

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

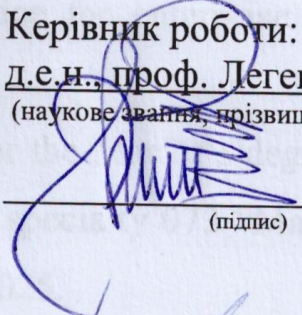

УМАНЕЦЬ Руслан Володимирович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1м)

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО
ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВА**

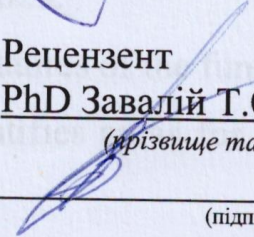
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
д.е.н., проф. Легенчук С.Ф.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
PhD Завалій Т.О.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

АНОТАЦІЯ

Уманець Р.В. Удосконалення системи сервісного обслуговування споживачів підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості функціонування системи сервісного обслуговування споживачів підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: сфера послуг, сервіс, сервісна діяльність, сервісне обслуговування.

ANNOTATION

Umanets R.V. Improving the system of service for enterprise consumers. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the features of the functioning of the system of service for enterprise consumers and identifies areas for improving the corresponding process.

Keywords: service sector, service, service activity, service.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, значення та принципи сервісного обслуговування споживачів	7
1.2. Система сервісного обслуговування споживачів підприємства	20
1.3. Методи та інструменти аналізу сервісного обслуговування споживачів підприємства	34
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері сервісного обслуговування споживачів підприємства.....	43
Висновки до розділу 1	49
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	52
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	52
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Нова пошта»...	64
2.3. Аналіз системи сервісного обслуговування споживачів ТОВ «Нова пошта»	77
Висновки до розділу 2	97
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	99
3.1. Напрями підвищення якості обслуговування клієнтів підприємства.....	99
3.2. Цифрова трансформація та інноваційні технології в системі обслуговування ТОВ «Нова Пошта».....	107
3.3. Ефективність запропонованих заходів	114
Висновки до розділу 3	125
ВИСНОВКИ.....	128
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	134
ДОДАТКИ.....	143

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасної ринкової економіки якість сервісного обслуговування споживачів стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Під впливом глобалізації, цифровізації бізнесу та зростання вимог споживачів роль сервісу значно посилюється, адже саме рівень задоволеності клієнтів визначає стабільність попиту, лояльність до бренду та довгостроковий успіх компанії.

Український ринок за останні роки демонструє позитивні тенденції розвитку сфери послуг. Багато підприємств, зокрема «Нова пошта», Monobank, Rozetka, впроваджують сучасні стандарти клієнтоорієнтованості, автоматизують процеси обслуговування, використовують CRM-системи та інноваційні інструменти зворотного зв'язку. Це свідчить про те, що сервіс в Україні здатний відповідати світовим практикам. Водночас спостерігаються й проблеми – нерівномірність якості обслуговування в різних регіонах, недостатній рівень підготовки персоналу, відсутність уніфікованих стандартів сервісу, а також потреба у подальшій цифровій трансформації сервісних процесів.

Актуальність теми зумовлена необхідністю постійного вдосконалення системи сервісного обслуговування споживачів як важливої складової ефективного управління підприємством. Від рівня організації сервісу залежить не лише імідж компанії, а й її фінансові результати, обсяги продажів, частка ринку та конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам наукового обґрунтування поняття «сервіс» останнім часом приділяло увагу багато фахівців. Найбільш відомими є такі зарубіжні автори, як А. Вайнцвейг, К. Крізан, К. Ловлок, Х. Фостер, Д. Шоул, Г. А. Аванесова, О. Н. Балаєва, В. В. Кулібанова, Н. М. Комаров, В. Н. Кондратьєв, М. Д. Предводителюва, І. В. Хрістофорова. Значення сервісу для національної економіки розкривається в роботах В. Є. Багдасарян та О. О. Федуліна. Вагомий внесок у дослідження сервісного бізнесу зробили Є. І. Балабанова, А. І. Градов, Р. Каплан, В. З.

Шершньова. Серед публікацій вітчизняних авторів найбільш помітні роботи Є. І. Балалової, Т. В. Лук'янець, Л. П. Малюк. Пильна увага вчених традиційно приділяється ефективності матеріального виробництва, тоді як питанням ефективності у сфері послуг (за винятком деяких її видів) присвячено вкрай мало наукових робіт. Це обумовлено ставленням, що склалося в нашій країні, до матеріального виробництва як до домінуючого сектору національної економіки. У той же час у вітчизняній економічній науці вивчення аспектів сервісного управління як галузі наукових знань лише формується. Проте динамічний розвиток сфери послуг в українській економіці зумовив гостру необхідність відповідних наукових розробок. Термін «сервіс» сьогодні широко використовується в науковому середовищі, в тому числі в наукових працях, що присвячені питанням управління у сфері послуг, але сутність цього терміну та його трактування не є однозначними.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад організації сервісного обслуговування споживачів, а також розробка пропозицій щодо його удосконалення на прикладі конкретного підприємства.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- розкрити сутність, значення та принципи сервісного обслуговування споживачів;
- дослідити систему сервісного обслуговування споживачів підприємства;
- охарактеризувати методи та інструменти аналізу оцінки сервісного обслуговування споживачів підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері сервісного обслуговування споживачів підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;

- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Нова пошта»;
- проаналізувати систему сервісного обслуговування споживачів ТОВ «Нова пошта»;
- визначити напрями підвищення якості обслуговування клієнтів підприємства;
- дослідити заходи цифрової трансформації та інноваційних технологій в системі обслуговування ТОВ «Нова Пошта»;
- визначити економічний ефект від запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає діяльність підприємства у сфері сервісного обслуговування споживачів.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення системи сервісного обслуговування споживачів підприємства.

Методи дослідження. У процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань. Зокрема застосовано: методи теоретичного узагальнення і аналізу наукової літератури – для уточнення сутності, значення та принципів сервісного обслуговування споживачів; порівняльний аналіз – для оцінювання динаміки фінансово-економічних показників діяльності підприємства та ефективності його сервісної політики; економіко-статистичні методи – для обробки та інтерпретації даних фінансової звітності підприємства; метод системного підходу – для розгляду системи сервісного обслуговування як цілісної структури, що взаємодіє з іншими елементами бізнес-процесів підприємства; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку сервісної діяльності підприємства; графічний метод – для наочного представлення результатів аналізу у вигляді таблиць, діаграм і схем; методи прогнозування та моделювання – для розроблення напрямів удосконалення

системи сервісного обслуговування споживачів.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «Нова Пошта».

Наукова новизна роботи полягає у комплексному дослідженні системи сервісного обслуговування та цифрової трансформації ТОВ «Нова Пошта», що дозволило визначити ключові проблеми обслуговування, обґрунтувати заходи щодо їх усунення через цифровізацію та автоматизацію, а також запропонувати модель інтеграції інноваційних технологій для підвищення ефективності операцій і задоволеності клієнтів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів покращення сервісного обслуговування споживачів підприємства.

За результатами дослідження опубліковано:

Уманець Р.В. Сутність та роль системи сервісного обслуговування у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Тези VI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» м. Житомир, 06-07 листопада 2025 р. Житомир. Державний університет «Житомирська Політехніка». 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: VI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» м. Житомир, 06-07 листопада 2025 р.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 140 сторінках друкованого тексту. Робота містить 27 таблиць та 19 рисунків. Список використаних джерел налічує 74 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та принципи сервісного обслуговування споживачів

У сучасних умовах ринкової економіки якість сервісного обслуговування є одним із ключових чинників успіху підприємства. Конкуренція між виробниками та постачальниками товарів і послуг дедалі більше зміщується з площини ціни й продукту у площину якості обслуговування споживачів. Навіть за умов однакових характеристик товару чи технологічного рівня виробництва вирішальне значення для клієнта має швидкість реакції підприємства на його потреби, зручність процесу купівлі, рівень комунікації та емоційне враження від контакту з брендом. Саме рівень сервісу сьогодні визначає лояльність клієнтів, формує позитивний імідж бренду та забезпечує стабільність прибутків підприємства [65].

Проблематика визначення сутності сервісного обслуговування є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Проте єдиного підходу до тлумачення цього поняття наразі не існує.

Розуміння природи сервісної діяльності неможливе без чіткого узгодження змісту базових понять – «сервіс» і «послуга». В українській мові для перекладу англійського слова *service* вживаються обидва терміни, проте вони не завжди мають однакове значення.

Термін «сервіс» походить від англійського *service* – «служба, обслуговування» та німецького *kundendienst* – «обслуговування клієнтів». Незалежно від мовного походження, основний зміст поняття зводиться до процесу надання послуг або здійснення допоміжних дій, спрямованих на задоволення потреб споживачів [8].

У Словнику української мови [63] поняття «сервіс» трактується як

синонім слова «обслуговування», тобто діяльність, спрямована на задоволення побутових або професійних потреб людини (наприклад, готельний чи автомобільний сервіс).

Поняття «послуга» за своєю суттю означає дію фізичної або юридичної особи, спрямовану на задоволення потреб, надання користі чи певного блага іншій особі або групі осіб. З методологічної точки зору послуга має кілька суттєвих характеристик.

По-перше, послуги можуть мати персональний або інституційний характер. На персональному рівні вони реалізуються у формі допомоги в межах сім'ї, дружніх чи сусідських відносин – наприклад, у догляді, побутовій підтримці чи наданні порад. Інституційний рівень охоплює послуги, які надаються в межах соціальних або комерційних структур, регулюються правовими нормами, моральними принципами та державним законодавством. Такий підхід охоплює широкий спектр соціальних взаємодій – від державних соціальних послуг до комерційного сервісу підприємств.

Історично, ще у традиційних суспільствах існував звичай допомоги подорожнім чи нужденним, який вважався моральним обов'язком господаря. З розвитком цивілізації ці форми допомоги поступово набули комерційного змісту – сьогодні більшість таких послуг регламентуються договірними відносинами та ринковими механізмами.

По-друге, навіть індивідуальна послуга може набувати суспільного значення, якщо її соціальна цінність є високою. Так, надання допомоги людям похилого віку, малозабезпеченим або постраждалим від війни має яскраво виражений соціальний зміст. У сучасній Україні це проявляється у розвитку волонтерського руху, який заповнює нішу між офіційними інституційними послугами та приватною ініціативою громадян.

По-третє, у правовій площині важливим є питання законності заміни персональної послуги інституційною і навпаки. Комерціалізація певних видів послуг можлива лише в межах, що визнаються суспільством етичними, а державою – правомірними. Наприклад, деякі види діяльності, що є

законними у певних країнах (як-от Нідерланди чи Німеччина), можуть бути забороненими в інших. З іншого боку, перетворення інституційної послуги на персональну поза межами закону може створювати умови для корупційних проявів, коли особа отримує перевагу чи доступ до послуг незаконним шляхом.

Термін «сервіс» (від англ. service – «служіння», «обслуговування») в українську економічну лексику активно увійшов у 1990-х роках – у період становлення ринкових відносин і приватизації підприємств сфери послуг. Саме тоді поняття «сервіс» почало асоціюватися з новим форматом діяльності – орієнтованим на якість, професійність і клієнтоцентричність, тобто на відміну від державного «побутового обслуговування» радянського типу [9].

Як зазначає М. М. Андрієнко, на початковому етапі розвитку ринкових відносин термін «сервіс» трактувався переважно як сукупність комерційних послуг високої якості, що відповідають міжнародним стандартам і надаються спеціалізованими підприємствами відповідного профілю. У суспільній свідомості він ототожнювався з обслуговуванням дорогих імпортованих товарів, готелів, автосалонів, тобто сфер, де рівень якості був визначальним чинником [1].

Отже, поняття «сервіс» і «послуга» тісно взаємопов'язані, проте не тотожні. Послуга є дією, спрямованою на задоволення потреб споживача, тоді як сервіс – це організована система надання таких дій, що характеризується професійністю, стандартами якості та клієнтоорієнтованістю.

У практичній площині сервіс розглядається як форма організації діяльності, орієнтована на клієнта. Наприклад, у сфері логістики поняття сервісу широко застосовується для позначення сучасних систем управління перевезеннями. Так, компанія TLM (Transportation, Logistics, Management) створила інноваційний логістичний сервіс TLM Reliable Service, що забезпечує ефективну взаємодію підприємств у сфері транспортування

вантажів, надаючи зручні інструменти для пошуку заявок і партнерів відповідно до заданих параметрів [24].

В економічній термінології сервіс розглядається як допоміжна діяльність, що супроводжує процес виробництва або реалізації основного продукту. Його часто асоціюють із технічною підтримкою, консультаційним супроводом чи післяпродажним обслуговуванням [8; 9]. У такому розумінні поняття «сервіс» наближається за змістом до терміна «послуга» або «обслуговування».

З точки зору споживача, сервіс сприймається не лише як певна дія, а як емоційний досвід взаємодії з підприємством. Сервіс – це насамперед враження покупця, його ставлення до компанії, задоволення від контакту з нею. На думку дослідника, якісний сервіс створює щасливого, лояльного клієнта, який прагне знову скористатися послугами підприємства [34].

Таким чином, поняття «сервіс» має багатовимірний характер: воно охоплює як економічний аспект (допоміжна діяльність, що підвищує споживчу цінність товару), так і соціально-психологічний (емоційне сприйняття та досвід взаємодії споживача з підприємством).

