

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра	міжнародних відносин
Спеціальність	292 Міжнародні економічні відносини
Форма навчання	заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Логвіна Богдана Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему

Удосконалення результативності підприємницької діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках

(повна назва теми)

за матеріалами

ТОВ «Нова пошта»

(повна назва бази дослідження)

науковий керівник

д.п.н., професор

(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

Кулішов В.В.

(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри
від «08» червня 2026р. № 12

Завідувач кафедри

(підпис)

д.е.н., доцент

І. МАКСИМОВА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра	міжнародних відносин
Спеціальність	292 Міжнародні економічні відносини
Форма навчання	Заочна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач
Кафедри

I. МАКСИМОВА

(підпис)

(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

«15» червня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ**

Логвіна Богдана Володимировича

1. Тема роботи **Удосконалення результативності підприємницької діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках**

Керівник роботи **Кулішов Володимир Васильович, д.п.н., професор**
затверджено наказом закладу вищої освіти від **«06» квітня 2026 р. № 234-ст**

2. Строк подання здобувачем роботи до **«15» червня 2026 р.**

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади результативності підприємницької діяльності суб'єктів ЗЕД

Розділ 2. Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» на внутрішньому та зовнішньому ринках

Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності підприємницької діяльності суб'єктів ЗЕД

Об'єкт дослідження: процес забезпечення ефективності підприємницької діяльності в умовах внутрішнього та зовнішнього ринків

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності діяльності суб'єкта ЗЕД

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням сучасних умов господарювання

5. Дата видачі завдання «06» квітня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата)
1	Підготовка розділу 1	24.04.2026 р.	24.04.2026 р.
2	Підготовка розділу 2	11.05.2026 р.	11.05.2026 р.
3	Підготовка розділу 3	01.06.2026 р.	01.06.2026 р.
4	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програми StrikePlagiarism	до 04.06.2026 р.	04.06.2026 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 12.06.2026 р.	12.06.2026 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 15.06.2026 р.	15.06.2026 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	15.06.2026 р.	Реєстраційний № 14 «15» червня 2026 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	15.06.2026 р.	15.06.2026 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 16.06.2026 р.	до 16.06.2026 р.

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

В. КУЛІШОВ

(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

Завдання одержав

(підпис)

Б. ЛОГВІН

(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

Логвін Богдан Володимирович. Удосконалення результативності підприємницької діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках. – Рукопис. Кваліфікаційна бакалаврська робота за спеціальністю 292 Міжнародні економічні відносини. Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2026.

72 с., 7 таблиць, 9 рисунків, 38 літ. джерел.

У кваліфікаційній бакалаврській роботі розглянуто шляхи забезпечення результативності підприємницької діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Особливу увагу приділено аналізу міжнародного напрямку діяльності підприємства, оцінюванню ефективності його зовнішньоекономічної діяльності та визначенню перспектив розвитку в умовах інтеграції України до європейського економічного простору.

У роботі узагальнено наукові підходи до трактування економічної сутності ефективності підприємницької діяльності, розглянуто сучасні методичні підходи до її оцінювання та визначено роль зовнішньоекономічної діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках. Обґрунтовано, що в умовах глобалізації ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до міжнародного конкурентного середовища, розвивати міжнародні логістичні зв'язки та інтегруватися до глобальних ланцюгів створення вартості.

Проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта», визначено динаміку основних фінансово-економічних показників та оцінено рівень результативності діяльності підприємства. Встановлено, що компанія демонструє стабільне зростання масштабів

діяльності, активний розвиток логістичної інфраструктури та високий рівень адаптивності до змін економічного середовища.

Особливу увагу приділено аналізу міжнародної діяльності підприємства. Охарактеризовано процес розширення міжнародної мережі Nova Post у країнах Європи, розвиток транскордонних логістичних сервісів, динаміку міжнародних перевезень та особливості інтеграції підприємства до міжнародного ринку логістичних послуг. Визначено, що міжнародна експансія є одним із ключових напрямів стратегічного розвитку компанії та важливим чинником підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку.

Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта», серед яких особливе місце займають удосконалення системи управління міжнародними логістичними процесами, цифровізація зовнішньоекономічної діяльності, розвиток міжнародної логістичної інфраструктури, розширення присутності на ринках країн Європейського Союзу та підвищення рівня інтеграції підприємства до міжнародних транспортно-логістичних мереж.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств логістичної сфери та зміцнення їхніх позицій на міжнародному ринку.

Ключові слова: міжнародні економічні відносини, зовнішньоекономічна діяльність, міжнародна логістика, міжнародний ринок послуг, конкурентоспроможність, міжнародна експансія, транскордонні перевезення, інтеграція до європейського ринку, ТОВ «Нова Пошта», ефективність підприємницької діяльності.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ЗЕД	11
1.1. Економічна природа та роль ефективності діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності	11
1.2. Ключові чинники формування результативності підприємницької діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності	16
1.3. Підходи та інструментарій оцінювання ефективності діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ	28
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»	28
2.2. Оцінка ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» на внутрішньому ринку	37
2.3. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»	43
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ЗЕД	52
3.1. Удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта»	52
3.2. Напрями розвитку та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства	58
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активізацією процесів глобалізації, цифровізації та посиленням міжнародної конкуренції. У таких умовах ефективність діяльності підприємств дедалі більше залежить не лише від їхніх позицій на внутрішньому ринку, а й від здатності успішно функціонувати у міжнародному економічному середовищі.

Вихід на зовнішні ринки, розвиток міжнародного співробітництва, інтеграція до глобальних ланцюгів постачання та формування стійких конкурентних переваг стають важливими чинниками забезпечення довгострокового розвитку суб'єктів господарювання.

Для України питання підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств набуває особливої актуальності в умовах євроінтеграційних процесів, трансформації міжнародних торговельно-економічних зв'язків та необхідності відновлення національної економіки.

Українські підприємства дедалі активніше інтегруються до міжнародного ринку товарів і послуг, що потребує вдосконалення системи управління, підвищення конкурентоспроможності та впровадження сучасних підходів до організації міжнародної діяльності.

Особливу роль у розвитку міжнародних економічних відносин відіграє логістична галузь, яка забезпечує переміщення товарів, капіталу та інформаційних потоків між країнами.

Від рівня розвитку логістичної інфраструктури значною мірою залежить ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств, швидкість інтеграції до міжнародних ринків та конкурентоспроможність національної економіки загалом.

У цьому контексті значний науковий і практичний інтерес становить діяльність ТОВ «Нова Пошта», яке протягом останніх років активно розвиває міжнародний напрям, розширює мережу представництв за кордоном та інтегрується до європейського ринку логістичних послуг.

Проблематика забезпечення ефективності підприємницької діяльності та розвитку зовнішньоекономічних зв'язків перебуває в центрі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних учених.

Теоретичні засади конкурентоспроможності та міжнародної економічної діяльності досліджували М. Портер, П. Друкер, Й. Шумпетер, Дж. Даннінг та інші представники світової економічної науки. Вагомий внесок у розвиток теорії міжнародних економічних відносин, зовнішньоекономічної діяльності та міжнародного бізнесу зробили українські науковці А. Мазаракі, О. Кириченко, М. Дідківський, З. Варналій, В. Геєць, Л. Федулова та інші дослідники.

Попри значну кількість наукових праць, питання підвищення ефективності діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних викликів міжнародного бізнес-середовища.

Особливо актуальними залишаються проблеми розвитку міжнародної логістики, цифровізації бізнес-процесів, оптимізації міжнародних перевезень та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на світовому ринку.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням сучасних умов господарювання.

Для досягнення поставленої мети визначено **такі завдання**:

- розкрити теоретичні засади ефективності підприємницької діяльності в умовах внутрішнього та зовнішнього ринків;
- узагальнити сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;
- проаналізувати організаційно-економічні особливості діяльності ТОВ «Нова Пошта»;

- провести оцінювання фінансово-економічної ефективності діяльності підприємства;
- визначити особливості та результати міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та його позиції на міжнародному ринку логістичних послуг;
- визначити основні проблеми та резерви підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Об'єкт дослідження – процес забезпечення ефективності підприємницької діяльності в умовах внутрішнього та зовнішнього ринків.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності діяльності суб'єкта ЗЕД.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема методи аналізу та синтезу, порівняння, систематизації, узагальнення, статистичного аналізу, графічного представлення інформації та економічної інтерпретації результатів.

Для оцінювання ефективності діяльності підприємства застосовано фінансово-економічний аналіз, аналіз динаміки показників та SWOT-аналіз.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем міжнародних економічних відносин та зовнішньоекономічної діяльності, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, офіційна звітність ТОВ «Нова Пошта», аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта», удосконалення системи

управління міжнародними логістичними процесами та зміцнення конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку логістичних послуг.

Апробація результатів дослідження. Основні результати роботи були представлені на IV Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу», де опубліковано тези доповіді «Удосконалення результативності підприємницької діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ЗЕД

1.1. Економічна природа та роль ефективності діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності

Категорія ефективності належить до фундаментальних економічних понять, оскільки дозволяє оцінити результативність функціонування суб'єкта господарювання та рівень раціональності використання його ресурсів. В умовах розвитку міжнародних економічних відносин значення цієї категорії суттєво зростає, оскільки успішність діяльності підприємства дедалі більше залежить від його здатності конкурувати не лише на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках. Із розвитком економічної науки зміст поняття ефективності поступово розширювався. Якщо раніше воно переважно асоціювалося з отриманням економічного результату від господарської діяльності, то сьогодні охоплює широкий спектр характеристик, пов'язаних із якістю управління, конкурентоспроможністю, інноваційним розвитком та міжнародною активністю підприємства [28].

На сучасному етапі ефективність діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності не обмежується лише показниками прибутковості або обсягами реалізації продукції чи послуг. Вона характеризує здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги, адаптуватися до змін міжнародного бізнес-середовища, ефективно використовувати ресурсний потенціал та забезпечувати успішну інтеграцію до світового ринку. На формування рівня ефективності впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх належать система управління, організація бізнес-процесів, технологічне забезпечення та кадровий потенціал підприємства. Водночас суттєвий вплив здійснюють міжнародна конкуренція, умови

доступу до зовнішніх ринків, валютні ризики, митне регулювання та глобальні економічні тенденції [2].

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності ефективності діяльності суб'єкта ЗЕД, що пояснюється складністю та багатовимірністю цієї категорії. Найчастіше її розглядають через співвідношення отриманих результатів і ресурсів, використаних для їх досягнення. Проте в умовах міжнародної економічної діяльності важливого значення набуває також здатність підприємства забезпечувати стабільні позиції на зовнішніх ринках, розширювати міжнародну присутність та підвищувати рівень міжнародної конкурентоспроможності.

Особливістю сучасного підходу до оцінювання ефективності є його орієнтація на стратегічні цілі розвитку підприємства. Для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності такими цілями виступають освоєння нових ринків, збільшення обсягів міжнародних перевезень, розвиток міжнародного партнерства та інтеграція до глобальних логістичних мереж. У цьому випадку ефективність визначається не лише фінансовими результатами, але й ступенем реалізації міжнародної стратегії підприємства та його здатністю адаптуватися до змін світового економічного середовища.

Особливого значення проблема ефективності набуває для підприємств логістичної галузі, діяльність яких безпосередньо пов'язана із забезпеченням міжнародного руху товарів, капіталів та інформаційних потоків. У сучасних умовах логістичні компанії виступають важливими учасниками міжнародних економічних відносин, забезпечуючи функціонування глобальних ланцюгів постачання та розвиток транскордонної торгівлі. Саме тому ефективність їх діяльності доцільно оцінювати не лише з позицій внутрішньої результативності, а й з точки зору успішності міжнародної експансії та конкурентоспроможності на світовому ринку логістичних послуг.

Узагальнення сучасних наукових підходів дозволяє визначити ефективність діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності як здатність підприємства досягати стратегічних і оперативних цілей на

внутрішньому та міжнародному ринках шляхом раціонального використання ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до змін глобального економічного середовища [32–36].

З огляду на складність і багатогранність цієї категорії доцільно розглядати ефективність через систему її окремих проявів, які відображають різні аспекти діяльності підприємства, зокрема фінансовий, виробничий, інноваційний, соціальний та зовнішньоекономічний. Саме тому виникає необхідність систематизації видів ефективності за відповідними ознаками, що забезпечує більш комплексний підхід до її оцінювання.

Узагальнену характеристику основних видів ефективності діяльності підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) наведено у таблиці 1.1.

У сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації господарської діяльності особливого значення набуває оцінювання ефективності функціонування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Вихід підприємств на міжнародні ринки створює додаткові можливості для збільшення обсягів реалізації продукції та послуг, диверсифікації джерел доходів, залучення іноземних партнерів і підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності. Водночас здійснення зовнішньоекономічної діяльності супроводжується зростанням ризиків, пов'язаних із коливанням валютних курсів, змінами міжнародного законодавства, торговельними обмеженнями та посиленням глобальної конкуренції.

На відміну від підприємств, орієнтованих виключно на внутрішній ринок, суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності змушені функціонувати в умовах багатофакторного міжнародного середовища. Тому оцінювання ефективності їх діяльності повинно враховувати не лише традиційні фінансово-економічні показники, а й результати міжнародної діяльності. До таких показників належать обсяги експорту та імпорту, частка зовнішньоекономічних операцій у загальному обсязі діяльності підприємства, географічна диверсифікація ринків збуту, рівень міжнародної

конкурентоспроможності та ефективність використання міжнародних логістичних каналів.

