir Region. *Mersin University Journal of Maritime Faculty*. 2020. № 2(2). P. 62–76. DOI: <https://doi.org/10.47512/meujmaf.808323>.
44. Vasylytsiv T.G. Economic Security of Enterprises: Strategic Approach. Lviv: IRD NASU, 2018. P. 102–130.
45. Veiga P. M., Ferreira J. J., Zhang J. Z., Liu Y. (D.) Exploring the Connections: Ambidexterity, Digital Capabilities, Resilience, and Behavioral Innovation. *Journal of Computer Information Systems*. 2024. DOI: 10.1080/08874417.2023.2297031.
46. World Bank. Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. Washington, DC: World Bank Group, 2020. P. 4–18, 54–72.
47. Zhang L., Gong T., Tong Y. The impact of digital logistics under the big environment of economy. *PLoS ONE*. 2023. №18(4). e0283613. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283613>.
48. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за ред. О. В. Ареф'євої. Київ: ФОП Маслаков, 2022. 342 с.
49. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент. Київ: Ніка-Центр, 2021. С. 367–395.



50. Василенко В.А. Менеджмент персоналу: сучасні підходи та практики мотивації. Київ: КНЕУ, 2021. С. 102–118.
51. Державна податкова служба України. Офіційні дані по доходах і податкових платежах ТОВ «Нова пошта». URL: <https://tax.gov.ua/businesspartner> (дата звернення: 24.11.2025).
52. ЄБРР. Підтримка логістичної інфраструктури в Україні 2024–2025. Аналітичний огляд ЄБРР. С. 9–12.
53. Колосок А.М. Корпоративне управління в логістичних компаніях: моделі та інструменти розвитку. Логістика: проблеми та рішення. 2021. №4. С. 50–58.
54. Кравченко М.В. Організаційні структури управління сучасних підприємств: тенденції розвитку. Економіка і організація управління. 2020. №2. С. 14–22.
55. Кудінова І.Ю. Формування конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Економіка та держава. 2022. №11. С. 73–76.
56. Лозова Г. М., Клименко В. В. Оцінювання ефективності та конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств. Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка. 2021. Випуск 1 (42). С. 142 -155.
57. Миколенко П.Г. Конкурентоспроможність підприємства як фактор економічної безпеки. Економічний вісник ЗДІА. 2021. №5. С. 113–115.
58. Міністерство цифрової трансформації України. Аналітичний огляд цифровізації логістичних послуг в Україні. 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/reports> (дата звернення: 23.11.2025).
59. Нова пошта. Звіт про сталий розвиток. URL: <https://novaposhta.ua/csr/> (дата звернення: 20.11.2025).
60. Нова пошта. Річний звіт 2024. Офіційний фінансовий та операційний звіт NOVA Group. С. 7–35.
61. Попова Н. В. Розвиток підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу: монографія. Харків: В справі, 2021. 320 с.

62. Россолов О. В. Оцінка атрибутів вибору каналу доставки кінцевими споживачами в рамках логістики останньої милі. Нові матеріали і технології в металургії та машинобудуванні. 2020. № 1. С. 77-84. DOI:0.15588/1607-6885 2021-1-11.

63. Сойко І.І. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні засади та практичні аспекти. Київ: КНЕУ, 2022. С. 12–18.

64. Трегубов О. С., Солоненко Ю. В., Андронік О. Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. Економіка і організація управління. 2022. № 2(46). С. 240-249. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.23>.

65. «Наступного року тестуватимемо доставку між країнами ЄС». Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/nastupnogo-roku-testuvatimemo-dostavku-mizh-krainami-es-spivvlasnik-novoi-poshti-popereshnyuk-pro-rik-ekspansii-v-evropu-novi-poslugi-ta-rekordni-pokazniki-16102023-16652> (дата звернення: 28.10.2025).

66. «Нова пошта» почне тестувати з наступного року доставку між країнами ЄС. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/10/17/705552/> (дата звернення: 17.10.2025).

67. Amazon. Десять інновацій від «Нової пошти», які зроблять із неї український Amazon. Репортаж із серця R&D-компанії. Dev.Ua. URL: <https://dev.ua/news/nova-poshta-1691069152> (дата звернення: 28.10.2025).

68. Buckley P.J. Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. Journal of Marketing Management. 2021. Vol. 4(2). P. 175–200.