Досліджуючи понятійний апарат, що характеризує сервісну діяльність, окремі науковці наголошують на необхідності розмежування термінів «сервіс» та «обслуговування», оскільки вони мають різні смислові акценти. Так, у праці [4, с. 11] зазначено, що ототожнення понять «обслуговування споживача» і «сервісна діяльність» є некоректним, навіть якщо вони поєднуються у виразі «сервісне обслуговування». Автори вважають, що поняття «сервіс» доцільно співвідносити з терміном «технічне обслуговування» (англ. maintenance), тобто із сукупністю послуг, які супроводжують збут і використання технічної або промислової продукції. Такий підхід охоплює дії, пов'язані з усуненням дефектів, що можуть виникнути під час транспортування чи зберігання товарів, проведенням монтажних і пусконаладжувальних робіт тощо.

Водночас таке тлумачення сервісу видається дещо обмеженим, адже

зводить його зміст лише до технічного аспекту обслуговування. Подібне розуміння не враховує того, що сучасний сервіс має значно ширший функціональний зміст, охоплюючи економічні, комунікаційні, соціальні та психологічні аспекти взаємодії підприємства зі споживачем.

Представники іншої наукової школи пропонують розширене трактування сервісного обслуговування, виходячи з його системної ролі у діяльності підприємства. Сервісне обслуговування – це сукупність функцій і видів діяльності всіх підсистем підприємства, що забезпечують ефективний зв'язок між виробником і споживачем. Цей зв'язок проявляється через управління матеріальними та фінансовими потоками за показниками номенклатури, якості, кількості, вартості, місця й часу постачання продукції відповідно до ринкових вимог [13, с. 27]. Таким чином, сервісне обслуговування розглядається як інтегрований механізм взаємодії підприємства з клієнтом, спрямований на підвищення задоволеності споживачів і забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

У роботі [19, с. 103] також наголошується, що сервісне обслуговування є важливою складовою сучасного суспільного розвитку. Воно поєднує ефективні методи організації праці (зокрема логістичні та технологічні операції) із культурою спілкування та поведінки персоналу, тобто передбачає поєднання професійної компетентності та ввічливого ставлення до клієнта. Такий підхід відображає гуманістичну сутність сервісу, коли підприємство не лише надає послугу, а створює позитивний досвід взаємодії споживача з брендом.

Вартий уваги й підхід, представлений у дослідженні [8], присвяченому семантичному аналізу понять «обслуговування» та «сервіс». Автори пропонують розмежовувати ці терміни залежно від контексту їх використання. Так, обслуговування доцільно розглядати як внутрішній процес, що забезпечує ефективність функціонування виробничої системи підприємства, тобто як діяльність, спрямовану на підтримку безперервності виробничих процесів. Натомість сервіс варто вживати для позначення

діяльності, орієнтованої на зовнішнього споживача, яка здійснюється переважно на комерційній основі та має на меті створення цінності для клієнта.

Таким чином, сервісна діяльність охоплює комплекс організаційно-економічних процесів, спрямованих на ефективне задоволення потреб споживачів на інституційному рівні. Вона поєднує у собі суспільно корисний зміст послуги та управлінську систему забезпечення її якості, що робить сервіс одним із ключових чинників конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Отже, можна дійти висновку, що поняття «сервіс» і «обслуговування» тісно взаємопов'язані, але не тотожні. Обидва охоплюють комплекс організаційних, технічних, економічних і правових дій, які забезпечують взаємодію між виробником, продавцем і споживачем товарів чи послуг. Водночас сервіс у сучасному розумінні має більш широкий зміст: він поєднує матеріальні (логістичні, технічні, маркетингові) та нематеріальні (емоційні, комунікаційні, ціннісні) компоненти. Саме завдяки такій багатогранності сервісне обслуговування стає ключовим елементом конкурентної стратегії підприємства, що формує лояльність споживачів і підвищує ефективність його ринкової діяльності.

Сервісне обслуговування – це система взаємопов'язаних дій підприємства, спрямованих на задоволення потреб споживачів у процесі придбання, використання та післяпродажного супроводу товарів чи послуг. Воно охоплює всі етапи взаємодії зі споживачем – від надання інформації про продукт, консультацій і продажу до технічної підтримки, гарантійного чи післягарантійного ремонту, а також отримання зворотного зв'язку [24].

У широкому розумінні сервісне обслуговування є частиною маркетингової системи підприємства, що забезпечує створення доданої вартості для споживача. Його завданням є не лише задовольнити потреби клієнта, а й перевищити його очікування, що сприяє формуванню емоційного зв'язку з брендом. Для сучасного споживача важливо не лише що він купує, а

й як відбувається процес покупки та обслуговування. Тому підприємства, які активно розвивають систему сервісу, отримують нецінову конкурентну перевагу, адже забезпечують клієнтам комфорт, довіру й впевненість у виборі.

Зміст сервісного обслуговування можна розглядати у двох аспектах, наведених на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Зміст сервісного обслуговування

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Сервіс можна розглядати як стратегічний ресурс підприємства, що формує його репутаційний капітал і впливає на фінансові результати. Високий рівень сервісу сприяє підвищенню задоволеності споживачів, збільшенню повторних покупок, розширенню клієнтської бази через позитивні рекомендації. У результаті підприємство отримує стійке зростання доходів і можливість оптимізувати витрати на залучення нових клієнтів.

Зміст сервісного обслуговування охоплює не лише безпосередній процес взаємодії «підприємство – клієнт», але й організаційні, технологічні та комунікаційні аспекти, які забезпечують безперервність і якість обслуговування. Це включає професійну підготовку персоналу, розробку стандартів сервісу, створення ефективної системи комунікацій,

автоматизацію процесів за допомогою CRM-систем, використання цифрових каналів підтримки клієнтів (чат-боти, онлайн-консультації, соціальні мережі тощо) [22].

У сучасних ринкових умовах особливу роль відіграє емоційний аспект сервісу – створення позитивних вражень і комфортного середовища для споживача. Клієнтська орієнтованість передбачає не лише реагування на запит, а й передбачення потреб клієнта, демонстрацію турботи, поваги й готовності допомогти. Це забезпечує довгострокову довіру, що має набагато більшу цінність, ніж короткострокова вигода від продажу.

Таким чином, сервісне обслуговування можна визначити як комплексну систему дій, що об'єднує економічні, організаційні, комунікативні й психологічні складові. Її головна мета – створення максимальної споживчої цінності через якісний сервіс, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства, стабільний розвиток і довгострокову лояльність клієнтів.

У сучасній економіці, що характеризується високою насиченістю ринків і динамічністю споживчих уподобань, саме якість сервісного обслуговування стає одним із головних факторів конкурентоспроможності підприємства. Класичні переваги, пов'язані з ціною або якістю товару, уже не забезпечують тривалого успіху. Споживач обирає не лише продукт, а й рівень уваги, турботи та зручності, які він отримує у процесі взаємодії з підприємством [24].

Сервіс виступає своєрідним «мостом» між підприємством і споживачем, що формує емоційний зв'язок і довіру до бренду. Висока якість обслуговування не лише задовольняє поточні потреби клієнтів, а й створює цінність досвіду взаємодії, яка з часом перетворюється на стратегічну перевагу. Саме тому сервісне обслуговування розглядається як важливий елемент маркетингової стратегії, орієнтованої на створення довгострокових відносин зі споживачами.

З економічного погляду, якісний сервіс сприяє:

- збільшенню обсягу продажів через стимулювання повторних покупок і рекомендацій;
- зниженню витрат на залучення нових клієнтів, оскільки задоволений клієнт стає «амбасадором» бренду;
- підвищенню прибутковості завдяки зростанню довіри, скороченню кількості рекламаций та оптимізації комунікаційних витрат;
- покращенню репутації підприємства, що підвищує його стійкість на ринку.

З позиції стратегічного менеджменту сервіс є невід'ємною складовою ціннісної пропозиції підприємства. Підприємства, які формують власну сервісну політику, здатні краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підтримувати високий рівень клієнтської задоволеності й утримувати стабільну клієнтську базу навіть за умов жорсткої конкуренції.

Важливим аспектом значення сервісного обслуговування є його вплив на імідж та бренд підприємства. Рівень сервісу безпосередньо визначає сприйняття компанії споживачами. Один невдалий досвід взаємодії може зруйнувати позитивне враження, сформоване роками, тоді як уважне, ввічливе й професійне ставлення персоналу здатне компенсувати навіть незначні недоліки товару чи ціни. У результаті підприємство отримує не лише задоволеного покупця, а й лояльного клієнта, який формує позитивну репутацію компанії у соціальних мережах і серед знайомих.

Крім того, сервісне обслуговування сприяє диференціації підприємства на ринку. Коли товари стають схожими за технічними характеристиками, саме якість обслуговування дозволяє підприємству виділитися серед конкурентів. Наприклад, оперативність реагування на запити клієнтів, персоналізовані пропозиції, зручність системи комунікації та наявність післяпродажної підтримки стають ключовими аргументами на користь вибору саме цього підприємства.

Сучасні тенденції розвитку сервісу свідчать про його інтеграцію з цифровими технологіями. Використання CRM-систем, мобільних додатків,

чат-ботів, автоматизованих систем замовлення та відстеження доставки дозволяє забезпечити швидкий і зручний зворотний зв'язок, мінімізуючи людський фактор. Таким чином, цифровізація сервісних процесів стає не лише ознакою інноваційності підприємства, а й додатковою конкурентною перевагою [22].

Не менш важливим є соціальний аспект сервісного обслуговування. Високий рівень сервісу сприяє підвищенню культури споживання, зміцненню взаємодовіри між бізнесом і клієнтами, а також формуванню позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального суб'єкта ринку.

Отже, сервісне обслуговування виступає комплексним інструментом формування конкурентних переваг підприємства, поєднуючи економічні, маркетингові, технологічні та соціально-психологічні складові. Воно забезпечує не лише підвищення ефективності діяльності, а й створює довгострокові умови для сталого розвитку підприємства, орієнтованого на потреби та очікування своїх клієнтів.

Отже, сервісне обслуговування є не просто допоміжною функцією підприємства, а важливим стратегічним інструментом управління взаємовідносинами зі споживачами. Його вдосконалення сприяє формуванню стійкої конкурентної позиції на ринку, підвищенню ефективності діяльності та довгостроковому розвитку підприємства.

Ефективне функціонування системи сервісного обслуговування на підприємстві базується на дотриманні певних принципів, які визначають загальну філософію взаємодії зі споживачем і формують стандарти поведінки персоналу. Дотримання цих принципів забезпечує узгодженість дій працівників, стабільність якості обслуговування та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства.

До основних принципів сервісного обслуговування належать такі (рис. 1.2):

1. Орієнтація на клієнта. Головною метою сервісної діяльності є

задоволення потреб і очікувань споживачів. Клієнтоорієнтованість передбачає, що всі управлінські, виробничі й комунікаційні процеси вибудовуються з урахуванням інтересів клієнта. Високий рівень сервісу досягається тоді, коли підприємство не просто реагує на звернення споживачів, а активно вивчає їхні потреби, прогнозує очікування та пропонує рішення, які перевищують ці очікування.



Рис. 1.2. Основні принципи сервісного обслуговування

Джерело: сформовано автором на основі [22; 24]

2. Комплексність обслуговування. Якісний сервіс передбачає надання споживачам повного комплексу послуг, що супроводжують товар або основну послугу – від консультацій до післяпродажного супроводу. Комплексність дозволяє споживачеві отримати все необхідне в межах одного підприємства, що підвищує його задоволення та знижує ймовірність переходу до конкурентів.

3. Надійність і відповідальність. Цей принцип означає дотримання підприємством взятих зобов'язань перед клієнтом. Високий рівень

відповідальності за якість обслуговування формує довіру споживачів, що є запорукою довгострокових відносин. Надійність проявляється у стабільній якості послуг, своєчасності виконання замовлень, оперативному реагуванні на проблеми клієнтів.

4. Зворотний зв'язок. Ефективна система сервісного обслуговування передбачає постійний двосторонній обмін інформацією між підприємством і споживачем. Збір відгуків, аналіз скарг, оцінювання рівня задоволеності клієнтів є інструментами для вдосконалення сервісу. Зворотний зв'язок допомагає виявляти недоліки, оперативно реагувати на зміни потреб клієнтів і підтримувати позитивну репутацію підприємства.

5. Персоналізація обслуговування. Сучасний споживач очікує індивідуального підходу, що враховує його попередній досвід, потреби та стиль спілкування. Використання CRM-систем, баз даних клієнтів і цифрових технологій дозволяє підприємствам надавати персоналізовані пропозиції, створюючи відчуття унікальності кожного клієнта.

6. Інноваційність і гнучкість. Розвиток сервісного обслуговування вимагає постійного оновлення технологій і методів роботи з клієнтами. Використання цифрових каналів комунікації, автоматизація процесів, розвиток онлайн-підтримки, систем самообслуговування та штучного інтелекту підвищують оперативність і зручність сервісу. Гнучкість означає готовність підприємства швидко адаптуватися до нових тенденцій ринку та змін споживчої поведінки.

7. Професіоналізм персоналу. Високий рівень сервісу неможливий без кваліфікованих і мотивованих працівників. Від культури спілкування, компетентності та відповідальності персоналу залежить сприйняття бренду споживачем. Тому важливо забезпечити систему навчання, стимулювання та контролю якості обслуговування.

8. Безперервне вдосконалення. Сервісне обслуговування є динамічним процесом, який потребує постійного аналізу результатів і пошуку шляхів покращення. Підприємство має регулярно оновлювати стандарти сервісу,

впроваджувати нові інструменти комунікації, контролювати рівень задоволеності споживачів і вдосконалювати внутрішні процеси.

Застосування цих принципів у практичній діяльності дозволяє створити ефективну систему сервісного обслуговування, зорієнтовану на довгострокові взаємовигідні відносини зі споживачами. У результаті підвищується рівень лояльності клієнтів, зміцнюється репутація підприємства та забезпечується стійка конкурентна позиція на ринку.