Таблиця 1.1

**Класифікація основних різновидів ефективності підприємства-
суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності**

Класифікаційна ознака	Види ефективності
За характером ефекту (наслідків)	- Економічна - Соціальна - Екологічна
За місцем отримання ефекту	- Ефективність підрозділу (ділянки, лінії, операції, бізнес-процесу тощо) - Ефективність підприємства (локальна (госпрозрахункова)) - Народногосподарська - Глобальна
За ступенем збільшення (повторення)	- Первинна (одноразовий ефект) - Мультиплікаційна (багаторазово повторювана)
За метою визначення	- Питома (характеризує величину ефекту в розрахунку на одиницю витрат, ресурсів тощо) - Порівняльна (застосовується під час вибору оптимального варіанта з декількох варіантів господарських та інших рішень)
За часовою перспективою	- Стратегічна - Тактична
За видом діяльності підприємства	- Ефективність операційної діяльності - Ефективність інвестиційної діяльності - Ефективність фінансової діяльності
За функціональною спрямованістю діяльності	- Ефективність маркетингової діяльності - Ефективність інноваційної діяльності - Ефективність зовнішньоекономічної діяльності - Ефективність організаційної діяльності - Ефективність управління тощо
За базою порівняння	- Витратна - Ресурсна

Примітка. Джерело: складено автором з використанням [32-36]

У теорії міжнародних економічних відносин ефективність зовнішньоекономічної діяльності розглядається як здатність підприємства

забезпечувати досягнення стратегічних цілей на міжнародних ринках шляхом раціонального використання ресурсів, адаптації до змін світового господарства та формування стійких конкурентних переваг.

Важливими складовими такої ефективності виступають міжнародна мобільність підприємства, рівень інтеграції до глобальних ланцюгів створення вартості, якість міжнародного менеджменту та здатність до швидкого реагування на зміни кон'юнктури світового ринку.

Особливого значення міжнародний аспект ефективності набуває для підприємств логістичної сфери, які забезпечують переміщення товарних потоків між країнами та виступають важливими учасниками міжнародних економічних відносин.

Результативність їх діяльності залежить від рівня розвитку міжнародної логістичної інфраструктури, швидкості та надійності транскордонних перевезень, ефективності митного супроводу та ступеня інтеграції до міжнародних транспортно-логістичних мереж.

Саме тому в сучасних умовах оцінювання ефективності підприємства повинно враховувати не лише результати його діяльності на національному ринку, а й показники міжнародної активності, які характеризують рівень його інтеграції до світового економічного простору та конкурентні позиції на глобальному ринку послуг.

Отже, в умовах розвитку міжнародних економічних відносин категорія ефективності набуває нового змісту та виходить за межі традиційного розуміння співвідношення результатів і витрат. Вона відображає здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, формувати міжнародні конкурентні переваги та ефективно використовувати можливості глобального економічного середовища.

1.2. Ключові чинники формування ефективності діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності

Рівень ефективності діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності формується під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників, які відрізняються за характером, масштабом і напрямом впливу. У сучасних умовах міжнародної конкуренції результативність діяльності підприємства залежить не лише від внутрішніх можливостей, а й від здатності адаптуватися до змін глобального економічного середовища. Саме тому виникає необхідність систематизації факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Аналіз наукових підходів свідчить, що для оцінювання ефективності діяльності суб'єктів ЗЕД доцільно виокремлювати декілька взаємопов'язаних груп факторів. Найбільш обґрунтованим є підхід, який передбачає їх розгляд у межах трьох напрямів: факторів внутрішнього розвитку підприємства, джерел підвищення ефективності та рівнів впливу зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити діяльність підприємства та врахувати особливості його функціонування в міжнародному економічному просторі.

Перша група факторів пов'язана з внутрішнім потенціалом підприємства та охоплює рівень технологічного розвитку, ефективність використання ресурсів, якість системи управління, кадровий потенціал і стан логістичної інфраструктури. Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, важливе значення також мають рівень цифровізації бізнес-процесів, швидкість обробки міжнародних замовлень та здатність забезпечувати якісний сервіс на міжнародному рівні.

Друга група охоплює джерела підвищення ефективності діяльності. До них належать інтенсивне використання виробничого та логістичного потенціалу, впровадження інноваційних технологій, оптимізація витрат, цифровізація управлінських процесів та розширення міжнародної присутності

підприємства. Особливого значення набуває здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги на міжнародних ринках і забезпечувати ефективне використання ресурсів у процесі здійснення зовнішньоекономічних операцій.

Третя група факторів характеризує рівень впливу зовнішнього середовища.

Для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності особливу роль відіграють міжнародна економічна кон'юнктура, валютні коливання, митно-тарифне регулювання, міжнародні торговельні угоди, геополітичні ризики та особливості функціонування світового ринку.

Вплив цих чинників значною мірою визначає ефективність міжнародної діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Якщо класифікувати фактори за джерелом їх виникнення, доцільно виокремити зовнішні та внутрішні чинники. Такий поділ є особливо важливим для суб'єктів ЗЕД, оскільки дозволяє визначити сфери, на які підприємство може безпосередньо впливати, та фактори, до яких необхідно адаптуватися в процесі здійснення міжнародної діяльності.

До зовнішніх факторів належать міжнародна економічна ситуація, державна зовнішньоекономічна політика, валютне регулювання, умови міжнародної торгівлі, рівень розвитку міжнародної логістичної інфраструктури, конкурентне середовище та політична стабільність країн-партнерів.

Незважаючи на те, що підприємство не може безпосередньо впливати на ці чинники, вони істотно визначають результати його міжнародної діяльності.

Внутрішні фактори формуються безпосередньо в межах підприємства та охоплюють систему управління, рівень організації бізнес-процесів, фінансовий стан, кадровий потенціал, інноваційну активність, ефективність логістичних операцій та якість сервісного обслуговування.

Саме внутрішні чинники створюють основу для формування конкурентних переваг підприємства як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Узагальнюючи зазначене, слід відзначити, що ефективність діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності формується під впливом комплексу фінансових, організаційних, технологічних, логістичних та міжнародних факторів.

Особливого значення в сучасних умовах набувають рівень міжнародної конкурентоспроможності, ефективність управління зовнішньоекономічними операціями, розвиток міжнародної логістичної мережі та здатність підприємства інтегруватися до глобальних ланцюгів створення вартості.

Комплексний аналіз зазначених чинників створює передумови для більш об'єктивного оцінювання результативності діяльності підприємства, визначення резервів підвищення ефективності міжнародної діяльності та формування обґрунтованої стратегії розвитку на зовнішніх ринках.

З практичної точки зору важливим завданням є не лише ідентифікація факторів впливу, а й визначення напрямів підвищення ефективності діяльності суб'єкта ЗЕД.

Це передбачає вдосконалення системи управління міжнародними операціями, розвиток міжнародної логістичної інфраструктури, цифровізацію бізнес-процесів, підвищення якості сервісу та зміцнення конкурентних позицій підприємства на світовому ринку.

У зв'язку з цим доцільним є узагальнення основних джерел підвищення ефективності діяльності підприємства, які наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Джерела підвищення ефективності та напрями вдосконалення
діяльності підприємства**

Джерела підвищення ефективності	Напрямки розвитку та вдосконалення діяльності
Зростання продуктивності праці	- інноваційний розвиток
	- структура виробництва
	- конкурентоспроможність продукції
	- планування та мотивація діяльності
	- форми і методи організації діяльності
Зниження:	
- фондомісткості продукції	
- трудомісткості продукції	
- матеріалоємності продукції	
- зарплатомісткості продукції	
Раціональне використання ресурсів	

Примітка. Джерело: складено автором на основі [33; 34]

Запропонована систематизація дозволяє не лише узагальнити основні напрями підвищення ефективності діяльності підприємства, а й простежити взаємозв'язок між результатами функціонування суб'єкта господарювання та інструментами їх досягнення. Такий підхід створює підґрунтя для переходу від теоретичного розуміння категорії ефективності до практичного аналізу факторів формування конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності систему оцінювання доцільно доповнювати показниками міжнародної ефективності. До них належать обсяги зовнішньоекономічних операцій, частка міжнародної діяльності в загальному доході підприємства, прибутковість міжнародних перевезень, географічна диверсифікація ринків, рівень міжнародної конкурентоспроможності, швидкість виконання транскордонних операцій та якість обслуговування іноземних клієнтів. Використання таких показників дозволяє більш об'єктивно оцінити результати діяльності підприємства в

умовах глобальної конкуренції та інтеграції до світового економічного простору.

У сучасній міжнародній економіці важливим чинником забезпечення ефективності виступає здатність підприємства формувати та підтримувати конкурентні переваги на зовнішніх ринках. Досягнення цієї мети потребує постійного вдосконалення бізнес-процесів, розвитку логістичної інфраструктури, впровадження цифрових технологій та підвищення якості послуг відповідно до міжнародних стандартів.

Особливого значення набуває цифрова трансформація діяльності підприємств. У сучасних умовах цифровізація охоплює автоматизацію бізнес-процесів, використання аналітичних платформ, систем управління логістичними потоками, технологій Big Data та штучного інтелекту. Застосування таких інструментів сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень, оптимізації витрат і покращенню координації міжнародних операцій.

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності суб'єктів ЗЕД є також розвиток міжнародної логістичної інфраструктури. Для підприємств логістичної сфери конкурентоспроможність значною мірою залежить від швидкості доставки, надійності транспортних маршрутів, ефективності митного супроводу та рівня інтеграції до міжнародних транспортно-логістичних мереж. Саме ці фактори формують основу успішного функціонування підприємства на світовому ринку послуг.

Не менш важливим чинником залишається якість управління міжнародною діяльністю. Використання сучасних підходів до міжнародного менеджменту, стратегічного планування та управління ризиками дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, мінімізувати негативний вплив міжнародних ризиків та забезпечити стабільність зовнішньоекономічних операцій.

Отже, ефективність діяльності підприємств у сучасних умовах визначається не лише рівнем використання внутрішніх ресурсів, а й здатністю

успішно функціонувати на міжнародних ринках, формувати конкурентні переваги та забезпечувати результативну інтеграцію до глобального економічного середовища. Саме тому дослідження факторів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності набуває особливої актуальності для підприємств, які здійснюють міжнародну діяльність.

1.3. Підходи та інструментарій оцінювання ефективності діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності

У сучасній економічній науці питання оцінювання ефективності діяльності суб'єктів господарювання розглядається як один із ключових елементів економічного аналізу та стратегічного управління. Особливого значення воно набуває для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність та функціонують одночасно на внутрішньому й міжнародному ринках. У таких умовах оцінювання результативності повинно враховувати не лише фінансові результати діяльності, а й рівень міжнародної конкурентоспроможності, ефективність зовнішньоекономічних операцій та здатність підприємства адаптуватися до змін глобального економічного середовища.

Оцінювання ефективності діяльності суб'єктів ЗЕД здійснюється за допомогою системи економічних показників, які характеризують рівень використання трудових, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів. Застосування взаємопов'язаної системи індикаторів дозволяє комплексно проаналізувати результати діяльності підприємства, оцінити рівень використання його ресурсного потенціалу та визначити перспективи подальшого розвитку.

Важливе місце в системі оцінювання займають показники продуктивності праці, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів підприємства. До основних індикаторів належать виробіток і трудомісткість, що дозволяють визначити рівень продуктивності персоналу

та ефективність організації виробничих і логістичних процесів.

Для оцінювання використання основних засобів застосовуються показники фондівдачі та фондомісткості, які характеризують ефективність залучення виробничого й логістичного потенціалу підприємства до господарської діяльності. Аналіз оборотних активів здійснюється за допомогою показників оборотності, які відображають швидкість обігу ресурсів та ефективність їх використання в операційному процесі.

Загальний підхід до оцінювання ефективності базується на визначенні співвідношення між отриманими результатами та витратами, необхідними для їх досягнення. Такий підхід є універсальним та широко застосовується як у фінансово-економічному аналізі, так і в оцінюванні результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємств [33].

У формалізованому вигляді показник ефективності визначається за формулою:

$$E = E_f / V \quad (1.1)$$

де:

E – показник ефективності діяльності;

E_f – отриманий економічний ефект;

V – витрати, пов'язані з досягненням відповідного результату.

Застосування зазначеного підходу дозволяє здійснювати кількісне оцінювання результативності діяльності підприємства, проводити міжчасові порівняння та аналізувати рівень ефективності різних суб'єктів господарювання.

Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, традиційна система оцінювання повинна доповнюватися показниками міжнародної ефективності.

До них належать обсяги експорту та імпорту, частка міжнародних операцій у загальному доході підприємства, рентабельність зовнішньоекономічної діяльності, рівень географічної диверсифікації ринків, частка міжнародних клієнтів, швидкість виконання міжнародних замовлень та

ефективність використання міжнародної логістичної інфраструктури.

Особливе значення для логістичних компаній мають показники міжнародної логістичної ефективності.

До них належать середній термін міжнародної доставки, рівень своєчасного виконання міжнародних відправлень, ефективність митного оформлення, рівень завантаження транспортних потужностей та якість обслуговування клієнтів на міжнародних ринках.

Саме ці показники дозволяють оцінити ступінь інтеграції підприємства до міжнародних логістичних мереж та його конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Для комплексного оцінювання результативності діяльності використовується система узагальнюючих фінансово-економічних показників, серед яких особливе місце займають показники рентабельності, ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості.

Вони дозволяють оцінити не лише поточний фінансовий стан підприємства, а й його здатність забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, сучасний інструментарій оцінювання ефективності діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності передбачає використання комплексної системи показників, яка поєднує традиційні фінансово-економічні індикатори з показниками міжнародної результативності.

Такий підхід забезпечує можливість об'єктивного оцінювання діяльності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також створює підґрунтя для розробки ефективної стратегії міжнародного розвитку.

Основні формули розрахунку показників ефективності діяльності підприємства наведено у таблиці 1.3 [32; 34].