У результаті дослідження з'ясовано, що сервісне обслуговування споживачів є невід'ємною складовою сучасної бізнес-діяльності, яка безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та його ринкову репутацію. Сутність сервісу полягає не лише у виконанні функцій післяпродажного супроводу чи технічної підтримки, а у створенні для клієнта позитивного досвіду взаємодії з підприємством на всіх етапах споживчого циклу – від першого контакту до повторної покупки.

Встановлено, що значення сервісного обслуговування полягає у формуванні довгострокових відносин зі споживачами, підвищенні їхньої лояльності, забезпеченні стабільного попиту на продукцію або послуги та формуванні позитивного іміджу компанії. Високий рівень сервісу є стратегічним ресурсом, який створює додану цінність для споживача і, водночас, – конкурентну перевагу для підприємства.

Розглянуто основні принципи сервісного обслуговування, серед яких ключовими є: орієнтація на споживача, доступність, надійність, швидкість, професіоналізм, зворотний зв'язок, етичність та інноваційність. Саме їхнє дотримання забезпечує цілісність системи сервісного управління та її здатність адаптуватися до динамічних ринкових умов.

Отже, ефективна система сервісного обслуговування виступає не лише функціональною частиною діяльності підприємства, а й стратегічним інструментом його розвитку, що сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів, зміцненню конкурентних позицій і забезпеченню сталого економічного зростання.

1.2. Система сервісного обслуговування споживачів підприємства

Система сервісного обслуговування споживачів є ключовим елементом у структурі управління підприємством, що визначає рівень його конкурентоспроможності, репутацію на ринку та ступінь задоволеності клієнтів. В умовах сучасної економіки сервіс розглядається не лише як допоміжна функція, а як стратегічний інструмент формування цінності бренду, зміцнення відносин із клієнтами та забезпечення сталого розвитку бізнесу. Система сервісного обслуговування є складною, багаторівневою сукупністю взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективну взаємодію між підприємством і його клієнтами. Її структура охоплює суб'єкти, що здійснюють обслуговування, та об'єкти, на які спрямована сервісна діяльність (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Суб'єкти та об'єкти системи сервісного обслуговування споживачів підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [33; 35]

Система сервісного обслуговування споживачів підприємства передбачає наявність взаємопов'язаної структури, до складу якої входять суб'єкти та об'єкти, що забезпечують ефективність процесу обслуговування.

Суб'єктами системи виступають усі учасники процесу, які безпосередньо або опосередковано впливають на якість надання послуг. До них належать:

- Керівництво підприємства, яке визначає стратегічні напрями розвитку сервісної політики, затверджує стандарти обслуговування та контролює їх виконання. Управлінський персонал формує корпоративну культуру сервісу, створює ефективну систему мотивації працівників і забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів.

- Профільні підрозділи – структурні одиниці, що реалізують сервісну політику на практиці. До них належать служби підтримки клієнтів, відділи

продажу, маркетингу, логістики, технічного обслуговування, рекламацийна служба тощо. Саме вони забезпечують безперервність процесу обслуговування на всіх етапах взаємодії зі споживачем.

- Персонал, який безпосередньо контактує з клієнтами, є ключовою ланкою сервісної системи. Його професійна компетентність, культура спілкування, уважність і здатність оперативно реагувати на запити клієнтів формують рівень задоволеності споживачів та загальне враження від діяльності підприємства.

- Партнери та постачальники, які беруть участь у створенні доданої цінності для клієнта, забезпечують стабільність постачання, високу якість продукції чи послуг і своєчасне виконання зобов'язань.

Таким чином, суб'єкти системи формують організаційне, управлінське та комунікаційне підґрунтя сервісної діяльності підприємства, від якого залежить її ефективність і конкурентоспроможність.

Об'єктами системи сервісного обслуговування виступають ті елементи, на які безпосередньо спрямовується сервісна діяльність підприємства, а саме: споживачі, канали комунікації та продукти (послуги).

- Споживачі (клієнти) – головний об'єкт сервісного обслуговування. Їхні потреби, очікування та рівень задоволення є основними критеріями ефективності функціонування сервісної системи. Завдання підприємства полягає не лише в тому, щоб забезпечити відповідність своєї пропозиції очікуванням клієнта, а й передбачати його майбутні потреби, формуючи довгострокову лояльність.

- Канали комунікації забезпечують ефективний зв'язок між підприємством і споживачами. До них належать як традиційні засоби (особисте спілкування, телефон, пошта), так і сучасні цифрові інструменти (електронна пошта, соціальні мережі, месенджери, чат-боти, мобільні додатки). Від ефективності цих каналів залежить швидкість реагування на запити клієнтів, якість зворотного зв'язку та репутація компанії.

- Продукти або послуги є кінцевим результатом діяльності

підприємства і водночас носієм сервісної цінності. Вони повинні відповідати стандартам якості, бути зручними у використанні, мати необхідні інструкції, гарантії та супровідну сервісну підтримку. Саме поєднання якісного продукту з високим рівнем обслуговування створює стійку конкурентну перевагу підприємства.

Отже, ефективна система сервісного обслуговування споживачів формується завдяки взаємодії всіх її суб'єктів та об'єктів, що дозволяє підприємству забезпечувати стабільний рівень якості послуг і підвищувати задоволеність клієнтів.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин та зростання вимог споживачів важливого значення набуває правильне визначення видів і моделей сервісного обслуговування, що відповідають специфіці діяльності підприємства та очікуванням клієнтів. Розуміння різноманіття сервісних підходів дозволяє підприємствам більш ефективно формувати свою стратегію взаємодії зі споживачами, оптимізувати витрати на обслуговування та підвищувати рівень задоволеності клієнтів. Класифікація сервісного обслуговування дає змогу систематизувати його за різними критеріями – за формою взаємодії, рівнем персоналізації, каналами надання послуг, ступенем автоматизації, а також за змістом сервісних процесів. Це створює теоретичне підґрунтя для вибору оптимальної моделі обслуговування, яка здатна забезпечити максимальну ефективність у конкретних ринкових умовах. Сервісне обслуговування є складним багатогранним процесом, який охоплює широкий спектр взаємодій між постачальником послуг і споживачем. Залежно від характеру, мети та умов надання послуг виділяють різні види сервісного обслуговування, кожен з яких має свої особливості організації, форми взаємодії та рівень залучення клієнта до процесу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види сервісного обслуговування

Критерій	Вид сервісного обслуговування
----------	-------------------------------

класифікації	
За економічним змістом	– Комерційне обслуговування – здійснюється на платній основі з метою отримання прибутку (наприклад, послуги готелів, ресторанів, салонів краси, технічного сервісу). – Некомерційне (соціальне) обслуговування – надається з метою задоволення соціально значущих потреб населення (освітні, медичні, адміністративні, соціальні послуги).
За ступенем персоналізації	– Масове обслуговування – стандартизований сервіс для широкої аудиторії без урахування індивідуальних потреб (наприклад, фастфуд). – Індивідуалізоване обслуговування – передбачає персональний підхід, адаптацію послуг до потреб конкретного клієнта (наприклад, консалтинг, індивідуальні тури, VIP-сервіс).
За формою взаємодії з клієнтом	– Традиційне (офлайн) обслуговування – передбачає безпосередній контакт між споживачем і постачальником послуги. – Електронне (онлайн) обслуговування – здійснюється з використанням цифрових технологій (інтернет-магазини, онлайн-консультації, дистанційна підтримка). – Змішане (гібридне) обслуговування – поєднує елементи офлайн- і онлайн-взаємодії.
За тривалістю взаємодії	– Разове обслуговування – надання послуги одноразового характеру (наприклад, ремонт техніки, одноразова доставка). – Довгострокове обслуговування – передбачає тривалі стосунки між постачальником і клієнтом (сервісне обслуговування техніки, абонентські послуги, страхування).
За ступенем автоматизації процесу	– Ручне обслуговування, де головну роль відіграє персонал. – Автоматизоване обслуговування, де більшість функцій виконують технічні засоби або інформаційні системи (банкомати, термінали самообслуговування, чат-боти).

Джерело: сформовано автором на основі [35; 64]

Отже, дослідження видів і моделей сервісного обслуговування є необхідною передумовою для подальшого удосконалення системи сервісу на підприємстві, підвищення його конкурентоспроможності та формування стійких довгострокових відносин зі споживачами.

Організація сервісної діяльності на підприємстві може будуватися за різними моделями, що відображають стратегію компанії, її ресурсні можливості, ринкову позицію та рівень взаємодії зі споживачами. Модель сервісного обслуговування визначає не лише технологію надання послуг, а й філософію взаємин із клієнтом, рівень залучення споживача до процесу створення цінності.

У практиці господарювання виділяють кілька базових моделей сервісного обслуговування (рис. 1.4):

МОДЕЛІ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ			
<i>Традиційна модель (Product-oriented Service)</i>	<i>Клієнтоорієнтована модель (Customer- oriented Service)</i>	<i>Інноваційна модель (Service Innovation Model)</i>	<i>Інтегрована модель (Integrated Service Model)</i>

Рис. 1.4. Моделі сервісного обслуговування

Джерело: сформовано автором на основі [64]

1. Традиційна модель (Product-oriented Service) є найбільш поширеною серед виробничих підприємств, які розглядають сервіс як допоміжний елемент до основного товару. Головною метою є забезпечення працездатності продукції після продажу та підтримка її функціонування протягом гарантійного періоду. Для традиційної моделі характерні такі ознаки:

- сервіс є доповненням до основної діяльності підприємства;
- обсяг і якість сервісу визначаються технічними характеристиками продукту;
- споживач отримує обслуговування лише у разі виникнення потреби (ремонт, заміна деталей, гарантійне обслуговування);
- взаємодія з клієнтом має епізодичний характер.

Приклад: сервісне обслуговування побутової техніки, ремонт автомобілів у фірмових центрах, гарантійні послуги виробників електроніки.

2. Клієнтоорієнтована модель (Customer-oriented Service). Основою цієї моделі є розуміння потреб споживача і прагнення забезпечити максимально позитивний досвід взаємодії з підприємством. Сервіс тут виступає не просто як підтримка продажу, а як інструмент формування довгострокової лояльності клієнта. Ключові характеристики моделі:

- головна увага приділяється якості комунікації з клієнтом;

- формується культура обслуговування, зорієнтована на індивідуальні запити;
- активно застосовуються механізми зворотного зв'язку, опитування, персональні пропозиції;
- підприємство прагне не просто задовольнити потребу, а перевищити очікування клієнта.

Приклад: персоналізоване обслуговування у банках, готелях чи компаніях преміум-класу, де кожен клієнт має власного менеджера або персонального консультанта.

3. Інноваційна модель (Service Innovation Model) ґрунтується на використанні сучасних технологій для створення нових форм і каналів обслуговування. Її ключова ідея – сервіс як самостійне джерело цінності, що підвищує конкурентоспроможність підприємства через цифровізацію, автоматизацію та аналітику даних. Основні риси інноваційної моделі:

- впровадження електронних платформ і мобільних застосунків для взаємодії з клієнтами;
- використання штучного інтелекту, чат-ботів, CRM-систем для обробки запитів;
- розвиток програм лояльності та систем самообслуговування;
- аналіз споживчої поведінки для прогнозування потреб і підвищення якості обслуговування.

Приклад: доставка з використанням мобільних додатків (як у «Нова пошта» чи Glovo), цифрові кабінети клієнтів, інтерактивна підтримка користувачів у режимі 24/7.

4. Інтегрована модель (Integrated Service Model) передбачає поєднання кількох напрямів сервісу в єдину систему, що забезпечує комплексне задоволення потреб клієнта. Такий підхід дозволяє підприємству створювати стійкі відносини зі споживачами на основі довіри, зручності та багатофункціональності послуг. Ключові риси інтегрованої моделі:

- надання повного циклу обслуговування – від консультацій до

післяпродажного супроводу;

- інтеграція онлайн- і офлайн-каналів взаємодії;
- створення єдиної бази даних клієнтів для ефективного управління відносинами;
- поєднання різних видів послуг у межах однієї компанії [64].

Приклад: страхові компанії, які пропонують комплекс послуг – автострахування, медичне, майнове страхування та цілодобову клієнтську підтримку. Подібну модель також активно використовують банки, логістичні компанії та оператори зв'язку.

Таким чином, вибір моделі сервісного обслуговування залежить від специфіки діяльності підприємства, його ринкової стратегії, технологічних можливостей та цільової аудиторії. Сучасні компанії дедалі частіше переходять до інтегрованих і клієнтоорієнтованих моделей, які забезпечують гнучкість, високу якість сервісу та стабільність відносин із клієнтами.

Система сервісного обслуговування споживачів є ключовим елементом у структурі управління підприємством, що визначає рівень його конкурентоспроможності, репутацію на ринку та ступінь задоволеності клієнтів. В умовах сучасної економіки сервіс розглядається не лише як допоміжна функція, а як стратегічний інструмент формування цінності бренду, зміцнення відносин із клієнтами та забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Система сервісного обслуговування – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективну взаємодію підприємства з клієнтами на всіх етапах обслуговування: від попереднього інформування до післяпродажного супроводу. Її основна мета – забезпечити максимальне задоволення потреб споживача через створення комфортних умов отримання послуг або товарів.

До складу системи сервісного обслуговування входять такі основні елементи (рис. 1.5):



Рис. 1.5. Основні складові системи сервісного обслуговування

Джерело: сформовано автором на основі [68]

1. Організаційна структура – визначає розподіл відповідальності між підрозділами, які беруть участь у процесі обслуговування клієнтів (служба сервісу, маркетинг, логістика, технічна підтримка).

2. Персонал – є основним носієм культури обслуговування. Його професіоналізм, комунікаційні навички та клієнтоорієнтованість безпосередньо впливають на рівень задоволеності споживачів.