Таблиця 1.3

Основні формули визначення узагальнюючих показників ефективності функціонування підприємства

Назва	Розрахункова формула	Характеристика
Виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів	$B_v = \frac{Q}{B} \cdot 100\%$	Характеризує обсяг виробництва продукції (валової, товарної, чистої) Q в розрахунку на одиницю витрат ресурсів B. Ефективною є динаміка збільшення даного показника.
Витрати на одиницю товарної продукції	$B_{ТП} = \frac{B}{Q_{ТП}} \cdot 100\%$	Характеризує обсяг витрат B, що припадає на одиницю товарної продукції Q _{ТП} . Ефективною є динаміка зменшення даного показника.
Витрати на одиницю реалізованої продукції	$B_{РП} = \frac{B}{Q_{РП}} \cdot 100\%$	Характеризує обсяг витрат B, що припадає на одиницю реалізованої продукції Q _{РП} . Ефективною є динаміка зменшення даного показника.
Прибуток на одиницю загальних витрат	$\Pi_v = \frac{\Pi}{B} \cdot 100\%$	Характеризує обсяг прибутку Π (валового, від операційної діяльності, чистого) в розрахунку на одиницю витрат ресурсів B. Ефективною є динаміка збільшення даного показника.

Примітка. Джерело: складено автором на основі [32; 34]

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства доцільно оцінювати як узагальнений результат використання всіх видів ресурсів, що залучаються у процесі його функціонування - трудових, матеріальних та виробничих [33]. Такий підхід дає можливість розглядати діяльність підприємства як єдину систему, де окремі елементи не існують ізольовано та впливають на кінцевий результат.

На нашу думку, для більш детального аналізу цієї категорії необхідно структурувати її за окремими складовими, кожна з яких відображає певний напрям використання ресурсного потенціалу підприємства. Це дозволяє перейти від загальної оцінки до більш глибокого розуміння внутрішніх процесів (див. рис. 1.1).

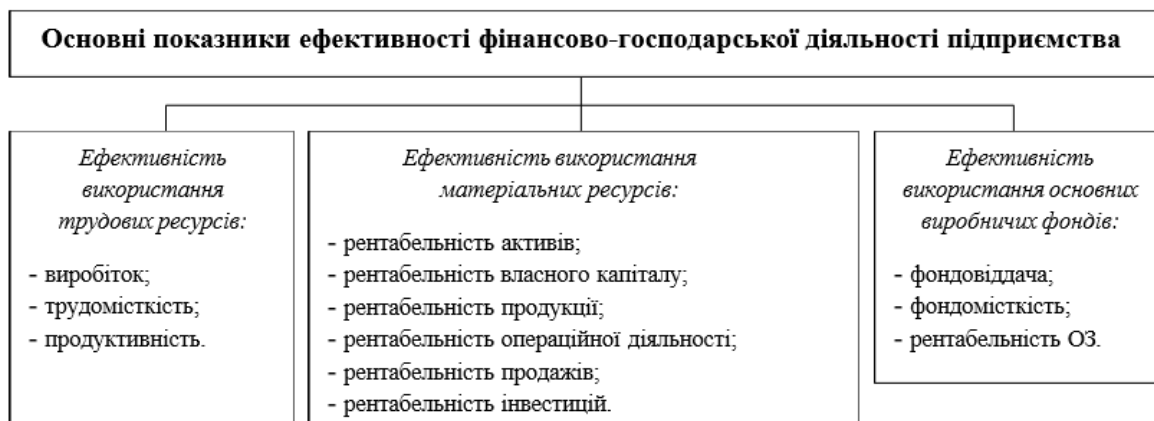


Рис. 1.1. Система показників та основні складові оцінювання ефективності діяльності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках

Примітка. Джерело: складено автором на основі [32; 34]

Рис. 1.1 відображає систему взаємопов'язаних показників, які використовуються для оцінювання ефективності діяльності підприємства. Сукупність наведених індикаторів дозволяє комплексно проаналізувати результати функціонування суб'єкта господарювання, оцінити рівень використання ресурсів та визначити резерви підвищення результативності діяльності.

Важливе місце у системі оцінювання займають показники прибутковості, які характеризують здатність підприємства формувати фінансовий результат у процесі господарської діяльності. До основних належать показники рентабельності активів, власного капіталу, реалізації послуг та операційної діяльності. Їх використання дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, рівень дохідності діяльності та фінансову стійкість підприємства.

Для оцінювання ефективності використання основних засобів застосовуються показники фондівіддачі, фондомісткості та рентабельності основних фондів. Зазначені індикатори дозволяють визначити рівень використання виробничого та логістичного потенціалу підприємства, а також

оцінити доцільність інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази.

Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, система оцінювання повинна доповнюватися показниками міжнародної результативності. До них належать обсяги міжнародних операцій, частка доходів від зовнішньоекономічної діяльності, рівень прибутковості міжнародних перевезень, географічна диверсифікація ринків збуту, ефективність міжнародної логістики та якість обслуговування іноземних клієнтів. Застосування таких показників дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку та рівень його інтеграції до світового економічного простору.

Практична цінність оцінювання ефективності полягає у формуванні інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Результати аналізу використовуються під час стратегічного планування, розробки програм розвитку, оцінювання інвестиційної привабливості підприємства та визначення перспектив розширення міжнародної діяльності.

В умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції оцінювання ефективності діяльності підприємства виступає одним із ключових інструментів управління, який забезпечує можливість своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні засади забезпечення ефективності діяльності підприємств та узагальнено сучасні наукові підходи до трактування цієї економічної категорії. Встановлено, що ефективність діяльності суб'єкта господарювання характеризує не лише кінцеві фінансові результати, а й рівень використання ресурсів, якість управління, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі

конкурентні переваги.

Обґрунтовано, що результативність діяльності підприємства формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх чинників належать система управління, кадровий потенціал, рівень технологічного розвитку, організація бізнес-процесів та ефективність використання ресурсів. Зовнішні фактори представлені ринковою кон'юнктурою, конкурентним середовищем, державним регулюванням, міжнародними економічними процесами та тенденціями розвитку світового ринку. Установлено, що в умовах глобалізації особливого значення набуває оцінювання ефективності діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Поряд із традиційними фінансово-економічними показниками доцільно використовувати індикатори міжнародної результативності, які характеризують масштаби зовнішньоекономічних операцій, рівень міжнародної конкурентоспроможності, ефективність логістичних процесів та ступінь інтеграції підприємства до міжнародного економічного середовища.

Доведено, що забезпечення високої ефективності діяльності підприємства на міжнародних ринках потребує поєднання сучасних методів управління, цифрових технологій, інноваційних підходів та ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності. Важливими передумовами успішного функціонування підприємства виступають здатність адаптуватися до змін міжнародного середовища, розширювати географію діяльності та забезпечувати високий рівень якості послуг відповідно до міжнародних стандартів.

Узагальнення та систематизація існуючих підходів до вимірювання результативності підприємницької діяльності створюють методичну основу для подальшого аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта», оцінювання ефективності її функціонування на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також обґрунтування напрямів удосконалення міжнародної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку логістичних послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»

У межах практичної частини кваліфікаційної роботи аналіз ефективності підприємницької діяльності здійснюється на основі діяльності ТОВ «Нова Пошта», яке займає провідні позиції у сфері логістичних послуг України.

Актуальність дослідження діяльності даного підприємства пояснюється масштабами його функціонування, динамічним розвитком логістичної мережі, впровадженням сучасних цифрових рішень та активним розширенням міжнародного напрямку діяльності. Підприємство характеризується здатністю швидко реагувати на зміни економічного середовища, модернізувати бізнес-процеси та підтримувати стабільність функціонування в умовах посилення конкуренції на ринку логістичних послуг.

ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільших операторів експрес-доставки в Україні та забезпечує широкий спектр логістичних і супутніх сервісів для фізичних осіб і корпоративних клієнтів. Діяльність компанії охоплює організацію внутрішніх і міжнародних перевезень, доставку посилок і вантажів, фінансові послуги, а також розвиток цифрових сервісів у сфері логістики.

Для більш детального дослідження особливостей функціонування підприємства доцільно розглянути його основні організаційно-економічні характеристики, наведені у таблиці 2.1.

Історія компанії була розпочата у 2001 році, коли В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк започаткували власний бізнес-проект. Початковий етап розвитку підприємства характеризувався обмеженими ресурсами: стартовий капітал становив близько 7000 доларів США, а чисельність персоналу налічувала лише кілька осіб. До складу співзасновників також

входила Інна Поперешнюк, яка володіла міноритарною часткою [21].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Зміст	Дані
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю "Нова Пошта"
Скорочена назва	ТОВ "Нова Пошта"
Дата реєстрації	19.01.2001
Юридична адреса	03026, Україна, м. Київ, Київ, Столичне Шосе, 103, корпус 1, Поверх 9
Код ЄДРПОУ	31316718
Основний вид діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна

Примітка. Джерело: складено автором на основі [21]

На початковому етапі діяльність компанії орієнтувалася на надання послуг доставки, проте з часом підприємство значно розширило масштаби своєї діяльності, трансформувавшись у одного з лідерів логістичного ринку України.

З 2005 року компанія активно залучала великих клієнтів і розширювала конкурентні можливості. В цей же період закладалися основи клієнтоорієнтованої політики і високоякісного сервісу, які стали невід’ємними цінностями «Нової Пошти».

Перехід компанії до прибуткової діяльності відбувся у 2007 році, а вже до 2009 року її мережа охоплювала 80 відділень по всій країні, що дозволило доставити понад 1,6 мільйона посилок за рік. Згодом адміністративна структура компанії розвивалася, утворивши центральні офіси в Києві та Полтаві, а також регіональні представництва.

ТОВ «Нова Пошта» характеризується високими темпами розвитку та постійним розширенням масштабів діяльності. Значну увагу підприємство приділяє модернізації логістичної інфраструктури, цифровізації бізнес-процесів та вдосконаленню системи клієнтського сервісу.

Фінансово-економічні результати діяльності групи NOVA підтверджують тенденцію до активного розвитку та нарощування масштабів функціонування підприємства. Протягом 2023 року компанія забезпечила суттєве збільшення обсягів податкових відрахувань у порівнянні з попереднім роком, що свідчить про розширення господарської діяльності та зростання фінансових результатів. Значний рівень сплачених податків дозволив компанії увійти до переліку найбільших платників податків України, що характеризує її як одного з важливих учасників національного економічного середовища.

Важливим напрямом стратегічного розвитку підприємства залишається модернізація логістичної інфраструктури та подальше розширення мережі обслуговування клієнтів. Упродовж 2023 року компанія продовжила активне відкриття нових відділень і поштоматів, що забезпечило суттєве збільшення масштабів логістичної мережі. Розширення кількості логістичних об'єктів сприяє підвищенню доступності послуг для населення, оптимізації процесів доставки та зміцненню ринкових позицій ТОВ «Нова Пошта» у сфері логістичних послуг (рис. 2.1).

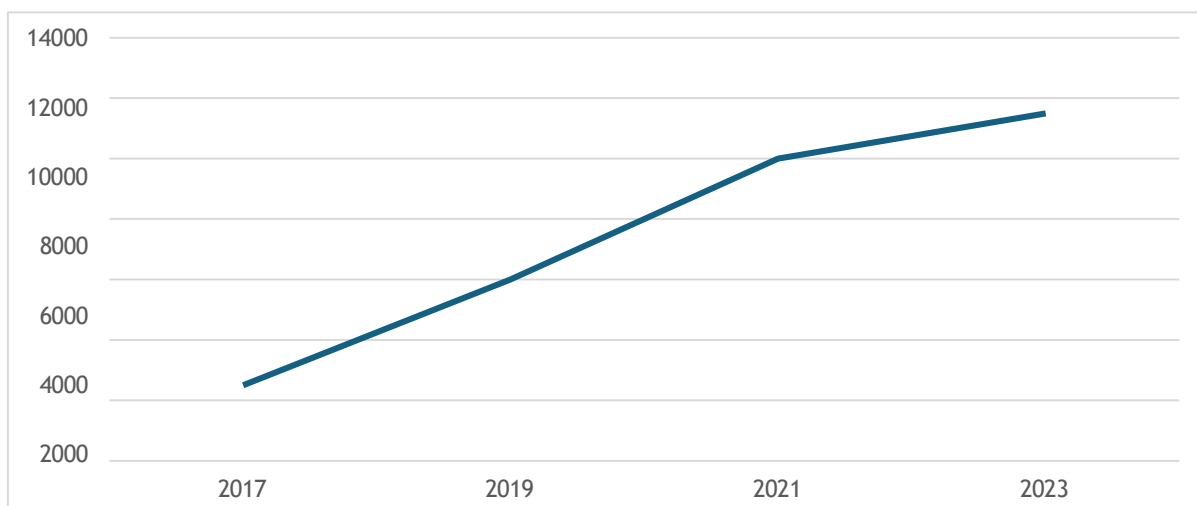


Рис. 2.1. Динаміка кількості відкриття нових відділень "Нова Пошта" по всій Україні з 2017 по 2023 рік

Примітка. Джерело: складено автором на основі [21, 22]

Крім того, підприємство змогло розширити свою присутність на міжнародному ринку, відкривши багато відділень в 11 країнах світу (рис. 2.2)