3. Технологічне забезпечення – сукупність технічних і цифрових засобів, які підтримують процес обслуговування (CRM-системи, бази даних клієнтів, онлайн-платформи, системи відстеження замовлень).

4. Стандарти сервісу – встановлюють правила, норми та вимоги до якості обслуговування, швидкості реагування, комунікації з клієнтом тощо.

5. Зворотний зв'язок – механізми оцінювання рівня задоволеності споживачів, обробки скарг і пропозицій, що дає змогу оперативно вдосконалювати сервіс.

6. Мотиваційна система – система стимулів, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу у сфері сервісу (бонуси, премії, кар'єрне зростання) [68].

У сучасних умовах конкуренції споживач оцінює не лише сам товар чи послугу, а й рівень сервісу, який супроводжує процес їх придбання та використання. Якість обслуговування стає самостійною складовою сприйняття загальної цінності продукту. Іншими словами, враження клієнта формується не лише від того, що він отримує, а й від того, як саме це відбувається. На рис. 1.6 наведено етапи процесу обслуговування споживача.

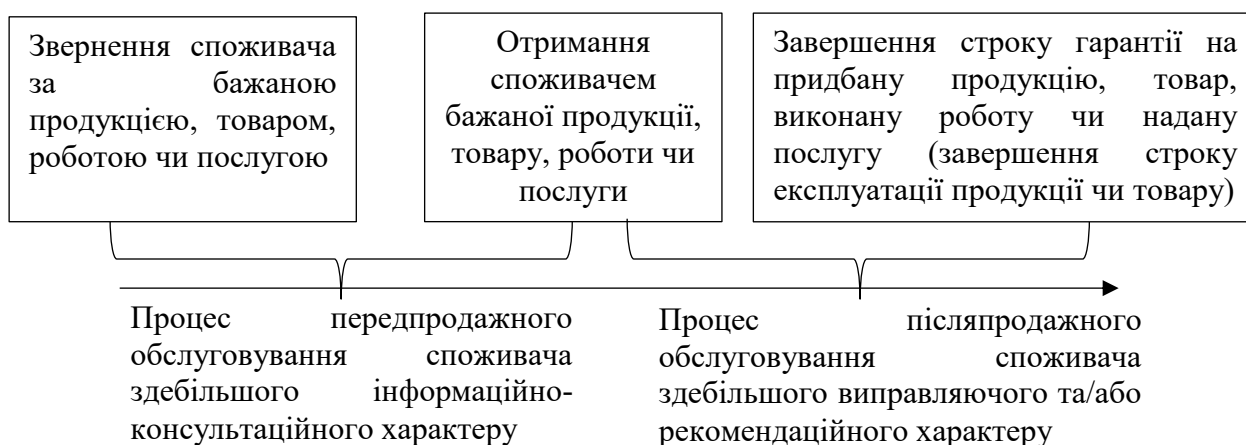


Рис. 1.6. Етапи процесу обслуговування споживача

Джерело: [11, с. 251]

Перший етап взаємодії споживача з підприємством починається ще до моменту здійснення покупки – з етапу передпродажного обслуговування. У цей період покупець отримує необхідну інформацію про товар або послугу: технічні характеристики, цінові умови, можливості доставки, місце придбання тощо. Це може відбуватися як під час безпосереднього спілкування з продавцем, так і через дистанційні канали – кол-центри, онлайн-чати, мобільні додатки чи корпоративні сайти.

Передпродажний сервіс має не лише інформативний характер – він створює емоційне враження про компанію, формує рівень довіри до бренду. Успіх цього етапу залежить від компетентності персоналу, швидкості реагування на запити, професійної комунікації, вміння зрозуміти потреби клієнта та запропонувати оптимальне рішення.

Однак взаємодія зі споживачем не завершується після покупки. Навпаки – розпочинається післяпродажне обслуговування, спрямоване на

підтримання позитивного досвіду користування продуктом. До нього належать: надання гарантій, технічна підтримка, консультації щодо експлуатації, забезпечення запасними частинами, можливість ремонту чи обміну. Цей етап має велике значення, адже саме він визначає рівень задоволеності клієнта і його подальшу лояльність до підприємства [11].

Таким чином, сервісне обслуговування – це безперервний процес взаємодії, який починається ще до купівлі товару і триває протягом усього періоду його використання. Його ефективність визначається не лише матеріальними ресурсами, а насамперед якістю комунікації, професійністю персоналу та орієнтацією підприємства на потреби клієнта.

У науковому середовищі існує різноманіття підходів до розуміння сутності процесу обслуговування споживачів, що зумовлено багатогранністю самого явища та його ключовою роллю у формуванні конкурентних переваг підприємства.

Так, О. Б. Моргулець визначає обслуговування клієнта як сукупність дій, спрямованих на прийняття, виконання та доставку замовлення, а також усунення можливих недоліків на будь-якому етапі його реалізації. Такий підхід робить акцент на операційній складовій сервісу, тобто на практичних діях, що забезпечують належне виконання замовлення [34; 35].

М. А. Мудра розглядає процес обслуговування значно ширше – як інструмент формування довгострокових відносин між підприємством і клієнтом. У центрі уваги цього підходу – не лише надання послуги, а й налагодження комунікації, отримання зворотного зв'язку, аналіз задоволеності клієнтів і формування їхньої лояльності до бренду [36].

В. М. Вовк підкреслює, що якісне обслуговування полягає у надійному та своєчасному наданні благ і послуг, відповідно до очікувань клієнта. Автор також наголошує на важливості внутрішньої узгодженості дій усіх підрозділів підприємства, адже якість сервісу є результатом злагодженої роботи всієї системи управління [11].

Отже, з узагальнення наукових позицій можна зробити висновок, що

процес обслуговування доцільно розглядати з двох точок зору:

1. З боку підприємства – як комплекс управлінських і технологічних дій, спрямованих на створення ефективної політики обслуговування, яка гарантує задоволення клієнта та формує позитивну репутацію компанії.

2. З боку споживача – як сукупність вражень і оцінок, що формуються під час взаємодії з підприємством, визначаючи рівень довіри та намір повторно скористатися послугами.

Таким чином, якість сервісного обслуговування є результатом взаємодії двох сторін – підприємства, яке прагне задовольнити потреби клієнта, і самого споживача, який оцінює не лише результат, а й увесь процес отримання послуги.

Формування ефективної політики обслуговування споживачів є стратегічним завданням підприємства, яке потребує системного підходу з боку управлінського персоналу. Розробка такої політики не може ґрунтуватися лише на загальних уявленнях керівництва про стандарти сервісу – вона має спиратися на глибоке розуміння внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх очікувань споживачів.

Керівництво повинно враховувати технічний потенціал підприємства, специфіку його діяльності, ресурсні обмеження, а також результати маркетингових досліджень, що відображають потреби, пріоритети та поведінку клієнтів. На основі цього формується комплексна система стандартів обслуговування, яка регламентує правила взаємодії з клієнтами на всіх етапах – від першого контакту до післяпродажного супроводу.

Основні елементи, що впливають на оцінку якості обслуговування споживача, наведено на рис. 1.7.

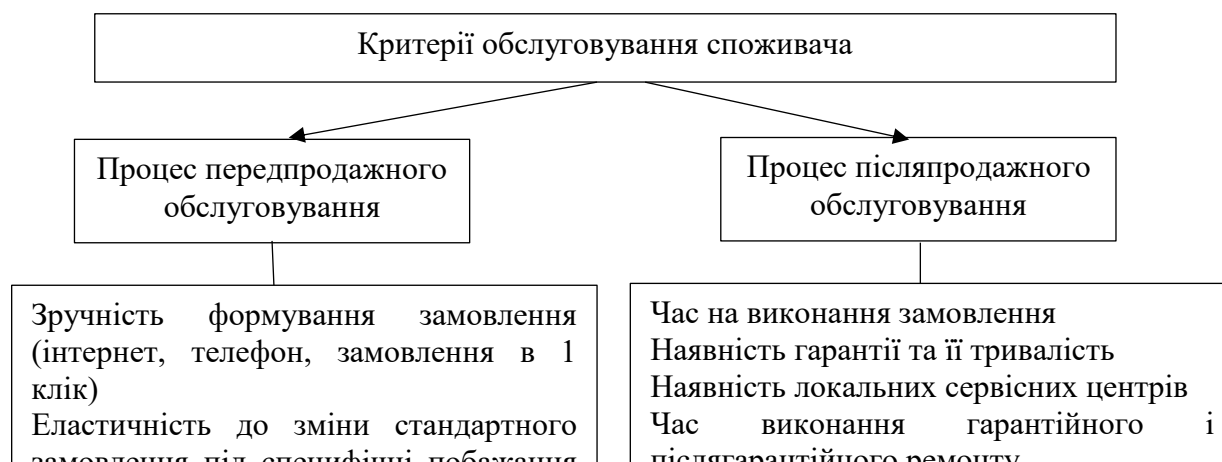


Рис. 1.7. Критерії оцінювання якості обслуговування споживача

Джерело: [11, с. 252]

Отже, ефективна політика обслуговування споживачів – це результат зваженого поєднання внутрішніх можливостей підприємства з очікуваннями клієнтів, що реалізується через стандарти обслуговування, культуру взаємодії та розвинену систему комунікацій.

Важливим елементом ефективної політики є налагоджена система комунікацій – як всередині підприємства, так і в його зовнішніх зв'язках. Внутрішня комунікація забезпечує швидку передачу інформації між підрозділами, що дозволяє оперативно реагувати на запити клієнтів. Зовнішня комунікація, у свою чергу, створює канали зворотного зв'язку зі споживачами, завдяки яким підприємство може оцінювати рівень задоволення клієнтів і вчасно вносити корективи у свою діяльність.

З боку клієнта оцінка сервісу здійснюється через сприйняття ключових елементів обслуговування – швидкість реагування, ввічливість персоналу, якість інформаційного супроводу, надійність виконання зобов'язань, комфортність взаємодії, доступність послуг тощо. Саме сукупність цих чинників формує загальне уявлення споживача про рівень сервісу та визначає його готовність до повторної покупки або рекомендації підприємства іншим.

Проведене дослідження дало змогу встановити, що система сервісного обслуговування споживачів є невід'ємним складником загальної системи управління підприємством, який безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності, лояльність клієнтів і ринкову репутацію компанії. Її ефективність визначається узгодженістю дій усіх суб'єктів – керівництва, підрозділів, персоналу, партнерів – та належною організацією взаємодії з ключовими об'єктами – споживачами, каналами комунікації та продуктами (послугами).

З'ясовано, що сучасна система сервісного обслуговування має багаторівневу структуру, яка охоплює організаційні, технологічні, комунікаційні та мотиваційні елементи. Її метою є забезпечення максимального задоволення потреб споживачів через створення комфортних умов отримання послуг і високий рівень якості обслуговування.

Аналіз видів і моделей сервісного обслуговування показав, що підприємства можуть обирати різні підходи залежно від специфіки своєї діяльності, ринкової позиції та очікувань клієнтів. При цьому найбільш ефективними в сучасних умовах визнано клієнтоорієнтовану, інноваційну та інтегровану моделі, які забезпечують персоналізований підхід, цифровізацію процесів і комплексне задоволення потреб споживачів.

Встановлено, що якість сервісного обслуговування визначається не лише матеріально-технічними чинниками, а й нематеріальними аспектами – корпоративною культурою, професійністю персоналу, комунікаційною взаємодією та здатністю підприємства адаптуватися до змінних очікувань клієнтів. Саме гармонійне поєднання цих складових формує позитивний досвід споживача, підвищує рівень його довіри та забезпечує довгострокову конкурентну перевагу підприємства на ринку.

Отже, система сервісного обслуговування споживачів – це не просто набір організаційних заходів, а стратегічний інструмент управління взаєминами з клієнтами, який визначає стабільність, ефективність і перспективи розвитку підприємства.

1.3. Методи та інструменти аналізу сервісного обслуговування споживачів підприємства

Ефективне управління сервісним обслуговуванням споживачів неможливе без систематичного аналізу, який дозволяє оцінити якість надання послуг, рівень задоволеності клієнтів, ефективність внутрішніх процесів і визначити напрями для вдосконалення. Аналіз сервісного обслуговування виконує як діагностичну, так і управлінську функції – він допомагає виявити проблемні зони, оптимізувати ресурси та підвищити результативність взаємодії з клієнтами [12].

Для ефективного управління системою сервісного обслуговування підприємство має систематично оцінювати рівень задоволеності клієнтів, якість наданих послуг та ефективність внутрішніх процесів. З цією метою застосовується комплекс методів аналізу, що дає змогу отримати як кількісну, так і якісну інформацію про стан сервісної діяльності. Залежно від мети, об'єкта дослідження та інформаційних можливостей, можуть використовуватися соціологічні, економічні, маркетингові, аналітичні чи порівняльні підходи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи аналізу сервісного обслуговування споживачів підприємства

№	Назва методу	Сутність
1	Соціологічні методи	До них належать опитування, анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, спостереження. Вони спрямовані на вивчення думок і оцінок споживачів щодо якості обслуговування, рівня задоволеності, лояльності, сприйняття бренду. Результати дозволяють отримати якісну та кількісну інформацію про клієнтський досвід і сформулювати уявлення про сильні та слабкі сторони сервісу.
2	Аналітико-статистичні методи	Передбачають збір і опрацювання статистичних даних – кількості звернень клієнтів, часу реакції на запити, частоти повторних покупок, кількості скарг, показників утримання клієнтів. Такі методи дозволяють кількісно оцінити ефективність сервісних процесів і визначити тенденції їх зміни.