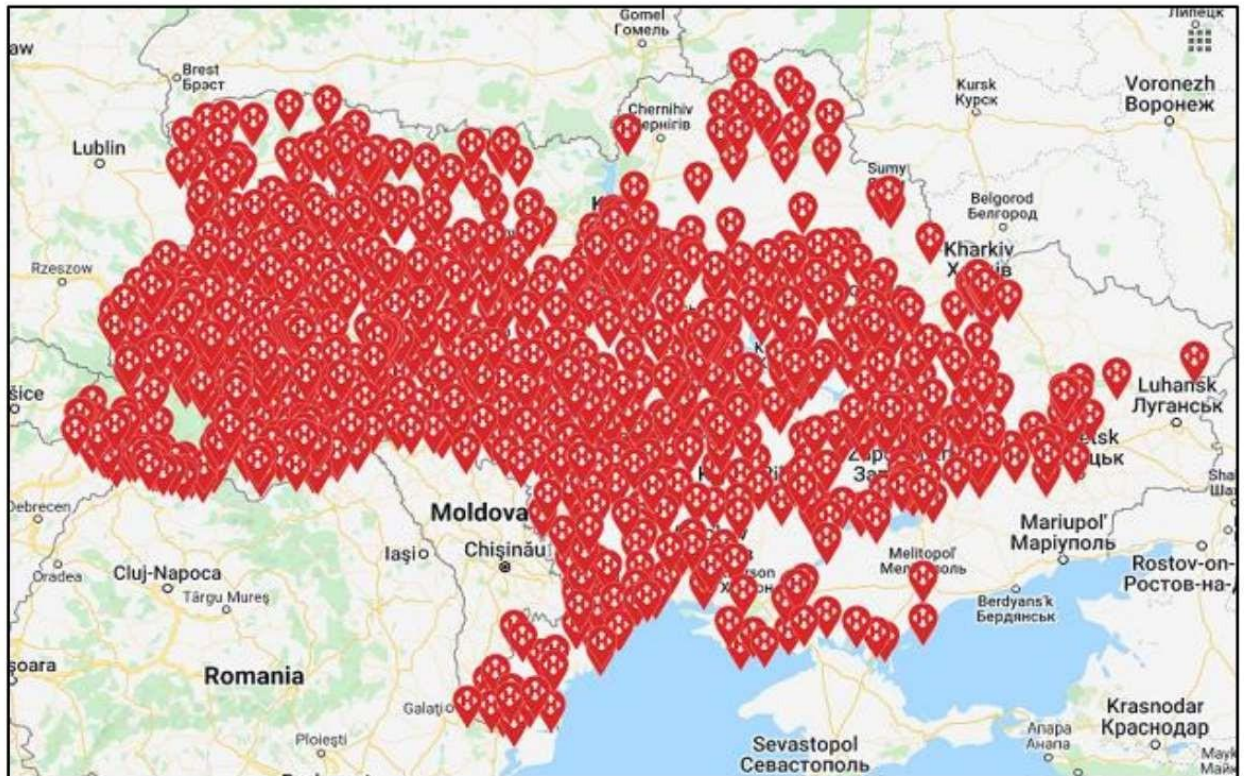


Рис. 2.2. Загальна карта відділень «Нова Пошта» станом на 2023 р.

Примітка. Джерело: складено автором на основі [21; 22]

Операційні показники компанії демонструють стійке зростання. У 2023 році обсяг доставлених вантажів та посилок зріс на 30% порівняно з попереднім роком, досягнувши 412 мільйонів відправлень. Штат працівників компанії налічує близько 30 000 осіб, що свідчить про значний вплив "Нової Пошти" на ринок праці.

Функціонування підприємств у сучасних умовах супроводжується значними викликами, зумовленими передусім воєнними подіями та пов'язаною з ними економічною нестабільністю [34]. Це суттєво ускладнює ведення господарської діяльності та впливає на всі ключові бізнес-процеси.

Серед найбільш відчутних наслідків для підприємств варто

відзначити скорочення персоналу, порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат, а також зниження платоспроможності споживачів. Крім того, частина підприємств зазнала втрат через окупацію територій, руйнування інфраструктури та вимушене переміщення виробничих і складських потужностей. Значні труднощі виникають і в логістичній сфері, зокрема через перебої в роботі складів, збільшення строків доставки та перевантаження інфраструктури [33, с. 56].

Вплив воєнних дій суттєво позначився на функціонуванні ТОВ «Нова Пошта», що є показовим прикладом ефективної адаптації підприємства до кризових умов функціонування. Компанія змогла оперативно реагувати і впливати на виклики зовнішнього середовища, використовуючи досвід подолання кризових ситуацій, отриманий у попередні роки. Зокрема, після подій 2014 року підприємство зазнало втрат частини логістичної інфраструктури, однак компенсувало їх шляхом активного розширення філіалів мережі відділень та логістичних об'єктів в інших регіонах України.

Одночасно з відновленням операційної діяльності на внутрішньому ринку підприємство суттєво активізувало міжнародний напрям розвитку. Компанія розширила присутність за межами України, збільшила масштаби міжнародних перевезень та впровадила нові формати доставки для клієнтів у країнах Європи, Північної Америки та Азії. Реалізація такої стратегії дала можливість підприємству підтримати конкурентоспроможність, диверсифікувати напрями діяльності та забезпечити подальше зростання навіть в умовах економічної нестабільності.

Упродовж останніх років ТОВ «Нова Пошта» послідовно розвиває міжнародний сегмент логістичних послуг, орієнтуючись насамперед на потреби українців, які перебувають за кордоном. Важливим етапом міжнародного розвитку підприємства став вихід на ринок країн Європейського Союзу у 2022 році. Першою країною міжнародної присутності компанії стала Польща, де логістичні послуги почали

надаватися під брендом Nova Post [21; 22].

Подальше розширення міжнародної діяльності сприяло збільшенню масштабів логістичної мережі, підвищенню впізнаваності бренду та посиленню позицій компанії на ринку міжнародних перевезень.

Розвиток діяльності на території Польщі відзначався високими темпами: підприємство поступово сформувало мережу відділень у найбільших містах країни, організувало кур'єрську доставку та інтегрувало партнерські поштомати у власну логістичну систему. Наступним етапом міжнародного розвитку стало освоєння ринку Литви, де компанія відкрила логістичні відділення у Вільнюсі та Каунасі [21].

У 2023 році підприємство продовжило реалізацію стратегії міжнародної експансії та розпочало діяльність у ряді інших європейських держав, зокрема у Чехії, Румунії та Німеччині. Крім цього, компанія визначила подальше розширення присутності у країнах Центральної та Східної Європи одним із пріоритетних напрямів стратегічного розвитку, що свідчить про довгострокову орієнтацію на зміцнення позицій у міжнародному логістичному середовищі [21].

Важливою складовою діяльності підприємства є розвиток людського капіталу. Компанія впроваджує сучасні підходи до навчання персоналу, зокрема використовує дистанційні формати та практико-орієнтовані програми підвищення кваліфікації. Окрім цього, розширюються соціальні гарантії для працівників, зокрема через впровадження додаткових програм страхування, що сприяє підвищенню мотивації персоналу.

Стратегічна політика ТОВ «Нова Пошта» завжди спрямована на постійне вдосконалення сервісів та впровадження інноваційних рішень із урахуванням міжнародного досвіду та галузевих стандартів.

Організаційну структуру підприємства доцільно розглянути більш детально (рис. 2.3).

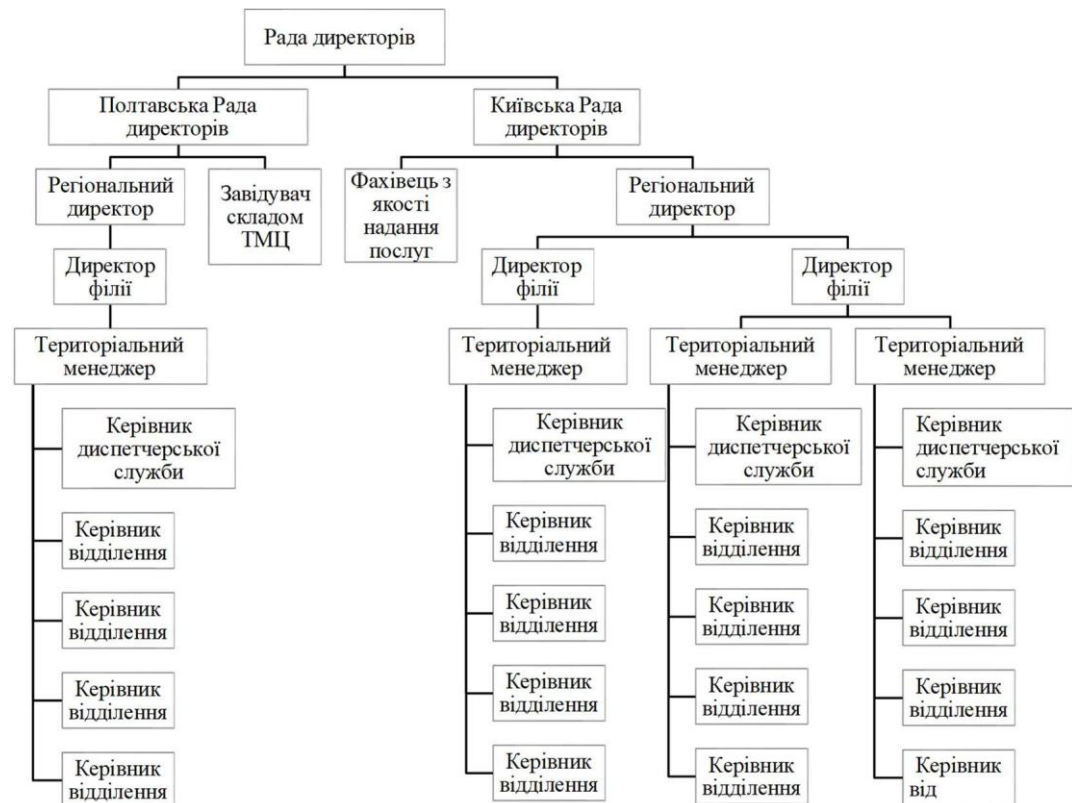


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ "Нова Пошта"

Примітка. Джерело: складено автором на основі [21]

Організаційна структура ТОВ "Нова Пошта", представлена на зображенні, демонструє ієрархічну систему управління компанією. Ось ключові аспекти цієї структури:

1. Вершина управління. На чолі організації стоїть Рада директорів, яка є вищим керівним органом.
2. Територіальний поділ. Структура розділена на дві географічні зони- Полтавську та Київську Ради директорів, що вказує на регіональний підхід до управління.
3. Середня ланка управління. Під кожною Радою директорів знаходяться Регіональні директори, які відповідають за певні географічні області.
4. Функціональні підрозділи:

У Полтавській структурі є Завідувач складом ТМЦ, що вказує на наявність логістичних операцій.

У Київській структурі є Фахівець з якості надання послуг, що підкреслює увагу до контролю якості.

5. Оперативне управління. Під Регіональними директорами знаходяться Директори філій, які керують конкретними відділеннями компанії.

6. Нижня ланка управління. На найнижчому рівні ієрархії знаходяться:

Територіальні менеджери

Керівники диспетчерської служби

Керівники відділень

7. Симетричність структури. Структура є симетричною для обох регіональних підрозділів, що вказує на стандартизований підхід до організації роботи.

8. Глибина ієрархії. Структура має 5-6 рівнів ієрархії, і це дозволяє ефективно розподіляти обов'язки та контролювати виконання завдань.

Сформована система організаційного управління ТОВ «Нова Пошта» забезпечує координацію діяльності розгалуженої мережі відділень, логістичних центрів і сортувальних комплексів підприємства.

За сучасних умов забезпечення ефективності діяльності підприємства потребує формування цілісної системи стратегічного управління, яка поєднує процеси планування, організації, координації та контролю управлінських рішень. Основною метою такої системи є досягнення стабільних результатів функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Важливого значення при цьому набуває відповідність стратегічних цілей компанії її фінансовим, кадровим і технологічним можливостям, що створює основу для підвищення економічної результативності діяльності [21].

Результативність функціонування підприємства значною мірою залежить від ефективності організаційної структури управління та рівня взаємодії між структурними підрозділами. Належна координація управлінських процесів забезпечує більш раціональне використання ресурсів,

підвищує узгодженість роботи персоналу та позитивно впливає на кінцеві результати господарської діяльності підприємства [21].

Одним із ключових напрямів розвитку ТОВ «Нова Пошта» виступає диверсифікація логістичних послуг та посилення транспортної інфраструктури.

Важливим етапом реалізації цієї стратегії стало створення у 2021 році авіакомпанії Supernova Airlines. Її діяльність орієнтована на розвиток міжнародних перевезень, скорочення термінів доставки та підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері міжнародної логістики. Отримання сертифіката експлуатанта в умовах воєнного стану свідчить про високий рівень організації діяльності компанії та її здатність функціонувати в умовах підвищених ризиків [21].

На початковому етапі розвитку авіанапрямку компанія здійснила низку міжнародних рейсів та забезпечила перевезення значної кількості міжнародних відправлень. Подальше розширення авіамаршрутів між країнами Європи та Північної Америки створює додаткові можливості для зміцнення міжнародного сегмента діяльності підприємства та розвитку транскордонної логістики.

Одночасно з розвитком міжнародного напрямку ТОВ «Нова Пошта» продовжує інвестувати у модернізацію внутрішньої логістичної інфраструктури в Україні. Компанія здійснює будівництво автоматизованих сортувальних центрів, розширює мережу відділень і поштоматів, а також вдосконалює цифрові сервіси, зокрема мобільний застосунок, систему відстеження відправлень і бізнес-кабінет клієнта. Такий підхід підтверджує орієнтацію підприємства на довгостроковий розвиток, підвищення якості сервісу та вдосконалення бізнес-процесів навіть в умовах воєнного часу.

2.2. Оцінка ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» на внутрішньому ринку

Одним із базових критеріїв оцінювання результативності функціонування підприємства є рівень його фінансової стійкості, який визначається через показники прибутковості, ліквідності та рентабельності. Саме ці показники дозволяють оцінити здатність підприємства підтримувати стабільність господарської діяльності, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та забезпечувати необхідний рівень платоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища.

Для комплексної оцінки ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники підприємства на основі даних фінансової звітності за 2020–2023 роки.

Операційна ефективність підприємства характеризується системою економічних показників, які відображають рівень використання ресурсів, результативність організації господарських процесів та здатність підприємства забезпечувати стабільне зростання фінансових результатів.

Проведене дослідження фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 роки підтверджує тенденцію до активного розвитку підприємства та посилення його ринкових позицій у сфері логістичних послуг. Динаміка власного капіталу свідчить про зміни у структурі фінансового забезпечення компанії. Після істотного зростання у 2022 році в наступному періоді спостерігається певне скорочення показника, що може бути пов'язане з реалізацією інвестиційних програм, фінансуванням інфраструктурних проєктів і розширенням діяльності підприємства.

Оборотні активи загалом характеризуються позитивною динамікою, що свідчить про збільшення масштабів операційної діяльності та нарощування поточних ресурсів підприємства. Незначне зменшення їх обсягу у 2023 році може пояснюватися оптимізацією структури активів або перерозподілом фінансових ресурсів між окремими напрямками діяльності. Водночас

необоротні активи демонструють більш виражені зміни, що пов'язано з інвестиціями у розвиток логістичної інфраструктури, модернізацію технічної бази та розширення виробничих потужностей компанії.

Аналіз доходів підприємства свідчить про стаłe збільшення обсягів реалізації послуг. Найбільш інтенсивне зростання доходів спостерігається у 2023 році, що обумовлено розширенням клієнтської бази, підвищенням попиту на логістичні послуги та активним розвитком міжнародного напрямку діяльності. Позитивна динаміка валового прибутку також підтверджує покращення результативності основної операційної діяльності компанії.

Чистий фінансовий результат після певного скорочення у 2022 році у подальшому знову демонструє тенденцію до зростання. Це свідчить про здатність підприємства підтримувати прибутковість діяльності навіть за умов збільшення витрат та впливу негативних зовнішніх чинників.

Дослідження структури зобов'язань показує поступове збільшення як довгострокових, так і поточних зобов'язань підприємства. Така тенденція може бути пов'язана із залученням додаткових фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів, розвитку логістичної інфраструктури та забезпечення подальшого масштабування діяльності компанії.

У цілому результати проведеного аналізу свідчать про активний розвиток ТОВ «Нова Пошта», посилення інвестиційної активності, збільшення доходів та достатньо високий рівень адаптації підприємства до змін зовнішнього економічного середовища.

Наступним етапом дослідження є аналіз структури витрат підприємства та оцінювання тенденцій їх зміни. Результати аналізу витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 роки дозволяють виявити характерні тенденції формування витратної частини діяльності підприємства. Передусім спостерігається стабільне зростання собівартості реалізованих послуг, що пояснюється як розширенням масштабів діяльності підприємства, так і збільшенням вартості ресурсного забезпечення. Оскільки собівартість

становить найбільшу частку загальних витрат підприємства, її зміна суттєво впливає на фінансові результати діяльності компанії.

Адміністративні витрати протягом досліджуваного періоду характеризуються нерівномірною динамікою. Після певного скорочення у 2022 році в наступному періоді відбулося їх помітне збільшення, що може бути наслідком розширення системи управління, зростання витрат на організацію управлінських процесів та подальшого масштабування діяльності підприємства.

Витрати на збут також демонструють відчутні коливання. Їх зростання у 2023 році може свідчити про активізацію маркетингової діяльності, збільшення масштабів логістичних операцій та розширення просування послуг підприємства на внутрішньому й міжнародному ринках.

Інші операційні витрати залишаються відносно стабільними, що може свідчити про посилення контролю за непрямыми витратами та підвищення ефективності системи управління операційними ризиками.

Більш детально структуру та динаміку витрат ТОВ «Нова Пошта» доцільно розглянути на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Структура витрат ТОВ «Нова Пошта»

Примітка. Джерело: складено автором на основі [21; 22]

Фінансові витрати підприємства у 2022 році суттєво збільшилися, що, ймовірно, пов'язано із залученням кредитних ресурсів для фінансування інвестиційних проєктів та підтримки подальшого розвитку підприємства. У 2023 році темпи зростання фінансових витрат дещо знизилися, що може свідчити про часткову стабілізацію боргового навантаження.

Збільшення інших витрат може бути пов'язане з виникненням додаткових непередбачених витрат або змінами у підходах до їх відображення у фінансовій звітності підприємства.

Витрати з податку на прибуток також демонструють тенденцію до зростання, що є наслідком збільшення фінансових результатів діяльності компанії та підвищення рівня її прибутковості.

У цілому результати аналізу свідчать про тенденцію до зростання сукупних витрат підприємства від звичайної діяльності протягом досліджуваного періоду. Збільшення витрат у 2022 році та їх подальше суттєве зростання у 2023 році обумовлені насамперед розширенням масштабів операційної діяльності, розвитком логістичної інфраструктури та активним інвестуванням у модернізацію бізнес-процесів.

Разом із тим така динаміка вказує на необхідність посилення контролю за формуванням витрат та підвищення ефективності управління ресурсами. Особливого значення набуває оптимізація витратної політики підприємства, оскільки забезпечення стабільного рівня прибутковості в умовах зростання обсягів діяльності потребує раціонального використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Для більш детального аналізу доцільно розглянути співвідношення доходів і витрат підприємства у динаміці (рис. 2.5).

Результати проведеного дослідження підтверджують наявність прямої залежності між змінами обсягів доходів і витрат підприємства. Збільшення доходів компанії супроводжується одночасним зростанням витратної частини, що свідчить про розширення масштабів операційної діяльності та підтримання

необхідного рівня ресурсного забезпечення логістичних процесів. Водночас така тенденція вказує на потребу у подальшому вдосконаленні системи управління витратами, оскільки приріст доходів не забезпечує пропорційного підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

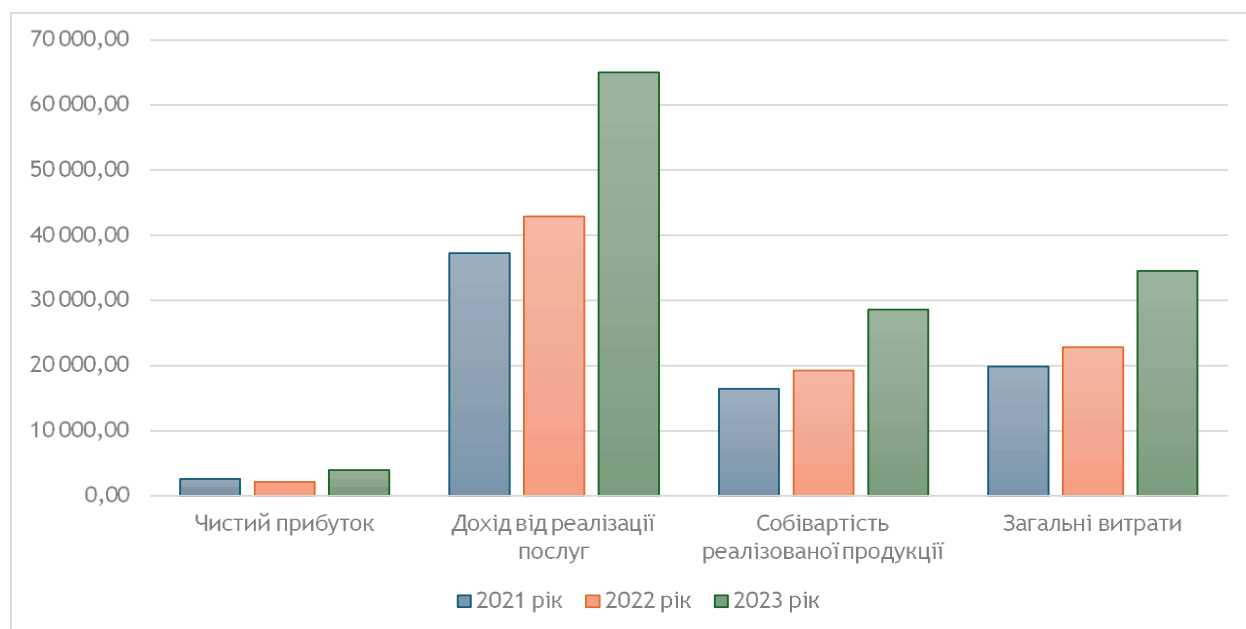


Рис. 2.5. Динаміка доходів і витрат ТОВ «Нова Пошта» у 2021–2023 рр.

Примітка. Джерело: складено автором на основі [21; 22]

Незважаючи на збільшення витрат, відносно стабільне співвідношення між доходами та витратами можна розглядати як позитивну характеристику діяльності компанії, оскільки це дозволяє підтримувати належний рівень прибутковості та зберігати конкурентні позиції на ринку логістичних послуг.

Одним із ключових індикаторів оцінювання економічної результативності діяльності підприємства виступає рентабельність. Зазначений показник відображає рівень прибутковості діяльності підприємства відносно використаних ресурсів та характеризує здатність компанії формувати прибуток у розрахунку на одиницю вкладеного капіталу.

Дослідження показників рентабельності дозволяє оцінити ефективність використання активів, власного капіталу та загальний рівень результативності фінансово-господарської діяльності підприємства. Аналіз цих показників створює можливість визначення перспектив розвитку компанії, оцінювання

якості управління та виявлення резервів підвищення ефективності використання ресурсів.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 роки свідчить про наявність коливань у фінансових результатах діяльності підприємства. Зокрема, чиста рентабельність протягом досліджуваного періоду змінювалася нерівномірно: після відносно високого рівня у 2021 році у 2022 році відбулося помітне зниження показника, тоді як у 2023 році спостерігалось його часткове відновлення. Така динаміка характеризує зміну ефективності формування чистого прибутку відносно отриманих доходів.

Показник рентабельності основної діяльності підприємства демонструє більш позитивну тенденцію. Після певного погіршення у 2022 році в наступному періоді спостерігається покращення результатів, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів у межах основної операційної діяльності компанії.

Суттєві зміни характерні також для рентабельності власного капіталу. Значне скорочення цього показника у 2022 році та його подальше часткове відновлення у 2023 році можуть бути пов'язані зі змінами структури капіталу підприємства, масштабами інвестиційної діяльності та особливостями фінансового управління.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу доцільним є вдосконалення структури активів і джерел фінансування підприємства, зокрема шляхом прискорення оборотності дебіторської заборгованості та запасів. Важливого значення також набуває детальний аналіз витрат із метою пошуку резервів їх скорочення без негативного впливу на основну діяльність компанії. Додатково перспективним напрямом є залучення довгострокових джерел фінансування, що сприятиме покращенню структури капіталу та зменшенню залежності підприємства від короткострокових зобов'язань.

2.3. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

У сучасних умовах глобалізації логістичного бізнесу зовнішньоекономічна діяльність виступає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства та диверсифікації джерел його доходів. Для логістичних компаній міжнародний напрям створює можливості для розширення клієнтської бази, збільшення обсягів перевезень та інтеграції до світових транспортно-логістичних мереж. У цьому контексті особливий інтерес становить дослідження зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта», яке за останні роки суттєво активізувало свою міжнародну присутність.

До 2022 року основним ринком діяльності компанії залишався внутрішній ринок України. Проте зміни соціально-економічної ситуації, збільшення кількості громадян України за кордоном та розвиток міжнародної електронної комерції сприяли формуванню нових можливостей для розширення міжнародного сегмента бізнесу. У відповідь на ці тенденції підприємство розпочало активне освоєння зовнішніх ринків та створення власної міжнародної логістичної мережі.

Стратегічні плани підприємства передбачають подальше освоєння нових міжнародних ринків, зокрема Франції, Італії, Іспанії, Туреччини, Великої Британії та Греції. Розширення міжнародної присутності створює умови для підвищення ефективності логістичних операцій, скорочення термінів доставки та покращення рівня сервісного обслуговування клієнтів.

Більш детально географію міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта» наведено на рис. 2.6.

Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» доцільно здійснювати на основі системи показників, які характеризують результативність міжнародних операцій підприємства.



Плани відкриття відділень 2023-2024

Дата	Місто	Країна
11.2023	Мілан	Італія
12.2023	Париж	Франція
02.2024	Мадрид	Іспанія
02.2024	Стамбул	Туреччина
03.2024	Софія	Болгарія
03.2024	Лондон	Велика Британія
04.2024	Дублін	Ірландія
04.2024	Амстердам	Нідерланди
05.2024	Брюссель	Бельгія
05.2024	Берн	Швейцарія
05.2024	Ліссабон	Португалія
06.2024	Любляна	Словенія
06.2024	Загреб	Хорватія
07.2024	Афіни	Греція
07.2024	Копенгаген	Данія
08.2024	Гельсінкі	Фінляндія
09.2024	Стокгольм	Швеція
09.2024	Осло	Норвегія

Рис. 2.6. Відкриття нових відділень ТОВ «Нова Пошта» за кордоном

Примітка. Джерело: складено автором на основі [21; 22]

До основних індикаторів належать обсяги доходів від міжнародних перевезень, рівень прибутковості зовнішньоекономічної діяльності, масштаби розвитку міжнародних послуг, а також показники якості логістичного сервісу. Досягнення позитивних результатів у зазначених напрямках забезпечується діяльністю спеціалізованих структурних підрозділів компанії, що сприяє зміцненню її позицій на міжнародному ринку логістичних послуг.

Варто зазначити, що розвиток зовнішньоекономічної діяльності має важливе значення не лише для самого підприємства, але й для економіки держави загалом. Активна міжнародна присутність компанії сприяє підвищенню інвестиційної привабливості українського ринку, стимулює розвиток внутрішнього бізнес-середовища та формує позитивний імідж українських підприємств на світовому рівні.