№	Назва методу	Сутність
3	Економічні методи	Використовуються для аналізу витрат на сервісне обслуговування, оцінки його рентабельності, співвідношення «вартість–результат». Вони допомагають визначити оптимальний рівень інвестицій у сервіс, знайти баланс між якістю обслуговування і прибутковістю підприємства.
4	Порівняльні методи (бенчмаркінг)	Передбачають зіставлення рівня сервісного обслуговування підприємства з показниками конкурентів або галузевими стандартами. Це дозволяє виявити найкращі практики, адаптувати їх до власної діяльності та підвищити конкурентоспроможність.
5	Маркетингові методи	До них належать аналіз поведінки споживачів, оцінка лояльності (Customer Loyalty Index), рівня задоволеності (Customer Satisfaction Index), чистого індексу промоутерів (Net Promoter Score, NPS). Ці індикатори відображають ступінь прихильності клієнтів до бренду та ймовірність повторних звернень.
6	Метод SERVQUAL	Є одним із найпоширеніших у практиці оцінювання якості обслуговування. Він базується на порівнянні очікувань споживачів із фактично отриманим рівнем сервісу за п'ятьма критеріями: надійність, відповідальність, компетентність персоналу, емпатія та матеріальна база.
7	SWOT-аналіз сервісної діяльності	Дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони системи обслуговування, а також зовнішні можливості та загрози. На його основі можна формувати стратегічні напрями вдосконалення сервісної політики.

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Отже, використання системи різних методів аналізу сервісного обслуговування дозволяє підприємству отримати повну картину стану клієнтського сервісу. Соціологічні та маркетингові методи забезпечують розуміння потреб і поведінки споживачів, економічні – дозволяють оцінити ефективність витрат, аналітичні та порівняльні – виявляють динаміку змін і позиції підприємства на ринку.

Застосування таких методів у комплексі сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, удосконаленню системи обслуговування споживачів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах високої конкуренції якість сервісного обслуговування стає ключовим чинником формування лояльності клієнтів та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Для ефективного управління якістю сервісу необхідно не лише розробити стандарти обслуговування, а й постійно здійснювати моніторинг їх дотримання,

аналізувати результати і вчасно реагувати на відхилення. З цією метою використовуються спеціальні інструменти оцінювання та моніторингу, які дають змогу отримати об'єктивну інформацію про рівень задоволеності клієнтів і ефективність сервісної системи підприємства (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Інструменти оцінювання та моніторингу якості сервісу

Джерело: сформовано автором на основі [60]

CRM-системи (Customer Relationship Management). Це комплексні програмні рішення, які забезпечують централізоване управління взаємовідносинами з клієнтами. Вони дозволяють накопичувати та систематизувати дані про клієнтів, відстежувати історію звернень, аналізувати рівень задоволеності та ефективність роботи персоналу. Завдяки CRM підприємство може персоналізувати підхід до кожного споживача, підвищуючи якість сервісу та лояльність клієнтів [22].

КРІ для персоналу сервісу. Система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators) дає змогу об'єктивно оцінити результативність роботи співробітників, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами. Найпоширенішими показниками є швидкість обробки запитів, відсоток вирішених проблем з першого контакту, рівень задоволеності клієнтів, кількість повторних звернень та якість комунікації. Використання КРІ допомагає стимулювати персонал до підвищення якості обслуговування та

формує культуру сервісної відповідальності [22].

Онлайн-моніторинг та аналітика відгуків. Сучасні технології дозволяють підприємствам у реальному часі відстежувати зворотний зв'язок від клієнтів через платформи Google Reviews, соціальні мережі, офіційні вебсайти або спеціальні сервіси збору відгуків. Аналіз цих даних допомагає виявляти типові проблеми, оцінювати загальну репутацію бренду та оперативно реагувати на скарги або пропозиції споживачів.

Метод «Таємний покупець» (Mystery Shopping). Цей метод передбачає проведення контрольної перевірки якості обслуговування шляхом імітації покупки або звернення до сервісу. «Таємний покупець» оцінює рівень компетентності персоналу, привітність, швидкість обслуговування, дотримання корпоративних стандартів і загальний клієнтський досвід. Отримані результати дозволяють керівництву підприємства визначити реальний стан сервісу «очима клієнта».

Карта шляху клієнта (Customer Journey Map). Це інструмент візуалізації взаємодії клієнта з підприємством на всіх етапах – від усвідомлення потреби до післяпродажного обслуговування. Карта допомагає визначити критичні точки контакту, виявити «вузькі місця» у процесі обслуговування та покращити клієнтський досвід за рахунок усунення бар'єрів і оптимізації процесів.

Розглянемо показники оцінювання системи сервісного обслуговування, запропоновані Шуміло О.С. (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Показники оцінювання системи сервісного обслуговування

Показники оцінювання	Напрями оцінювання:		
	якість системи сервісного обслуговування	ефективність системи обслуговування	торговельного

Одиничні	задоволення споживачів асортиментом; задоволення споживачів обслуговуванням персоналу; задоволення споживачів додатковими послугами; задоволеність споживачів рівнем торгово-технологічного оснащення	коефіцієнт завершеності купівлі; коефіцієнт витрат часу на придбання товарів; коефіцієнт, що характеризує надання послуг покупцям; показник інтенсивності потоку покупців; показник швидкості обслуговування; кількість асортиментних позицій у розрахунку на 1 м ² торгової площі; коефіцієнт установлювальної площі; коефіцієнт демонстраційної площі магазину; коефіцієнт ємності демонстраційного обладнання;
Узагальнюючі	показник відповідності цін якості обслуговування за результатами опитування споживачів	товарообіг на одного працівника торгового залу; товарообіг на 1м ² торгової площі; прибуток на одиницю витрат з оплати праці працівника торгового зали; прибуток на 1м ² торгової площі;
Інтегральні	інтегральний показник якості обслуговування	інтегральний показник ефективності системи обслуговування

Джерело: [73]

Як видно з даних, наведених у таблиці 1.3, під час оцінювання системи сервісного обслуговування застосовують три групи показників – одиничні, узагальнюючі та інтегральні. Процес оцінювання охоплює аналіз якості та результативності сервісного обслуговування, що дозволяє комплексно визначити рівень функціонування сервісної системи підприємства.

Серед ключових показників, що визначають ефективність діяльності підприємства у сфері надання послуг, провідне місце посідає рівень сервісного обслуговування споживачів. Саме від нього значною мірою залежать конкурентоспроможність підприємства, його репутація на ринку та довіра клієнтів. Якість сервісу проявляється в процесі взаємодії між підприємством і споживачем під час надання послуг чи реалізації продукції та безпосередньо відображає ступінь задоволення потреб клієнтів.

Рівень сервісного обслуговування формується під впливом низки внутрішніх чинників – організаційних, економічних, технічних і технологічних. Вони визначають умови функціонування підприємства, ефективність логістичних і комунікаційних процесів, ступінь автоматизації обслуговування, рівень професійної підготовки персоналу. Важливу роль відіграє управлінський апарат, який забезпечує планування, координацію та контроль сервісної діяльності, розробляє стандарти обслуговування і створює

сприятливі умови для роботи персоналу, який безпосередньо контактує з клієнтами.

Водночас якість обслуговування у момент надання послуги значною мірою залежить від професіоналізму та поведінки працівників. Їхня комунікабельність, ввічливість, вміння швидко реагувати на потреби клієнтів, здатність створити позитивне враження від взаємодії – це ті чинники, що формують емоційний аспект сприйняття сервісу та визначають рівень задоволеності споживачів.

Отже, високий рівень сервісного обслуговування забезпечується ефективним поєднанням раціональної організації процесів, сучасних технологій обслуговування, належної координації дій усіх структурних підрозділів та високої культури роботи персоналу.

До основних елементів, що визначають рівень обслуговування споживачів, належать:

- широкий і стабільний асортимент або спектр послуг, що відповідає потребам клієнтів;
- використання інноваційних форм і методів обслуговування, спрямованих на зручність і швидкість отримання послуги;
- надання додаткових сервісних послуг, які підвищують загальну цінність пропозиції;
- ефективна система внутрішніх комунікацій та маркетингової інформації;
- високий рівень професійної компетентності персоналу;
- дотримання стандартів і правил обслуговування клієнтів на всіх етапах взаємодії.

Таким чином, якісний сервіс є результатом скоординованої діяльності всіх структурних елементів підприємства, а також ключовою умовою зміцнення його позицій на ринку.

Для оцінювання рівня сервісного обслуговування споживачів на підприємстві доцільно застосовувати систему кількісних показників, які

відображають як якість процесів обслуговування, так і ступінь задоволеності клієнтів. Ці показники дозволяють комплексно проаналізувати ефективність сервісної діяльності, виявити «вузькі місця» та визначити напрями вдосконалення сервісної політики підприємства.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання якості сервісного обслуговування підприємства доцільно застосовувати систему кількісних показників. Вона дозволяє визначити рівень задоволення споживачів, оцінити ефективність роботи персоналу та організаційні аспекти сервісної діяльності. Наведені показники формують основу для комплексного аналізу та моніторингу стану сервісної системи підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Система показників оцінювання рівня сервісного обслуговування споживачів підприємства

Група показників	Назва показника	Формула розрахунку	Характеристика показника
1	2	3	4
1. Показники, що характеризують товарну (сервісну) пропозицію	Коефіцієнт оновлення асортименту	$K_{он} = A_{нов} / A_{заг} \times 100\%$	Відображає частку нових товарів або послуг у загальному асортименті підприємства. Показує інноваційність та гнучкість підприємства у задоволенні потреб споживачів
	Коефіцієнт стійкості асортименту	$K_{ст} = A_{пост} / A_{заг} \times 100\%$	Визначає рівень стабільності асортименту товарів / послуг у часі. Високе значення свідчить про стабільну пропозицію для клієнтів
	Коефіцієнт гармонійності	—	Оцінює збалансованість асортименту за групами та

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
	асортименту		сегментами. Відображає повноту задоволення різних потреб споживачів
2. Показники організації процесу обслуговування	Коефіцієнт завершеності обслуговування	$K_{зав} = N_{зав} / N_{заг} \times 100\%$	Частка успішно завершених операцій (покупок, заявок, звернень). Показує ефективність організації обслуговування
	Середній час обслуговування	$T_{сер} = \sum T_i / N$	Середня тривалість процесу надання послуги або виконання. Дає змогу

			оцінити оперативність сервісу замовлення
	Коефіцієнт доступності сервісу	$K_d = N_{\text{доступ}} / N_{\text{заг}} \times 100\%$	Частка клієнтів, які мають зручний доступ до каналів обслуговування. Характеризує зручність та відкритість підприємства для клієнтів
3. Показники, що відображають сприйняття якості клієнтами	Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	$CSI = \sum b_i \times w_i / \sum w_i$	Середній рівень задоволеності споживачів якістю сервісу за результатами опитувань. Дозволяє оцінити загальне сприйняття якості сервісу
	Індекс лояльності клієнтів (NPS)	$NPS = P - D$	Різниця між часткою промоутерів і критиків підприємства. Показує готовність клієнтів рекомендувати підприємство іншим
	Коефіцієнт повторних звернень	$K_{\text{повт}} = N_{\text{повт}} / N_{\text{заг}} \times 100\%$	Частка клієнтів, які знову скористалися послугами підприємства. Відображає рівень довіри та утримання клієнтів

Джерело: сформовано автором на основі [35; 68]

Система показників може охоплювати три основні групи:

1. Показники, що характеризують пропозицію підприємства – відображають рівень забезпеченості клієнтів необхідними товарами чи послугами, оновлення асортименту, його відповідність попиту.

До них належать:

- коефіцієнт оновлення або гармонійності асортименту;
- коефіцієнти широти, глибини та стійкості асортименту;
- показники наявності основних послуг або супутніх сервісів.

2. Показники організації процесу обслуговування – визначають зручність, швидкість і комфортність взаємодії споживача з підприємством.

Це можуть бути:

- коефіцієнт завершеності обслуговування (співвідношення завершених операцій до загальної кількості звернень);
- коефіцієнт, що характеризує витрати часу споживачів на отримання послуги;
- рівень доступності сервісу (наявність різних каналів комунікації,

режим роботи, швидкість реагування на запит).

3. Показники, що відображають сприйняття якості обслуговування клієнтами – оцінюють задоволення, лояльність і готовність до повторних звернень. До них належать:

- коефіцієнт якості обслуговування за оцінками споживачів (на основі анкетування, індексу задоволеності – CSI);
- частка повторних клієнтів;
- показник рівня лояльності (Net Promoter Score, NPS).

У процесі аналізу кожен з окремих показників має отримати кількісну оцінку, після чого формується узагальнюючий індекс рівня сервісного обслуговування, що дозволяє порівнювати результати у динаміці або з конкурентами.

На наш погляд, для комплексної оцінки якості сервісу доцільно застосовувати такі часткові показники:

- стабільність і стійкість асортименту або спектра послуг;
- впровадження інноваційних методів обслуговування клієнтів;
- обсяг і якість додаткових сервісів;
- середній час очікування клієнта;
- рівень завершеності звернень або виконання замовлень;
- якість роботи персоналу та рівень задоволення клієнтів результатом взаємодії.

Отже, запропонована система показників забезпечує можливість багатовимірної аналізу рівня сервісного обслуговування – від якості товарної пропозиції до сприйняття клієнтами отриманих послуг. Її використання сприяє виявленню ключових проблем, підвищенню ефективності сервісної діяльності, а також формуванню стратегії вдосконалення клієнтського досвіду.

Таким чином, кількісна оцінка сервісного обслуговування дає змогу об'єктивно визначити ефективність сервісної системи, виявити резерви для її вдосконалення та сформулювати аналітичну основу для прийняття

управлінських рішень у сфері клієнтського сервісу.