Ринок міжнародних поштово-логістичних послуг України характеризується високим рівнем конкуренції. За таких умов ТОВ «Нова Пошта» займає одну з провідних позицій серед національних операторів логістичних послуг.

Єдиним конкурентом ТОВ «Нова Пошта» на внутрішньому ринку доцільно виділити ПАТ «Укрпошта», ТОВ «Міст Експрес» та компанію «Нічний Експрес». Зазначені підприємства активно адаптуються до сучасних тенденцій розвитку електронної комерції та співпрацюють із міжнародними торговельними платформами країн Європи, Америки та Азії. Особливу позицію на ринку займає «Укрпошта», яка забезпечує значні обсяги міжнародних відправлень завдяки партнерству з великими китайськими платформами електронної торгівлі, серед яких AliExpress, Taobao, Tmall та eBay.

Поряд із національними операторами на українському ринку активно функціонують міжнародні логістичні компанії, зокрема FedEx, DHL, UPS та TNT Express. Їх діяльність посилює конкурентний тиск на ринку та стимулює вітчизняні підприємства до підвищення якості послуг, розвитку логістичної інфраструктури й активного впровадження інноваційних технологій.

Проведене дослідження підтверджує наявність тенденції до подальшого розширення діяльності ТОВ «Нова Пошта». У межах аналізованого періоду підприємство забезпечило збільшення загальної кількості відправлень, що характеризує активізацію операційної діяльності та посилення позицій компанії у сфері логістичних послуг. Найвищі темпи зростання спостерігаються у міжнародному сегменті, що підтверджує результативність обраної стратегії виходу на зовнішні ринки та поступове зміцнення міжнародної присутності підприємства.

Для більш детального оцінювання міжнародного напрямку діяльності доцільним є дослідження динаміки окремих категорій міжнародних відправлень та аналіз ключових показників зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Результати проведеного аналізу дозволяють сформулювати узагальнюючі висновки щодо особливостей розвитку міжнародного сегмента діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Передусім варто відзначити зростання масштабів міжнародних перевезень як у кількісному, так і у вартісному вираженні. Така динаміка свідчить про збільшення попиту на міжнародні логістичні послуги компанії, поступове розширення клієнтської аудиторії та розвиток нових напрямів міжнародного сервісу. Крім того, спостерігається тенденція до підвищення вартості міжнародних логістичних операцій, що може бути пов'язано з удосконаленням структури послуг і розширенням спектра міжнародних сервісних рішень.

Сегмент міжнародних бандеролей характеризується більш помірними темпами зростання кількості відправлень, однак їх вартісні показники зростають значно швидше. Це може свідчити про вдосконалення тарифної політики підприємства та орієнтацію компанії на більш прибуткові сегменти міжнародного ринку логістичних послуг.

Особливо високі темпи розвитку демонструє міжнародний напрям діяльності підприємства загалом. Зростання кількості міжнародних відправлень і збільшення їх вартості підтверджують результативність реалізації стратегії інтернаціоналізації бізнесу та посилення попиту на послуги ТОВ «Нова Пошта» за межами України.

Узагальнення динаміки основних показників зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки дає підстави стверджувати про поступове зміцнення та утримання позицій підприємства на міжнародному ринку логістичних послуг. Найбільш активно розвивається сегмент міжнародних посилок, що значною мірою пов'язано зі збільшенням масштабів електронної комерції та підвищенням попиту на міжнародні доставки.

Разом із позитивними тенденціями, аналіз демонструє збільшення обсягів міжнародних перевезень та поступове розширення міжнародної клієнтської бази.

З іншого боку, окремі показники ефективності міжнародної діяльності мають тенденцію до зниження, що може бути пов'язано зі зростанням витрат на здійснення міжнародних операцій, ускладненням умов функціонування на зовнішніх ринках та впливом зовнішньоекономічних ризиків.

Показники валютної ціни експорту демонструють загальну тенденцію до зростання, що свідчить про посилення суб'єкта господарювання на міжнародному ринку та підвищення вартості логістичних послуг.

Водночас валютна ефективність експорту характеризується менш стабільною динамікою, оскільки після певного погіршення у попередніх періодах у 2024 році спостерігається лише часткове відновлення цього показника.

Аналіз економічної ефективності експортної діяльності свідчить про поступову адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та відновлення результативності міжнародних операцій після періоду спаду.

Незважаючи на окремі коливання, зовнішньоекономічна діяльність продовжує залишатися одним із важливих джерел формування фінансових результатів підприємства.

Параметри міжнародних послуг також демонструють стійку тенденцію до підвищення, що пов'язано зі змінами ринкової кон'юнктури, збільшенням собівартості логістичних операцій та розвитком сервісної складової господарювання підприємства.

Незважаючи на наявність окремих ризиків і нестабільність зовнішнього середовища, компанія демонструє високий рівень адаптивності та здатність забезпечувати подальше розширення масштабів міжнародної діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Еволюція обсягів відправлень та міжнародних послуг
ТОВ "Нова Пошта" (2022-2024 рр.)**

Індикатор	2022	2023	2024	Δ 2024/2023	Δ 2024/2022
Сукупний обсяг відправлень, млн од.	102,1	145,8	174,2	+28,4	+72,1
У т.ч. міжнародні відправлення, млн од.	1,1	4,8	6,3	+1,5	+5,2

Примітка. Джерело: складено автором на основі [22]

Позитивна динаміка міжнародних перевезень зумовлена кількома факторами. По-перше, компанія активно розширювала мережу закордонних відділень та логістичних пунктів. По-друге, суттєвий вплив мало зростання обсягів міжнародної електронної торгівлі. По-третє, важливу роль відіграло впровадження цифрових сервісів, які забезпечили спрощення процесу оформлення міжнародних відправлень та підвищення зручності користування послугами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розвиток міжнародної мережі ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2026 рр.

Рік	Основні події міжнародного розвитку
2022	Вихід на міжнародний ринок через відкриття першого відділення Nova Post у Польщі
2023	Розширення діяльності до 9 країн Європи, відкриття відділень у Литві, Чехії, Румунії, Німеччині та інших країнах
2024	Подальше розширення мережі в країнах ЄС, збільшення кількості міжнародних сервісів та цифрових рішень
2025	Формування мережі понад 300 власних відділень у Європі та понад 165 тис. партнерських пунктів видачі
2026	Діяльність у 16 країнах світу та реалізація планів щодо подвоєння кількості відділень у Європі

Примітка. Джерело: складено автором на основі [22]

Аналіз міжнародної діяльності дозволяє визначити низку конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» на зовнішніх ринках. Насамперед до них належать розвинена цифрова інфраструктура, можливість відстеження відправлень у режимі реального часу, швидка інтеграція нових логістичних маршрутів та високий рівень впізнаваності бренду серед української діаспори. Додатковою

перевагою виступає поєднання фізичної логістичної мережі із сучасними цифровими інструментами управління перевезеннями.

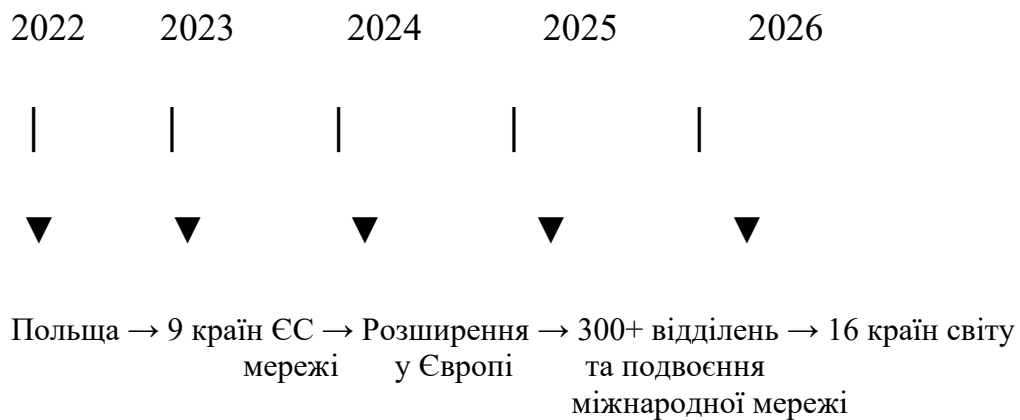


Рис. 2.7. Етапи міжнародного розвитку ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2026 рр.

Примітка. Джерело: складено автором на основі [22]

Дані рис. 2.7 свідчать про високі темпи міжнародної експансії ТОВ «Нова Пошта».

Починаючи з виходу на польський ринок у 2022 році, компанія послідовно розширювала географію діяльності в країнах Європи. Уже протягом 2023 року підприємство розпочало роботу в низці європейських держав, що стало основою для формування міжнародної логістичної мережі.

Подальший розвиток міжнародного напрямку супроводжувався відкриттям нових відділень, розширенням партнерської інфраструктури та впровадженням цифрових сервісів для міжнародних перевезень.

Станом на 2025 рік компанія сформувала мережу з понад 300 власних відділень у країнах Європи, а також забезпечила доступ до значної кількості партнерських пунктів обслуговування.

У 2026 році ТОВ «Нова Пошта» здійснює діяльність у 16 країнах світу та продовжує реалізовувати стратегію міжнародного зростання.

Розширення міжнародної присутності сприяє збільшенню обсягів міжнародних перевезень, диверсифікації джерел доходів підприємства та

зміцненню його конкурентних позицій на міжнародному ринку логістичних послуг.

Водночас розвиток міжнародного сегмента супроводжується певними викликами. До основних обмежень належать високий рівень конкуренції з боку міжнародних операторів DHL, FedEx, UPS та інших логістичних компаній, відмінності митного законодавства різних країн, валютні ризики та значні інвестиційні витрати, необхідні для розвитку закордонної інфраструктури.

Наявність зазначених факторів потребує постійного вдосконалення системи управління міжнародними операціями та адаптації бізнес-процесів до умов окремих ринків.

Оцінюючи загальну ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, можна зробити висновок, що міжнародний сегмент поступово перетворюється на один із найважливіших напрямів розвитку компанії.

Розширення географії діяльності, зростання кількості міжнародних відправлень та розвиток цифрових сервісів свідчать про успішну реалізацію стратегії інтернаціоналізації бізнесу.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Нова Пошта» характеризується позитивною динамікою розвитку та створює додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Подальше розширення міжнародної мережі, розвиток логістичних хабів і поглиблення цифрової інтеграції міжнародних процесів можуть стати важливими чинниками зміцнення позицій компанії на світовому ринку логістичних послуг.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» на внутрішньому та зовнішньому ринках і визначено основні тенденції зміни фінансово-економічних показників підприємства.

Встановлено, що компанія зберігає провідні позиції на ринку логістичних послуг та продовжує розширювати масштаби діяльності. Розвиток логістичної інфраструктури, збільшення кількості поштоматів і вдосконалення цифрових сервісів сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження структури витрат засвідчило, що найбільший вплив на їх зростання мають собівартість послуг, розширення операційної діяльності та збільшення адміністративних витрат. Це підтверджує необхідність пошуку резервів оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

У ході аналізу зовнішньоекономічної діяльності встановлено, що міжнародний напрям є одним із ключових факторів розвитку підприємства.

Компанія розширює міжнародну присутність, збільшує обсяги міжнародних перевезень та зміцнює позиції на ринку логістичних послуг. Водночас подальше масштабування міжнародної діяльності потребує вдосконалення управління логістичними процесами та контролю операційних витрат.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ЗЕД

3.1. Удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

В умовах глобалізації світової економіки та посилення міжнародної конкуренції розвиток зовнішньоекономічної діяльності стає одним із ключових чинників забезпечення довгострокового зростання підприємств логістичної галузі. Для ТОВ «Нова Пошта» міжнародний напрям є не лише додатковим джерелом доходів, а й важливим інструментом диверсифікації ризиків, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку логістичних послуг.

Проведений у другому розділі аналіз засвідчив, що компанія демонструє стійку тенденцію до розширення міжнародної присутності. Протягом останніх років підприємство активно відкриває нові представництва за кордоном, розширює географію перевезень та впроваджує сучасні цифрові рішення для організації міжнародної доставки. Водночас подальше масштабування діяльності потребує удосконалення механізмів управління міжнародними операціями, модернізації логістичної інфраструктури та поглиблення інтеграції до європейського логістичного простору.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення міжнародної діяльності підприємства є розширення мережі логістичних об'єктів у країнах Європейського Союзу. Сьогодні діяльність компанії вже представлена в низці європейських держав, однак подальше відкриття відділень і логістичних центрів дозволить суттєво підвищити доступність послуг для клієнтів та скоротити час доставки міжнародних відправлень. Особливо перспективними для розвитку залишаються ринки Франції, Італії, Іспанії, Нідерландів та країн

Північної Європи, де спостерігається стабільне зростання попиту на послуги міжнародної доставки.

Важливе значення має формування мережі міжнародних логістичних хабів. Створення регіональних центрів обробки відправлень у стратегічно важливих країнах Європи дозволить оптимізувати транспортні маршрути, підвищити швидкість сортування вантажів та скоротити витрати на міжнародні перевезення. Крім того, функціонування таких хабів забезпечить більш ефективну координацію логістичних потоків між Україною та країнами ЄС.

Подальший розвиток міжнародної діяльності доцільно пов'язувати із впровадженням єдиної інтегрованої системи управління міжнародною логістикою. Наявність закордонних підрозділів у різних країнах потребує створення централізованого механізму координації логістичних процесів, який забезпечуватиме оперативний обмін інформацією між структурними підрозділами підприємства. Використання єдиної інформаційної системи дозволить підвищити рівень контролю за міжнародними перевезеннями, оптимізувати використання транспортних ресурсів та покращити якість обслуговування клієнтів.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку є цифровізація міжнародних логістичних процесів. Сучасні цифрові технології створюють можливості для автоматизації значної частини операцій, пов'язаних із обробкою міжнародних відправлень. Застосування цифрових платформ дозволяє забезпечити оперативне відстеження руху вантажів, автоматичне формування документації та підвищення прозорості логістичних операцій.