Отже, система аналізу сервісного обслуговування споживачів підприємства є важливим елементом управління його конкурентоспроможністю та ефективністю функціонування. Використання комплексу методів і інструментів аналізу дозволяє не лише оцінити поточний стан сервісної діяльності, а й виявити тенденції її розвитку, проблемні ділянки та резерви підвищення якості обслуговування.

Соціологічні та маркетингові методи забезпечують розуміння очікувань і поведінки клієнтів, аналітичні та статистичні – дають змогу кількісно оцінити результативність сервісних процесів, економічні – визначити співвідношення між витратами на обслуговування і досягнутими результатами. Застосування інструментів CRM, KPI, системи онлайн-моніторингу відгуків, методу «таємного покупця» та карти шляху клієнта підвищує точність оцінювання та сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень.

Отримані результати аналізу створюють основу для побудови ефективної системи управління якістю сервісу, орієнтованої на задоволення потреб споживачів, підвищення їхньої лояльності та формування позитивного іміджу підприємства. Комплексне використання методів і показників оцінювання дозволяє підприємству забезпечити стабільний розвиток, зміцнити конкурентні позиції на ринку та сформувати довгострокові відносини з клієнтами.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері сервісного обслуговування споживачів підприємства

Ефективна організація системи сервісного обслуговування споживачів на підприємстві неможлива без належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Ці складові формують основу правових взаємовідносин між підприємством і клієнтами, визначають права, обов'язки,

відповідальність сторін, а також створюють умови для якісного надання послуг та захисту прав споживачів.

Нормативно-правове забезпечення сервісного обслуговування охоплює сукупність законів, підзаконних актів, стандартів і внутрішніх документів, які регламентують діяльність підприємства у сфері надання послуг. Основу правового поля в Україні складають такі нормативні акти:

- Закон України «Про захист прав споживачів» – визначає права споживачів на належну якість послуг, безпеку, інформаційну відкритість, а також механізми захисту у разі порушення цих прав [53];
- Цивільний кодекс України (розділ про договірні відносини у сфері послуг) – регламентує порядок укладання, виконання та розірвання договорів між підприємством і споживачем [71];
- Закон України «Про захист персональних даних» – встановлює вимоги щодо обробки, зберігання та використання інформації про клієнтів у системах сервісного обслуговування;
- Закон України «Про електронну комерцію» – регулює правові засади надання послуг у цифровому середовищі, порядок укладання електронних договорів і використання онлайн-каналів обслуговування.

Крім того, важливе значення мають державні стандарти якості послуг (ДСТУ ISO 9001:2015, ДСТУ ISO 10002:2018, ДСТУ ISO 10004:2018), які визначають вимоги до систем управління якістю, обробки скарг та оцінювання задоволеності клієнтів. Їх дотримання дозволяє підприємствам забезпечити стабільність якості сервісу, підвищити довіру споживачів і відповідність міжнародним практикам.

Нормативно-правова база визначає рамки та правила ведення діяльності підприємств у сфері надання послуг. Дотримання законодавчих вимог не лише гарантує правову безпеку бізнесу, а й формує довіру споживачів, сприяючи підвищенню рівня лояльності та позитивного іміджу компанії.

Найважливішим документом у цій сфері є Закон України «Про захист прав споживачів», який встановлює основні принципи взаємовідносин між підприємством і клієнтом. Його виконання зобов'язує суб'єктів господарювання забезпечувати належну якість товарів і послуг, достовірність інформації про них, своєчасне реагування на претензії та скарги. Дотримання цього закону є не лише юридичним обов'язком, а й стратегічним інструментом зміцнення репутації бренду, адже підприємства, що чесно ставляться до клієнтів, викликають довіру та формують стабільну клієнтську базу [53].

Крім національних норм, важливу роль відіграють міжнародні стандарти якості ISO, зокрема серія ISO 9001:2015, яка регламентує систему управління якістю на підприємстві. Впровадження цих стандартів дозволяє структурувати внутрішні процеси, підвищити ефективність комунікації між підрозділами, забезпечити стабільний рівень сервісу та запровадити культуру постійного вдосконалення. Для компаній, що прагнуть інтегруватися у світовий ринок, наявність сертифікованої системи якості є вагомим конкурентним чинником і підтвердженням надійності у взаємодії зі споживачами.

Не менш важливими є внутрішні стандарти сервісного обслуговування, що конкретизують вимоги законодавства й адаптують їх до специфіки діяльності підприємства. До таких документів належать корпоративні політики обслуговування клієнтів, стандарти спілкування персоналу, регламенти реагування на скарги та запити, інструкції з надання послуг. Вони формують єдині правила поведінки працівників, забезпечують узгодженість дій різних служб і підвищують передбачуваність результату для клієнта.

Таким чином, поєднання державного регулювання, міжнародних вимог і внутрішніх корпоративних норм створює цілісну правову основу, що гарантує стабільність, прозорість і високу якість сервісного обслуговування на підприємстві. Важливою складовою правового забезпечення є внутрішні

нормативні документи підприємства – стандарти сервісного обслуговування, корпоративний кодекс поведінки персоналу, регламенти обробки звернень клієнтів, положення про роботу із рекламаціями, політика конфіденційності тощо. Вони конкретизують загальні вимоги законодавства, враховуючи специфіку діяльності підприємства, і забезпечують єдині правила обслуговування клієнтів.

Поряд із правовим аспектом важливу роль відіграє інформаційне забезпечення системи сервісного обслуговування. Воно охоплює сукупність інформаційних ресурсів, технологій і каналів комунікації, які забезпечують збирання, обробку, зберігання та передачу даних про клієнтів і процеси обслуговування. До основних елементів інформаційного забезпечення належать:

- інформаційно-аналітичні системи (CRM, ERP), що дають змогу формувати базу клієнтів, фіксувати історію звернень і контролювати якість обслуговування;
- засоби зовнішніх комунікацій – офіційні сайти, мобільні додатки, соціальні мережі, гарячі лінії, через які споживачі отримують інформацію про послуги та можуть залишати зворотний зв'язок;
- внутрішні корпоративні платформи для управління процесами обслуговування, моніторингу KPI персоналу та формування звітності;
- аналітичні панелі та системи бізнес-аналітики (BI), що дозволяють відстежувати рівень задоволеності клієнтів, швидкість реакції персоналу, частоту повторних звернень тощо.

Інформаційне забезпечення виконує не лише операційну, а й стратегічну функцію – воно дає змогу формувати клієнтоорієнтовану політику підприємства, приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати рівень персоналізації сервісу та зменшувати ризики втрати клієнтів.

В умовах цифрової трансформації бізнесу ключовим елементом ефективного управління сервісною діяльністю стає не лише робота з

матеріальними чи фінансовими потоками, а й управління потоками сервісної та клієнтської інформації. Сучасна концепція логістики охоплює не тільки управління ресурсами, а й формування стійких відносин зі споживачами на основі гнучкої інформаційної підтримки. Такий підхід виявився результативним не лише у виробничій сфері, а й у діяльності підприємств, що надають послуги – транспортно-логістичних, експедиторських, сервісних, торговельних тощо.

Одним із найважливіших інструментів інформаційного забезпечення сервісного обслуговування є CRM-система (Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами. Вона охоплює технології та методики, що дають змогу підприємству систематизувати роботу з клієнтською базою, накопичувати, зберігати й аналізувати дані про споживачів, постачальників і партнерів, а також про всі взаємодії з ними [22].

Використання CRM-системи дозволяє створити єдиний інформаційний простір, у якому фіксуються історія контактів, замовлення, звернення, відгуки, скарги та інші дані, що формують повну картину взаємовідносин із клієнтом. Завдяки цьому компанія отримує можливість більш точно визначати потреби споживачів, прогнозувати їхню поведінку, персоналізувати пропозиції та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Крім того, CRM-технології сприяють автоматизації процесів сервісного обслуговування, що забезпечує своєчасність реагування на запити, оптимізацію комунікаційних каналів і підвищення ефективності роботи персоналу. Інформаційна система такого типу дозволяє звертатися до клієнта у найбільш доречний момент, із релевантною пропозицією та через зручний для нього канал комунікації – телефон, електронну пошту, месенджери чи мобільний додаток.

Таким чином, CRM-система є не лише технічним інструментом, а й стратегічною платформою управління клієнтськими відносинами, яка забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, підвищення якості сервісу,

розвиток довгострокових відносин зі споживачами та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

CRM-система (Customer Relationship Management, або управління взаємовідносинами з клієнтами) – це сучасний інструмент інформаційної підтримки підприємств, що забезпечує автоматизацію процесів взаємодії зі споживачами. Її основне призначення полягає у вдосконаленні механізмів комунікації між підприємством і клієнтами, підвищенні рівня обслуговування, оптимізації маркетингової діяльності та стимулюванні продажів. CRM-система дозволяє зберігати, систематизувати та аналізувати дані про клієнтів, історію контактів, здійснені покупки, звернення, відгуки та іншу важливу інформацію, що формує основу для ефективного управління клієнтськими відносинами.

Ключовими складовими CRM є маркетинг, продаж і сервіс. Їх інтеграція створює єдину логіку управління клієнтським досвідом. Маркетинг забезпечує виявлення потенційних споживачів і налагодження первинного контакту; система продажу відповідає за персональну взаємодію та формування пропозиції; сервісна складова підтримує довготривалі відносини після покупки, забезпечуючи позитивне сприйняття бренду. Взаємодія цих трьох напрямів створює зворотний зв'язок між підприємством і клієнтом, що сприяє підвищенню рівня задоволеності, формуванню лояльності та зміцненню репутації компанії.

Сучасна концепція CRM розглядає процес продажу не як одноразовий акт купівлі-продажу, а як безперервний цикл взаємодії зі споживачем, у якому задіяні всі працівники підприємства. CRM-підхід базується на використанні даних про клієнтів для створення індивідуальних рішень, прогнозування їхніх потреб та персоналізації обслуговування. Такий підхід дозволяє будувати довготривалі партнерські відносини з кожним клієнтом незалежно від рівня ієрархії працівників чи структурного підрозділу, у якому вони працюють.

Функціонал та переваги впровадження CRM-системи на підприємстві

Функціонал CRM-системи	Переваги для підприємства
Управління базою клієнтів – зберігання контактних даних, історії покупок, звернень і комунікацій	Забезпечення повної та актуальної інформації про клієнтів, підвищення якості взаємодії
Автоматизація процесів продажу – фіксація угод, нагадування, планування етапів продажу	Зменшення людського фактору, прискорення процесів укладання угод, підвищення ефективності роботи відділу продажів
Маркетингова аналітика – сегментація клієнтів, відстеження результативності кампаній	Оптимізація маркетингових витрат, таргетування рекламних повідомлень, підвищення конверсії
Управління сервісним обслуговуванням – реєстрація звернень, контроль виконання заявок, аналіз задоволеності	Поліпшення якості обслуговування, підвищення рівня довіри й лояльності клієнтів
Інтеграція з іншими інформаційними системами – ERP, бухгалтерія, кол-центр, сайт	Створення єдиного інформаційного простору підприємства, підвищення узгодженості дій між підрозділами
Звітність і контроль показників ефективності (KPI)	Можливість оперативного аналізу результатів діяльності та ухвалення управлінських рішень на основі даних
Персоналізація обслуговування клієнтів – індивідуальні пропозиції, програми лояльності	Формування стійких довготривалих відносин, збільшення повторних продажів і цінності клієнта для компанії

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Отже, CRM-система є ключовим елементом інформаційної інфраструктури підприємства, який інтегрує маркетингову, збутову та сервісну діяльність в єдину систему управління клієнтськими відносинами. Її впровадження не лише підвищує ефективність обслуговування споживачів, а й формує стратегічні переваги за рахунок зміцнення довіри до бренду та зростання рівня лояльності клієнтів.

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення є взаємопов'язаними елементами системи управління сервісним обслуговуванням. Правові норми визначають рамки і правила взаємодії із клієнтами, тоді як інформаційні ресурси забезпечують реалізацію цих норм на практиці, створюючи умови для прозорості, ефективності та високої якості обслуговування споживачів.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ формування системи сервісного обслуговування споживачів підприємства зроблено наступні висновки.

1. У процесі дослідження сутності сервісного обслуговування з'ясовано, що воно є невід'ємним елементом сучасної ринкової діяльності підприємства, який забезпечує задоволення потреб споживачів і формує конкурентні переваги. Якість сервісу безпосередньо впливає на рівень довіри до бренду, обсяг продажів і лояльність клієнтів. До ключових принципів ефективного обслуговування належать клієнтоорієнтованість, професійна компетентність персоналу, оперативність реагування та інноваційність сервісних процесів. Таким чином, високий рівень сервісу є стратегічним ресурсом підприємства, що визначає його стабільність і конкурентоспроможність на ринку.

2. Доведено, що система сервісного обслуговування являє собою комплекс організаційних, кадрових, технічних і комунікаційних елементів, спрямованих на задоволення потреб клієнтів. Її ефективність забезпечується узгодженою роботою персоналу, використанням сучасних технологій і чітко встановленими стандартами обслуговування. Цифровізація процесів, зокрема впровадження CRM-систем, дозволяє автоматизувати взаємодію з клієнтами, підвищити швидкість реагування й персоналізувати пропозиції. Отже, сформована система сервісного обслуговування є основою для забезпечення стабільного попиту та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. У ході аналізу визначено, що для оцінювання рівня сервісного обслуговування доцільно застосовувати комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи. Основними інструментами є анкетування, опитування, спостереження, метод «таємного покупця», а також використання CRM-аналітики та показників задоволеності споживачів. Використання цифрових технологій дає змогу оперативно відстежувати динаміку якості обслуговування, визначати слабкі місця та розробляти напрями вдосконалення. Таким чином, системний аналіз сервісу виступає

ефективним інструментом підвищення рівня клієнтського досвіду та формування позитивного іміджу підприємства.

4. З'ясовано, що правове регулювання сервісної діяльності базується на положеннях Закону України «Про захист прав споживачів», а також інших нормативно-правових актів, які визначають стандарти якості та відповідальність підприємства перед клієнтами. Дотримання законодавчих норм формує довіру споживачів і підвищує репутацію бренду. Впровадження міжнародних стандартів систем управління якістю (ISO 9001:2015) та внутрішніх корпоративних регламентів забезпечує стабільність сервісних процесів і сприяє підвищенню рівня обслуговування. Інформаційне забезпечення у вигляді CRM-систем, баз даних та аналітичних інструментів є ключовою складовою управління відносинами зі споживачами, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» (ЄДРПОУ 31316718) є провідним українським підприємством у сфері логістики та експрес-доставки. Компанія входить до складу міжнародної групи NOVA, що надає повний спектр логістичних та супутніх послуг для приватних і корпоративних клієнтів в Україні та за її межами.

Материнською компанією групи виступає ТОВ «Нова пошта», засноване 19 січня 2001 року. Розмір статутного капіталу підприємства становить 4 654 075,00 грн. Керівником є Бульба Олександр Миколайович. З 1 січня 2026 року цю посаду обійме Євген Тафійчук, операційний директор Нової пошти. У найближчі місяці обидва топменеджери працюватимуть разом за моделлю *selected & acting CEO* для плавної передачі повноважень.

Основним видом діяльності відповідно до КВЕД є 52.29 – інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. Додатковими видами діяльності є:

- 46.18 – діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;
- 46.19 – діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 78.30 – інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами.

З моменту заснування компанія пройшла шлях від невеликої регіональної служби доставки до лідера ринку експрес-доставки в Україні. «Нова пошта» сформувала унікальну бізнес-модель, орієнтовану на високу якість сервісу, технологічні інновації та клієнтоорієнтованість.

Історія компанії «Нова пошта» розпочалася у лютому 2001 року. На той час в Україні ринок доставки фактично не існував, тож перші роки

діяльності підприємства були спрямовані на пошук клієнтів, формування попиту на нову послугу та визначення перспективних напрямів розвитку.

Період 2005–2006 років став етапом перших серйозних досягнень – компанія здобула своїх перших великих клієнтів і зіткнулася з появою конкурентів. Зростання масштабів діяльності та посилення конкуренції спонукали «Нову пошту» переосмислити підходи до організації сервісу. Саме тоді сформувалися дві головні корпоративні цінності – висока якість послуг і орієнтація на клієнта, які згодом стали фундаментом для побудови бренду компанії.

У 2007 році підприємство вперше вийшло на прибутковий рівень. Цей момент став початком нового етапу – активного розвитку і масштабування бізнесу. У наступні роки компанія демонструвала стабільне зростання, відкривала нові відділення у великих містах, розширювала клієнтську базу та зміцнювала позиції у B2B-сегменті.

Восени 2008 року, під час світової фінансової кризи, «Нова пошта» пережила серйозні випробування: обсяги діяльності скоротилися приблизно на 30%. Проте, замість скорочення витрат, власники компанії обрали стратегію розвитку. Було проведено оптимізацію логістичних процесів, переглянуто систему мотивації персоналу та маркетингову політику, посилено увагу до ефективності продажів. Уже до кінця року компанія повернулася до зростання і закріпила свої позиції на ринку. На той час ТОВ «Нова пошта» вже працювала у всіх регіонах України.

2009 рік став визначальним – компанія офіційно закріпила за собою статус лідера ринку експрес-доставки в Україні. Масштаби діяльності зростали стрімко: обсяги перевезень збільшувалися майже утричі щороку. Якщо у 2009 році компанія доставила понад 1,6 млн посилок, то вже у 2010-му цей показник перевищив 4 млн. Разом із цим активно розширювалася мережа відділень: з 80 у 2009 році до 140 у 2010-му.

Одним із ключових стратегічних пріоритетів компанії «Нова пошта» є підвищення ефективності бізнес-процесів і вдосконалення внутрішніх систем

управління. У цей період підприємство активно розширює мережу відділень, модернізує логістичну інфраструктуру та сортувальні комплекси, оновлює автопарк і впроваджує інноваційні рішення для оптимізації перевезень. Завдяки злагодженій роботі всіх елементів логістичного ланцюга компанія гарантує клієнтам зручність, оперативність і надійність сервісу, що стає її головною конкурентною перевагою.

Паралельно з розвитком основної діяльності «Нова пошта» починає активно співпрацювати з сегментом електронної комерції (e-commerce). Компанія вибудовує ефективні партнерські відносини з інтернет-магазинами, пропонуючи комплексну послугу «логістика під ключ». Це рішення дозволяє «Новій пошті» зайняти провідні позиції у сфері B2C-доставки, забезпечуючи повний цикл – від приймання замовлення до його доставки кінцевому споживачеві.

Результатом цієї стратегії стало значне зростання обсягів діяльності: до кінця 2011 року компанія обробляла понад 12 мільйонів відправлень на рік, а її мережа налічувала вже понад 500 відділень по всій Україні. Разом із цим розширювалася й команда – чисельність персоналу перевищила 5 тисяч співробітників.

Для підтримки професійного розвитку працівників і формування корпоративної культури у компанії було створено Корпоративний університет «Нова пошта», який став платформою для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

Період 2012–2016 років ознаменувався глибокими структурними перетвореннями. Компанія диверсифікувала свій бізнес, розширивши портфель продуктів і сервісів. У результаті було сформовано кілька стратегічних напрямів, зокрема міжнародний – через створення підрозділу «Нова пошта Глобал». У 2014 році відкрито представництва в Грузії та Молдові, що стало першим кроком до виходу на міжнародні ринки.

Водночас «Нова пошта» еволюціонувала з сервісу доставки у групу компаній, яка надає широкий спектр логістичних і фінансових послуг.

Відтепер клієнти у відділеннях можуть не лише відправляти та отримувати посилки чи вантажі, а й користуватися фінансовими сервісами – наприклад, здійснювати грошові перекази через платіжну систему ForPost (з 2019 року – NovaPay) або замовляти послуги фулфілменту.

Цей етап став вирішальним у становленні «Нової пошти» як сучасного логістичного холдингу, який поєднує транспортну, фінансову та ІТ-інфраструктуру для надання клієнтам комплексних і технологічно досконалих рішень.

У другій половині 2010-х років ТОВ «Нова пошта» переходить до активної цифрової трансформації, орієнтованої на підвищення зручності та швидкості обслуговування клієнтів. Одним із важливих кроків стало впровадження мобільного додатку, який дозволяє користувачам отримувати доступ до основних сервісів компанії з будь-якої точки світу, де є інтернет. Уже до кінця 2015 року додаток було завантажено понад 1,5 мільйонами українців, що підтвердило високий рівень довіри споживачів і попит на цифрові рішення компанії.

Паралельно розвивається логістична інфраструктура: удосконалюються процеси сортування та транспортування вантажів, відкриваються поштомати та мінівідділення (parcel shops), що дозволяють клієнтам отримувати посилки у зручних локаціях – поблизу дому чи місця роботи. Такий підхід значно підвищив клієнтський досвід і зробив послуги компанії максимально доступними.

Особливе місце у діяльності компанії посідає корпоративна соціальна відповідальність. Зокрема, з 2014 року реалізується масштабна ініціатива «Гуманітарна пошта України», у межах якої волонтерські організації можуть безкоштовно перевозити гуманітарні вантажі по всій країні коштом компанії. У 2015 році цей проєкт отримав нагороду «Бізнес, який змінює країну» від Центру розвитку КСВ в Україні. До початку повномасштабного вторгнення росії у 2022 році компанія доставила понад 20 тисяч тон гуманітарної допомоги, продемонструвавши високий рівень соціальної відповідальності та

громадянської позиції.

Період 2016–2021 років став для компанії часом масштабної модернізації логістичної інфраструктури. З метою підвищення швидкості обробки постійно зростаючого обсягу відправлень розпочато будівництво Київського інноваційного термінала (KIT) – найбільшого автоматизованого сортувального центру в Україні. Після введення першої черги в експлуатацію термінал зміг обробляти понад 200 тисяч посилок на добу.

У наступні роки з'явилися нові високотехнологічні комплекси:

- Хмельницький інноваційний термінал (ХІТ) і Львівський (ЛЕО) – 2019 рік;
- Харківський інноваційний термінал (ХАІ) – 2020 рік;
- друга черга КІТа – 2021 рік, що збільшила його потужність до 50 тисяч посилок на годину.

Завдяки цьому компанія досягла рекордних темпів розвитку. Якщо у 2017 році мережа налічувала 2300 відділень, то вже у 2019 році – 6000, а до кінця 2021 року – понад 9990 відділень і 12 739 поштоматів. Обсяги доставлених відправлень зросли з 146 мільйонів у 2017 році до 372 мільйонів у 2021 році.

Водночас активно розвивався міжнародний напрямок через підрозділ «Нова пошта Глобал». Якщо у 2015 році компанія мала лише двох бізнес-клієнтів, то до 2021 року їх кількість перевищила 7 тисяч, а загальна кількість клієнтів, які скористалися міжнародними послугами, сягнула 7 мільйонів осіб. Для забезпечення стабільних термінів доставки та створення власних авіарейсів у 2021 році компанія заснувала авіакомпанію Supernova Airlines.

Крім логістичних досягнень, «Нова пошта» активно інвестувала у розвиток людського капіталу та соціальних ініціатив. У 2018 році компанія запровадила медичне страхування для всіх співробітників за власний кошт, а також реалізовувала освітні програми:

- «Школа бізнесу» – навчання представників малого та середнього бізнесу;

- «Круто» – освітня платформа для студентів;
- підтримка спортивних подій – марафонів і півмарафонів по всій країні.

Під час пандемії COVID-19 у 2020 році компанія тимчасово скоротила деякі проєкти, зосередившись на допомозі медичним закладам і боротьбі з хворобою. «Нова пошта» забезпечила закупівлю та передачу лікарням обладнання, медикаментів і засобів захисту, а також організувала масову вакцинацію працівників. Загалом на антикризові заходи було спрямовано понад 60 мільйонів гривень, що допомогло понад 50 медичним закладам України.

Таким чином, у 2016–2021 роках «Нова пошта» остаточно утвердилася як технологічний, інноваційний і соціально відповідальний лідер українського ринку логістики, який не лише вдосконалює власну інфраструктуру, а й робить вагомий внесок у розвиток суспільства.

2022 рік став одним із найважчих випробувань в історії компанії «Нова пошта». Попри рекордні показники попереднього року (372 млн доставлених відправлень), повномасштабне вторгнення росії у лютому 2022 року фактично паралізувало логістичний ринок країни. Потік посилок практично зупинився, а велика частина інфраструктури потребувала відновлення.

Однак компанія продемонструвала високу стійкість і здатність швидко адаптуватися до нових умов. Завдяки мобілізації персоналу, оптимізації маршрутів, перенесенню частини терміналів і запуску нових логістичних рішень уже до кінця 2022 року вдалося повернутися майже до довоєнних обсягів роботи. Загалом за рік було доставлено 315 мільйонів посилок і вантажів, що свідчить про надзвичайну гнучкість бізнес-моделі компанії.

Попри війну, «Нова пошта» залишалася одним із найбільших платників податків в Україні. За підсумками 2022 року компанії групи сплатили 7,1 мільярда гривень податків і зборів, що на 700 мільйонів гривень більше, ніж у попередньому, мирному році.

Одним із ключових напрямів діяльності в цей період стала гуманітарна

логістика. Ініціатива «Гуманітарна пошта України», започаткована ще у 2014 році, у 2022 році була переформатована в повноцінний гуманітарний підрозділ компанії. Тільки за цей рік було доставлено 22073 тони гуманітарних вантажів, що дорівнює вазі 77 літаків «Мрія». У межах програми допомоги з логістикою отримали понад 1150 благодійних організацій.

Водночас компанія активно підтримувала Збройні сили України та волонтерський рух. Протягом першого року від початку повномасштабної війни «Нова пошта» інвестувала понад 400 мільйонів гривень у підтримку армії та гуманітарні ініціативи, а у 2023 році обсяг цих інвестицій щомісяця збільшується ще на 50 мільйонів гривень.

Попри складну ситуацію, компанія не лише зберегла стабільність, а й продовжила реалізовувати стратегію міжнародного розвитку. У 2022 році «Нова пошта» вийшла на європейський ринок – спершу у Польщу, де під брендом Nova Post відкрила 30 власних відділень у 18 найбільших містах країни. Мета цього кроку – забезпечити українцям за кордоном можливість відправляти та отримувати посилки так само швидко та зручно, як в Україні. До кінця 2023 року кількість відділень у Польщі мала зрости до понад 50.

У лютому 2023 року компанія розпочала роботу і в Литві – перше відділення Nova Post Lietuva відкрилося у Вільнюсі. У подальших планах – вихід на ринки Естонії, Латвії, Румунії, Чехії та Німеччини, що свідчить про поступову європейську експансію компанії.

Ще одним стратегічним кроком став розвиток власної авіалогістики. Заснована у 2021 році авіакомпанія Supernova Airlines у 2022 році розпочала підготовку до польотів, а перші рейси літаками АН-26 відбулися вже у травні 2023 року. Серед перших маршрутів – Рига–Жешув і Рига–Кишинів, які забезпечують доставку вантажів із Китаю та США до Європи та України.

Компанія також продовжила розбудову логістичної інфраструктури. У лютому 2022 року відкрилися інноваційні сортувальні термінали ДАО (Дніпро) та ЗІТ (Запоріжжя). У 2023 році триває будівництво нових

терміналів в Одесі та Борисполі, що дозволить ще більше скоротити час обробки посилок. Крім того, компанія вже має два вантажні термінали в Польщі – у Варшаві та Глогуві Малопольському, із сумарною потужністю 4500 посилок на добу.