Для підвищення ефективності міжнародної діяльності доцільним є розширення використання технологій штучного інтелекту та аналітики великих масивів даних. Використання таких інструментів забезпечує можливість прогнозування попиту на міжнародні перевезення, визначення найбільш ефективних маршрутів доставки та оптимізації завантаження транспортних засобів. Крім того, аналітичні системи дозволяють оперативно

виявляти потенційні ризики та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Особливої уваги потребує вдосконалення системи митного оформлення міжнародних відправлень. У сучасних умовах швидкість проходження митних процедур безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності логістичної компанії. У зв'язку з цим доцільним є поглиблення інтеграції інформаційних систем підприємства з електронними митними платформами країн Європейського Союзу. Автоматизація процесів обміну інформацією сприятиме скороченню часу митного оформлення та підвищенню ефективності міжнародних перевезень.

Перспективним напрямом удосконалення міжнародної діяльності є розвиток логістичних послуг для електронної комерції. Стрімке зростання міжнародної онлайн-торгівлі формує нові можливості для логістичних операторів. У зв'язку з цим доцільним є розширення співпраці з міжнародними маркетплейсами та платформами електронної комерції. Надання комплексних логістичних послуг для інтернет-магазинів дозволить підприємству збільшити обсяги міжнародних перевезень та зміцнити позиції на глобальному ринку логістичних послуг.

Важливим резервом підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності виступає розвиток міжнародного фулфілменту. Створення сучасних складських комплексів для зберігання, комплектації та відправлення товарів дозволить підприємству забезпечити повний цикл логістичного обслуговування клієнтів електронної комерції. Такий підхід сприятиме диверсифікації джерел доходів та підвищенню рентабельності міжнародної діяльності.

Значний потенціал для подальшого розвитку має співпраця з провідними міжнародними логістичними операторами. Розширення партнерських відносин із транспортними компаніями, поштовими службами та цифровими платформами дозволить підвищити якість міжнародного сервісу, розширити

географію перевезень і забезпечити інтеграцію до глобальних логістичних мереж.

Не менш важливим напрямом розвитку є підвищення якості клієнтського обслуговування на міжнародному ринку. Для цього доцільним є впровадження багатомовної підтримки клієнтів, удосконалення мобільних сервісів та розвиток цифрових каналів комунікації. Підвищення рівня сервісу сприятиме формуванню позитивної ділової репутації підприємства та зміцненню довіри клієнтів.

Для узагальнення перспектив розвитку міжнародного напрямку діяльності доцільно провести SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» на міжнародному ринку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока впізнаваність бренду серед українських клієнтів	Значні витрати на міжнародну експансію
Розвинена логістична інфраструктура	Залежність від міжнародних партнерів
Активне впровадження цифрових технологій	Відмінності у нормативному регулюванні різних країн
Досвід роботи на міжнародних ринках	Необхідність значних інвестицій у нові ринки
Можливості	Загрози
Розширення присутності в країнах ЄС	Посилення конкуренції з боку міжнародних операторів
Розвиток міжнародної електронної комерції	Зміни митного та податкового законодавства
Створення міжнародних логістичних хабів	Геополітичні ризики
Розвиток цифрових логістичних платформ	Валютні коливання та економічна нестабільність

Примітка. Джерело: розроблено автором

Отже, подальше удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта» доцільно здійснювати шляхом розширення географії присутності, розвитку логістичної інфраструктури, цифровізації міжнародних перевезень, інтеграції з міжнародними інформаційними системами та розширення спектра логістичних послуг. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зміцненню його

конкурентних позицій на міжнародному ринку та забезпеченню стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

У 2024 році підприємство суттєво посилило процес цифрової модернізації міжнародного сегмента діяльності, приділяючи значну увагу оновленню технологічної бази. Одним із ключових елементів цього напрямку стало вдосконалення системи Shipment, яка використовується для управління міжнародними перевезеннями та координації логістичних операцій між різними країнами.

Паралельно компанія здійснює розвиток міжнародного мобільного застосунку та впроваджує нові цифрові сервіси, важливе місце серед яких займає система API Gateway [16].

Підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності сприятиме також технологічна інтеграція логістичних процесів із міжнародними митними та інформаційними платформами.

Застосування штучного інтелекту і Big Data забезпечить можливість прогнозування попиту на міжнародні перевезення, оптимізації логістичних маршрутів, підвищення рівня завантаження транспортних засобів та вдосконалення системи взаємодії з клієнтами. Крім того, автоматизація окремих операційних процесів сприятиме скороченню впливу людського фактору та прискоренню обробки міжнародних відправлень.

ТОВ «Нова Пошта» активно використовує цифрові рішення, серед яких системи Shipment, AWIS та SOC (Security Operations Center). Їх функціонування забезпечує координацію міжнародних логістичних операцій, підтримку інформаційної безпеки та стабільність цифрової інфраструктури компанії [16].

Перспективним напрямом подальшого розвитку міжнародної діяльності є розширення спектра логістичних послуг та формування спеціалізованих рішень для окремих галузей економіки. Зокрема, значний потенціал мають послуги для сфери електронної комерції, фармацевтичного сектору та автомобільної промисловості. Додаткові можливості для диверсифікації

джерел доходів створює розвиток послуг фулфілменту для міжнародних онлайн-ритейлерів і формування комплексних логістичних рішень.

Вирішальну роль у зміцненні міжнародних позицій підприємства можуть відігравати стратегічні партнерства з локальними логістичними операторами, інтеграція з міжнародними маркетплейсами та співпраця з технологічними компаніями.

Реалізація таких партнерств сприятиме розширенню мережі доставки, прискоренню виходу на закордонні ринки та розвитку інноваційних сервісів.

Не менш важливим чинником ефективної міжнародної експансії є адаптація діяльності підприємства до специфіки локальних ринків. Це передбачає локалізацію цифрових сервісів і користувацьких інтерфейсів, адаптацію форматів обслуговування до потреб споживачів різних країн та формування маркетингових стратегій з урахуванням національних особливостей окремих ринків.

До перспективних напрямів подальшого розвитку компанії варто віднести вдосконалення системи міжнародної крос-бордерної логістики. Формування спеціалізованих логістичних центрів для обслуговування електронної комерції, а також спрощення процедур митного супроводу міжнародних відправлень дозволять скоротити час доставки та посилити позиції підприємства у сегменті міжнародних перевезень.

Отже, важливу роль у зміцненні конкурентних переваг підприємства відіграє покращення якості клієнтського обслуговування. У цьому напрямі доцільним є розвиток багатомовної підтримки користувачів, удосконалення цифрових сервісів моніторингу міжнародних відправлень і впровадження програм лояльності для постійних клієнтів. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності споживачів та розширенню міжнародної клієнтської аудиторії компанії. Окремого значення набуває забезпечення фінансової стабільності міжнародного напрямку діяльності підприємства. Для цього доцільним є вдосконалення системи фінансового планування, зниження

впливу валютних ризиків та розширення можливостей залучення міжнародних інвестицій.

3.2. Напрями розвитку та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку логістичного ринку результативність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем управління людськими ресурсами. Саме персонал забезпечує стабільність операційної діяльності, сприяє реалізації інноваційних рішень і формує основу конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим компаніям, орієнтованим на довгостроковий розвиток, доцільно приділяти особливу увагу професійному навчанню працівників, удосконаленню системи мотивації та створенню умов для розвитку кадрового потенціалу [15].

У цьому аспекті ТОВ «Нова Пошта» застосовує системний підхід до розвитку персоналу, реалізуючи програми професійної підготовки, адаптації нових працівників і підвищення кваліфікації кадрів. Зазначені заходи сприяють підтриманню належного рівня професійної компетентності працівників та підвищують їх здатність оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Подальше вдосконалення кадрової політики підприємства доцільно пов'язати з розширенням можливостей професійного розвитку персоналу, активнішим залученням працівників до інноваційних проєктів та використанням сучасних інструментів мотивації. Важливе значення також має формування корпоративної культури, орієнтованої на підтримку професійного зростання, командної взаємодії та розвитку інноваційної активності. Реалізація таких підходів сприятиме збереженню кваліфікованих працівників, підвищенню продуктивності праці та покращенню загальних результатів діяльності підприємства [12].

Крім цього, систематичне інвестування у розвиток персоналу позитивно впливає на рівень залученості працівників до реалізації стратегічних цілей компанії, що підвищує ефективність функціонування підприємства в цілому.

Одним із важливих напрямів підвищення результативності діяльності ТОВ «Нова Пошта» є вдосконалення бізнес-процесів. Реалізація цього напрямку передбачає використання сучасних організаційних, технологічних та управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію операційної діяльності та покращення фінансових результатів.

Серед перспективних напрямів розвитку доцільно виділити модернізацію тарифної політики підприємства. Використання гнучких механізмів ціноутворення з урахуванням змін попиту, ринкової ситуації та конкурентного середовища дозволить ефективніше управляти прибутковістю логістичних послуг. Застосування елементів динамічного ціноутворення забезпечить більш оперативне реагування підприємства на зміни ринкової кон'юнктури та сприятиме покращенню фінансових результатів діяльності.

Важливим чинником стабільного розвитку підприємства виступає також розширення клієнтської бази та підвищення рівня лояльності споживачів. У сучасних умовах саме якість взаємодії з клієнтами значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності логістичної компанії.

У зв'язку з цим доцільним є використання програм лояльності, розвиток персоналізованих сервісних рішень та активніше застосування цифрових каналів комунікації зі споживачами.

Одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності підприємства є забезпечення високого рівня якості логістичного сервісу. Значні масштаби діяльності ТОВ «Нова Пошта» та широка мережа логістичних об'єктів потребують комплексного підходу до управління якістю обслуговування та координації внутрішніх процесів.

Використання технологій Big Data, інструментів штучного інтелекту, автоматизованих систем управління та сучасних цифрових платформ дозволить підвищити швидкість обробки інформації, покращити якість

управлінських рішень і забезпечити більш ефективну організацію логістичних процесів.

В умовах економічної нестабільності, посилення конкурентного тиску та швидких змін на логістичному ринку особливого значення набуває формування стратегічних напрямів розвитку підприємства. Реалізація таких заходів повинна забезпечити не лише стабільність функціонування компанії, але й створити умови для технологічного оновлення, цифрової модернізації та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому й міжнародному ринках.

Запропоновані напрями вдосконалення формують комплексний підхід до розвитку ТОВ «Нова Пошта», орієнтований на підвищення гнучкості управління, удосконалення логістичних процесів, розширення цифрових рішень і покращення якості сервісного обслуговування (рис. 3.1).

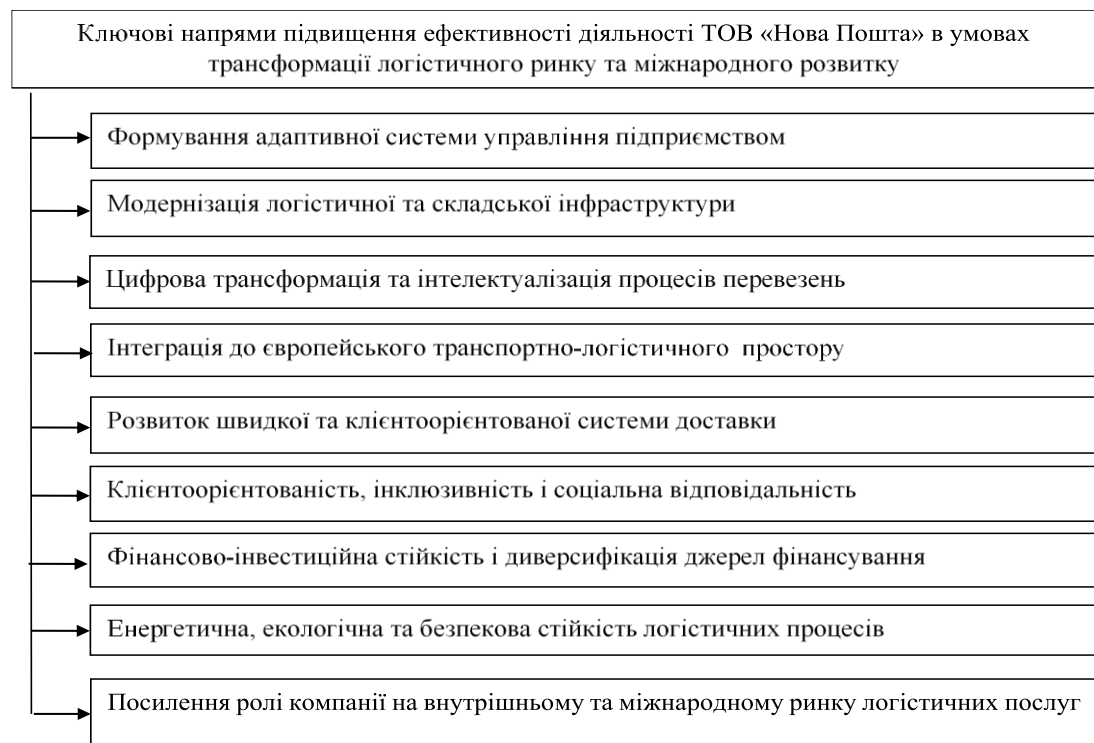


Рис. 3.1. Основні напрями вдосконалення діяльності ТОВ «Нова Пошта» в умовах післявоєнного розвитку

Примітка: розроблено автором

Запропоновані напрями розвитку базуються на поєднанні сучасних підходів до управління, використанні цифрових рішень та інструментів стратегічного розвитку підприємства. Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності компанії, зміцненню конкурентних переваг і забезпеченню стабільного розвитку підприємства у довгостроковому періоді.

1. Перехід до адаптивної моделі управління. Через швидкі зміни ринкової ситуації, зростання безпекових ризиків та нестабільність зовнішнього середовища підприємству необхідно підвищувати гнучкість системи управління. Одним із можливих рішень є використання адаптивної моделі, яка поєднуватиме стратегічне планування, елементи антикризового менеджменту та сценарний аналіз розвитку подій.

Використання такого підходу дасть можливість швидше реагувати на фінансові, логістичні та організаційні виклики, підтримувати безперервність операційної діяльності та зменшувати вплив факторів невизначеності на результати роботи компанії.

2. Технологічна модернізація логістичної системи. Подальший розвиток ТОВ «Нова Пошта» значною мірою визначатиметься рівнем оновлення логістичної бази підприємства. Передусім ідеться про вдосконалення роботи сортувальних вузлів, складської інфраструктури та транспортного забезпечення із застосуванням сучасних автоматизованих рішень.

Використання елементів інтелектуальної логістики сприятиме прискоренню процесів обробки відправлень, раціональнішому використанню ресурсів та зниженню операційних витрат. Крім економічного ефекту, це позитивно впливатиме на швидкість доставки та рівень клієнтського сервісу.

3. Трансформація цифрових бізнес-процесів. Важливим напрямом удосконалення діяльності підприємства є подальший розвиток цифрових технологій у системі управління. Інтеграція аналітичних платформ, інструментів штучного інтелекту та автоматизованих систем обробки даних дозволить точніше оцінювати попит на логістичні послуги, покращити

планування транспортних потоків і підвищити ефективність операційної діяльності.

Перспективним рішенням також є створення комплексної цифрової екосистеми, у межах якої будуть поєднані мобільні сервіси, міжнародна доставка, фінансові операції та клієнтські онлайн-інструменти.

4. Активізація міжнародного розвитку. Одним із ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства залишається посилення діяльності на зовнішніх ринках логістичних послуг. Розширення мережі представництв у країнах Європи та співпраця з міжнародними логістичними платформами сприятимуть збільшенню масштабів міжнародних перевезень і зміцненню ринкових позицій компанії.

Водночас важливим напрямом залишається інтеграція цифрових сервісів компанії з міжнародними митними й логістичними платформами. Це допоможе прискорити оформлення міжнародних перевезень, зробити логістичні операції більш прозорими та покращити координацію міжнародної доставки.

5. Удосконалення сервісної політики та підвищення клієнтської орієнтації. Рівень конкурентних переваг логістичного оператора значною мірою формується якістю сервісу, оперативністю доставки та зручністю взаємодії з клієнтами. У зв'язку з цим ТОВ «Нова Пошта» доцільно продовжувати розвиток сервісної інфраструктури, розширювати мережу поштоматів і впроваджувати нові цифрові інструменти для користувачів.

Особливого значення набуває забезпечення доступності послуг для різних груп населення. Формування інклюзивного середовища обслуговування сприятиме покращенню клієнтського досвіду та зміцненню довіри до бренду компанії.

6. Удосконалення системи розвитку персоналу. Результативність функціонування підприємства безпосередньо пов'язана з рівнем професійної підготовки працівників та ефективністю кадрового менеджменту. Тому важливими напрямками залишаються розширення програм навчання,

використання сучасних мотиваційних підходів і підтримка професійного зростання персоналу.

Системне інвестування у людський капітал забезпечить зростання продуктивності праці, покращення координації роботи підрозділів і розвиток сучасної корпоративної культури.

7. Зміцнення фінансової та операційної стабільності. В умовах нестабільного економічного середовища підприємству необхідно приділяти особливу увагу підтриманню фінансової рівноваги та раціональному використанню ресурсів. Для цього доцільним є посилення контролю за витратами, розширення джерел фінансування та вдосконалення системи управління грошовими потоками.

Додатковим резервом скорочення витрат може стати впровадження енергоощадних технологій і поступове оновлення транспортного парку відповідно до сучасних екологічних стандартів.

Висновки до розділу 3

Встановлено, що одним із ключових факторів розвитку підприємства є цифрова трансформація бізнес-процесів. Використання автоматизованих систем управління, цифрових платформ, технологій аналітики даних і штучного інтелекту створює можливості для підвищення точності управлінських рішень, оптимізації логістичних маршрутів та прискорення обробки відправлень. Водночас модернізація логістичної інфраструктури, оновлення сортувальних центрів і розвиток автоматизованих складських систем дозволять скоротити операційні витрати та підвищити якість логістичного сервісу.

Важливим напрямом стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта» є розширення міжнародної діяльності. Подальша інтеграція підприємства до європейського логістичного простору, розвиток міжнародних перевезень і

вдосконалення цифрових сервісів міжнародної доставки сприятимуть зміцненню конкурентних позицій компанії на зовнішніх ринках.

Окрему увагу приділено розвитку людського капіталу як важливого чинника забезпечення ефективності діяльності підприємства. Встановлено, що вдосконалення системи професійного навчання персоналу, використання сучасних мотиваційних підходів і підтримка корпоративної культури позитивно впливатимуть на продуктивність праці та рівень залученості працівників.

Крім того, обґрунтовано необхідність підвищення фінансової та операційної стійкості підприємства шляхом оптимізації витрат, удосконалення управління фінансовими ресурсами та впровадження енергоефективних рішень.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі розглянуто теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта». У процесі дослідження узагальнено сучасні наукові підходи до трактування категорії ефективності діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, проведено аналіз фінансово-господарської та міжнародної діяльності підприємства, а також обґрунтовано напрями вдосконалення його функціонування в умовах розвитку міжнародного логістичного середовища.

Встановлено, що ефективність діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності є комплексною економічною категорією, яка характеризує рівень використання ресурсів, результативність управлінських рішень, здатність адаптуватися до змін міжнародного середовища та формувати стійкі конкурентні переваги на внутрішньому й зовнішньому ринках. Доведено, що в сучасних умовах оцінювання ефективності повинно охоплювати не лише фінансові показники, але й міжнародні аспекти діяльності підприємства, зокрема рівень конкурентоспроможності, масштаби зовнішньоекономічних операцій та ефективність міжнародної логістики.

У роботі визначено, що результативність міжнародної діяльності підприємства формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх чинників належать рівень розвитку логістичної інфраструктури, система управління, кадровий потенціал, цифровізація бізнес-процесів та ефективність використання ресурсів. Зовнішні фактори представлені міжнародною конкуренцією, змінами кон'юнктури світового ринку, валютними ризиками, особливостями міжнародного регулювання та тенденціями розвитку глобальної логістичної системи.

Обґрунтовано доцільність використання комплексної системи фінансово-економічних та міжнародних показників для оцінювання ефективності діяльності підприємства. Встановлено, що застосування

показників рентабельності, ліквідності, оборотності активів, продуктивності праці, а також індикаторів міжнародної діяльності дозволяє об'єктивно оцінити результати функціонування підприємства та визначити резерви подальшого розвитку.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» засвідчив, що підприємство займає провідні позиції на ринку логістичних послуг України та демонструє високі темпи розвитку міжнародного напрямку діяльності. Компанія активно розширює географію міжнародної присутності, відкриває нові відділення за кордоном, інтегрується до міжнародних логістичних мереж та впроваджує сучасні цифрові рішення для обслуговування міжнародних перевезень.

У процесі дослідження встановлено, що міжнародна діяльність є одним із ключових напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта». Розширення мережі представництв у країнах Європи, розвиток міжнародних логістичних маршрутів, співпраця з іноземними партнерами та інтеграція до європейського логістичного простору створюють передумови для зміцнення конкурентних позицій компанії на міжнародному ринку логістичних послуг.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства дозволив визначити основні напрями підвищення її ефективності. До них віднесено розвиток єдиної цифрової платформи управління міжнародними перевезеннями, удосконалення системи координації закордонних підрозділів, оптимізацію міжнародних логістичних маршрутів, розширення мережі логістичних об'єктів за межами України та підвищення рівня інтеграції з міжнародними митними й логістичними платформами.

У роботі обґрунтовано доцільність використання сучасних цифрових технологій у процесі управління міжнародною діяльністю підприємства. Зокрема, впровадження інструментів штучного інтелекту, Big Data, аналітичних платформ та автоматизованих систем підтримки управлінських рішень сприятиме підвищенню точності прогнозування міжнародних

перевезень, оптимізації логістичних процесів і покращенню координації міжнародних операцій.

Важливим напрямом забезпечення ефективності міжнародної діяльності визначено розвиток людського капіталу. Встановлено, що інвестиції у професійне навчання персоналу, підвищення кваліфікації працівників у сфері міжнародної логістики та зовнішньоекономічної діяльності, удосконалення системи мотивації та формування інноваційної корпоративної культури позитивно впливатимуть на конкурентоспроможність підприємства та якість міжнародного сервісу.

Отже, результати проведеного дослідження підтвердили, що подальше підвищення ефективності міжнародної діяльності ТОВ «Нова Пошта» потребує комплексного поєднання цифрової трансформації, розвитку міжнародної логістичної інфраструктури, удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, розширення міжнародної присутності та підвищення ефективності використання ресурсів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку логістичних послуг, підвищенню результативності зовнішньоекономічної діяльності та забезпеченню його довгострокового розвитку в умовах глобалізації світової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York : Harper & Row, 1973. 839 p.
2. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 p.
3. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development*. Cambridge : Harvard University Press, 1934. 255 p.
4. Варналій З. С. *Основи підприємництва*. Київ : Знання, 2019. 350 с.
5. Геєць В. М. *Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку*. Київ : НАН України, 2015. 864 с.
6. Федулова Л. І. *Інноваційна економіка*. Київ : Либідь, 2017. 480 с.
7. Мазаракі А. А. *Міжнародна економіка*. Київ : КНТЕУ, 2018. 504 с.
8. Кириченко О. А. *Міжнародний бізнес*. Київ : Ліра-К, 2016. 488 с.
9. Дідківський М. І. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства*. Київ : Знання, 2018. 462 с.
10. Крикавський Є. В., Люльчак З. С. *Логістика та управління ланцюгами поставок*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 312 с.
11. Авраменко О. В. Міжнародна логістика: місце України на світовому ринку транспортно-логістичних послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. С. 45–52. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/72.pdf (дата звернення: 20.04.2026).
12. Гришко В. В., Болдирєва Л. М. Управління транспортною логістикою в умовах євроінтеграції. *Економіка і регіон*. 2016. № 1. С. 31–37.
13. Сігаєва Т., Місюкевич В., Тимченко А. Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. С. 112–118. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2726> (дата звернення: 20.04.2026).

14. Трушкіна Н. В., Сербіна Т. В. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. № 1(3). С. 101–114. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/54> (дата звернення: 20.04.2026).
15. Кушнір Ю. Б., Блага М. М., Поп М. В., Поп Ю. В. Логістика та міжнародна торгівля України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2023. № 1(61). С. 23–25. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/278292> (дата звернення: 20.04.2026).
16. Мороз С., Левченко С. Логістична галузь України: економічне значення, втрати та перспективи розвитку. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 75–82. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/40> (дата звернення: 20.04.2026).
17. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
18. Logistics Performance Index (LPI). The World Bank. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 20.04.2026).
19. SME and Entrepreneurship Outlook. OECD. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 20.04.2026).
20. Індекс настроїв малого бізнесу. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
21. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта». Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
22. Фінансова та операційна звітність ТОВ «Нова Пошта». <https://static.novaposhta.ua/> (дата звернення: 20.04.2026).
23. Берестенко В. Як логістика адаптувалася до війни. *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (дата звернення: 20.04.2026).

24. Міценко Н. Г., Мішук І. П. Сутність та проблеми функціонування міжнародної логістики в екстремальних умовах. Вісник ЛТЕУ. 2022. № 68. С. 25–30.
25. Шевчук А. Л. Система логістичного забезпечення міжнародного товароруху. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 155–162. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/40/60> (дата звернення: 20.04.2026).
26. Wood D. F., Barone A. P., Murphy P. R., Wardlow D. L. International Logistics. New York : Amacom, 2002. 512 p.
27. David P. A., Stewart R. D. International Logistics: The Management of International Trade. Mason: South-Western Cengage Learning, 2015. 640 p.
28. Szymonik A. International Logistics. Lodz : Lodz University of Technology Press, 2014. 284 p.
29. Кузяк В., Баляк У., Хрещак М. Оптимізація логістичного забезпечення в умовах кризи. Bulletin of Lviv National Environmental University. 2023. № 30. С. 157–162.
30. Ніцевич А., Ткачов В. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни. European Business Association. 2022. URL: <https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 20.04.2026).
31. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston : Harvard Business School Press, 2004. 454 p.
32. Апопій В. В., Середа С. А., Шутовська Н. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. Львів : Новий Світ-2000, 2023. 323 с.
33. Гонтарева І. В. Підприємництво : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.
34. Ковальська Л. Л. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 620 с.

35. Мазур І. В., Семенець І. А., Лопашук Н. А. Економіка торговельного підприємства : навчальний посібник. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 192 с.
36. Організація торгівлі : підручник / за ред. В. В. Апопія. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 632 с.
37. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за ред. І. М. Сотник, Л. М. Таранюка. Суми : Університетська книга, 2018. 572 с.
38. Фісуненко П. А., Верхоглядова Н. І., Фісуненко Н. О. Економіка підприємства : навчальний посібник. Дніпро : ДДУВС, 2024. 248 с.

ЗГОДА здобувача освіти Державного університету економіки і технологій
про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, **Логвін Богдан Володимирович**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна бакалаврська робота **«Удосконалення результативності підприємницької діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках»** виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений з умовами такого розміщення.

08.06.2026

(дата)

(підпис)

Б. Логвін

(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)