Отже, навіть у надзвичайно складних умовах війни «Нова пошта» продемонструвала приклад ефективного антикризового управління, соціальної відповідальності та стратегічного розвитку. Компанія не лише зберегла ключові бізнес-процеси, але й розширила присутність на міжнародному ринку, посиливши позиції України у сфері глобальної логістики.

У 2023-му ТОВ «Нова пошта» показала майстер-клас з експансії: менше ніж за рік відділення з біло-червоними логотипами з'явилися у шести країнах ЄС: Польщі, Литві, Чехії, Румунії, Німеччині та Словаччині. Хоча компанія має обмежений бюджет на експансію – \$10 млн, 2024-го відділення Nova Post з'являться у всіх великих країнах Європи. Наступний важливий етап розвитку – перетворення на повноцінного поштового оператора всередині ЄС.

2024 року до мережі Nova Post за кордоном додалися відділення в нових країнах: Великій Британії, Іспанії, Франції. Також компанія випробувала нову модель і почала роботу без власних відділень на ринках Австрії та Нідерландів. У цих країнах доступні послуги кур'єрської доставки на будь-яку адресу. Нині мережа компанії у Європі налічує понад 87 000 точок сервісу, з яких 135 – власні відділення Nova Post.

Загальний штат працівників компанії перевищує 33000 осіб, що свідчить про масштабність діяльності підприємства та його значний внесок у розвиток ринку логістичних послуг України.

Місія компанії полягає у спрощенні життя клієнтів шляхом створення максимально зручних, швидких та надійних рішень для доставки. ТОВ «Нова пошта» прагне зробити процес отримання й відправлення посилок простим і доступним для кожного, поєднуючи високу якість сервісу з інноваційними

технологіями.

Задля реалізації своєї місії підприємство постійно впроваджує та вдосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти якості та кращі практики міжнародної логістики. У відділеннях компанії клієнти можуть не лише надіслати чи отримати посилку або вантаж, а й замовити додаткові послуги, розроблені з урахуванням їхніх потреб – наприклад, пакування, післяплату, переадресацію, зберігання тощо.

До складу групи NOVA входить низка компаній, які забезпечують повний цикл логістичних, фінансових та ІТ-послуг як в Україні, так і за її межами. Це дозволяє створювати комплексну екосистему сервісів для бізнесу та приватних клієнтів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад Групи «NOVA»

Назва підприємства	Країна інкорпорації (реєстрації)	Відсоток володіння на 31.12.2022, %	Відсоток володіння на 31.12.2023, %	Відсоток володіння на 31.12.2024, %
1	2	3	4	5
Материнська Компанія та дочірні підприємства, контрольовані материнською Компанією:				
ТОВ «Нова Пошта»	Україна	Материнська Компанія	Материнська Компанія	Материнська Компанія
ТОВ «НП Сервіс»	Україна	100%	100%	100%
ПП «Агріком-Інвест»	Україна	100%	100%	100%
ПП «Стенд Плюс»	Україна	100%	100%	100%
ТОВ «НоваПей»	Україна	75%	75%	70%
ТОВ «НоваПей Кредит»	Україна	75%	75%	70%
ТОВ «НоваПей Солюшнс»	Україна	74,25%	75%	70%
ТОВ «НП Діджитал»	Україна	55%	85%	91%
ТОВ «Новобокс»	Україна	99%	99,24%	99,24%
ТОВ «Нова Плейс»	Україна	99%	99%	99,88%
ТОВ «КМС»	Україна	85%	85%	85%
ТОВ «Слайдинг ЮРТ-Індастрі»	Україна	85%	85%	85%
ТОВ «Поділ Експо»	Україна	99%	99,67%	99,68%
NovaPay EU UAB	Литва	56%	75%	70%
Nova Post Lithuania UAB	Литва	75%	100%	100%
ТОВ «ДІГ»	Україна	95%	95,50%	95,50%
New Post International MLD S.R.L.	Молдова	—	100%	100%
NovaPay MLD S.R.L.	Молдова	—	75%	70%
Nova Post Poland SP. Z O Індустрії (New Post	Польща	—	92%	92%

International Poland)				
Nova Post SK s.r.o.	Словаччина	—	100%	100%

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Nova Global International Hu Kft.	Угорщина	—	100%	100%
Nova Global GE GmbH	Німеччина	—	100%	100%
Nova Poshta Global Ro S.R.L.	Румунія	—	100%	100%
Nova Post Estonia OÜ	Естонія	—	100%	100%
Nova Post Latvia SIA	Латвія	—	100%	100%
Nova Global CZ S. R. O.	Чехія	—	100%	100%
Nova Global CA LTD	Канада	—	75%	100%
UK Novapay LTD	Велика Британія	—	75%	70%
ТОВ "Нова Пост Європа"	Україна	—	100%	100%
Nova Post FR sas	Франція	—	100%	100%
Nova Post IT S.R.L.	Італія	—	100%	100%
Sp. Z.o.o. «Nova Safetrade»	Польща	—	75%	70%
Nova Post Bulgaria EOOD	Болгарія	—	100%	100%
Nova Post Belgium	Бельгія	—	100%	100%
Nova Poshta Delivery SL	Іспанія	—	100%	100%
NOVA POST UK LTD	Велика Британія	—	100%	100%
Nova Post Netherlands B.V.	Нідерланди	—	100%	100%
NOVA Digital Sp. z o.o.	Польща	—	—	92%
ТОВ "НОВА-ЕНЕРДЖІ"	Україна	—	—	100%
ТОВ "ФОРВАРДІНГ ПЛЮС"	Україна	—	—	100%
ТОВ "НОВА ДЕВЕЛОП"	Україна	—	—	100%
ТОВ "Логістика Поділля"	Україна	—	—	100%
NovaPay PL sp. z.o.o.	Польща	—	—	70%

Джерело: сформовано за даними підприємства

В серпні 2023 року New Post International Poland змінила назву на NOVA POST Poland Sp. z o.o. Крім цього, станом на 31 грудня 2024 року та 2023 року Група також володіла 1% часткою в ТОВ «Нео-Транс» та ТОВ «НП Глобал».

Компанія NovaPay була заснована у 2012 році як небанківська фінансова установа для забезпечення фінансових операцій у межах мережі ТОВ «Нова пошта». За дванадцять років діяльності NovaPay перетворилася на одного з провідних гравців фінансового ринку України, пропонуючи клієнтам широкий спектр послуг і сучасних цифрових рішень.

Основна мета діяльності компанії полягає в обслуговуванні фінансових операцій клієнтів. Сьогодні NovaPay забезпечує проведення грошових переказів по Україні та за її межами, приймає комунальні та інші платежі, надає послуги інтернет-еквайрингу для бізнесу, а також створює зручні інструменти для користувачів у власному мобільному застосунку. Через застосунок клієнти можуть відкрити платіжну картку, оплачувати посилки, замовляти їх доставку або навіть оформлювати послуги в кредит. Щодня через систему NovaPay проходить понад 2,5 мільйона транзакцій, що свідчить про її масштабність і надійність.

У 2021 році NovaPay стала першою приватною небанківською фінансовою установою України, яка приєдналася до міжнародних платіжних систем Visa та MasterCard. Це стало підтвердженням високого рівня довіри до компанії та її відповідності міжнародним стандартам фінансової діяльності. Крім того, NovaPay отримала сертифікат відповідності міжнародному стандарту безпеки PCI DSS, який гарантує захищеність банківських даних користувачів під час проведення онлайн- та офлайн-платежів.

Компанія активно розвиває інвестиційний напрям, залучаючи клієнтів до нових фінансових можливостей. У квітні 2025 року NovaPay випустила корпоративні облігації на суму 1 мільярд гривень, які кожен охочий може придбати безпосередньо через мобільний застосунок. Уже понад 2 000 українців скористалися цією можливістю, що демонструє довіру до бренду та стабільність його фінансової системи.

Таким чином, NovaPay є не лише фінансовим партнером «Нової пошти», а й самостійним лідером небанківського сектору, який забезпечує клієнтам комплекс фінансових рішень, поєднуючи зручність, надійність і технологічність сучасних платіжних сервісів.

ІТ-компанія Nova Digital була заснована у 2021 році, однак її історія розпочалася раніше – як внутрішнього ІТ-підрозділу «Нової пошти». Сьогодні це самостійна високотехнологічна компанія, яка розробляє

програмне забезпечення, вебзастосунки та IT-рішення для підприємств будь-якого масштабу.

У складі Nova Digital працює понад 900 висококваліфікованих спеціалістів із багаторічним досвідом у сфері IT-розробок. Їхня робота забезпечує стабільне функціонування всієї екосистеми групи NOVA, включно з платформами обробки відправлень, мобільними застосунками, CRM- та ERP-системами. Програмні продукти компанії здатні опрацьовувати понад 30 тисяч операцій на секунду, що підтверджує їхню надійність і масштабність. Рішення Nova Digital вже протестували понад 32 мільйони користувачів – як приватних осіб, так і бізнес-клієнтів, що робить компанію одним із найпотужніших розробників корпоративного програмного забезпечення в Україні.

Група компаній NOVA (до якої входять «Нова пошта», NovaPay, Supernova Airlines, Nova Digital та інші) є одним із найбільших приватних роботодавців та платників податків України. У 2024 році у складі групи працювало понад 35 тисяч співробітників і ще 10 тисяч партнерських працівників.

Компанія стабільно інвестує в українську економіку, модернізує інфраструктуру та розвиває логістичну мережу. Лише у 2024 році обсяг інвестицій становив 7,1 млрд грн, а до державного та місцевих бюджетів сплачено 12,1 млрд грн податків. Протягом року компанія відкрила понад 10 тисяч нових відділень і поштоматів, розширивши доступність своїх послуг по всій країні.

Група NOVA активно бере участь у міжнародних соціальних і гуманітарних ініціативах, підтримуючи 10 із 17 Цілей сталого розвитку ООН. Компанія реалізує проєкти у сферах освіти, охорони здоров'я, екології та підтримки малого бізнесу, формуючи позитивний імідж України на світовій арені.

Соціальний проєкт «Гуманітарна пошта України», започаткований у 2014 році, став одним із наймасштабніших прикладів корпоративної

благодійності в країні. Його мета – безоплатне перевезення гуманітарних вантажів для волонтерських організацій, які допомагають військовим, переселенцям та людям, що постраждали від війни.

Після початку повномасштабного вторгнення росії у 2022 році проєкт трансформувався у повноцінний гуманітарний напрям діяльності групи NOVA. Лише за період від 2014 року компанія доставила 139 тисяч тон гуманітарних вантажів, а з початку великої війни інвестувала понад 4,5 млрд грн у підтримку армії та гуманітарні ініціативи. Загалом було безкоштовно доставлено понад 3,7 млн відправлень коштом компанії.

Група NOVA поєднує інноваційний бізнес, соціальну відповідальність і національне лідерство. Завдяки компаніям Nova Digital, NovaPay, Supernova Airlines та «Нова пошта», вона формує сучасну екосистему сервісів, яка сприяє розвитку цифрової економіки України, підтримує громади та зміцнює гуманітарний фронт країни.

Таким чином, ТОВ «Нова пошта» є потужним логістичним оператором, що забезпечує стабільну й якісну доставку посилок та вантажів в Україні та за кордоном. Ефективна організаційна структура, сучасна інфраструктура, високий рівень цифровізації та орієнтація на споживача забезпечують компанії лідерські позиції на ринку. Подальший розвиток підприємства пов'язаний із розширенням міжнародної присутності, впровадженням інноваційних сервісів та вдосконаленням системи клієнтського обслуговування.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Нова пошта»

Саме діагностика фінансового стану та діяльності підприємства надає об'єктивну інформацію про використання наявного виробничого, інтелектуального та фінансового потенціалу.

Аналіз фінансово-господарського стану підприємства проводиться із

використанням коефіцієнтів, що дозволяють встановити зв'язок одного показника з іншим. У світовій практиці виділяють такі групи показників, що описують майновий стан підприємства; ліквідність підприємства; прибутковість; фінансову стійкість (платоспроможність) підприємства та рентабельність фінансово-господарської діяльності.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»
у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.,	
	2022	2023	2024	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	28461964	43645219	54247287	25785323	90,60
2. Валовий прибуток, тис. грн.	7366308	12150712	14117033	6750725	91,64
3. Операційний прибуток, тис. грн.	5082616	7 442 103	7658493	2575877	50,68
4. Чистий прибуток, тис. грн.	3262705	4278847	3813055	550350	16,87
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	31 486	31 298	33354	1868	5,93
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	10779356	14547809	20219477	9440121	87,58
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	7432751	10073819	15370597	7937846	в 2,1 р.б.
- оборотних активів, тис. грн.	6660819	8585833	11495315	4834496	72,58
7. Фондовіддача	3,83	4,33	3,53	-0,30	-7,85
8. Фондомісткість	0,26	0,23	0,28	0,02	8,98
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	236,07	321,87	460,83	224,76	95,21
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,27	5,08	4,72	0,45	10,52
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	903,96	1394,51	1626,41	722,45	79,92
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	29736,16	19729,10	35937,20	6201,04	20,85
13. Рентабельність господарської діяльності, %	11,46	9,80	7,03	-4,43	x

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності

Дані таблиці 2.2 свідчать про позитивну тенденцію росту основних показників, що характеризують обсяг і прибутковість діяльності компанії.

Чистий дохід ТОВ «Нова Пошта» за період з 2022 по 2024 рік зріс з 28 461 964 тис. грн до 54 247 287 тис. грн, що становить збільшення на 25785323 тис. грн, або 90,6 %. Це свідчить про значне розширення обсягів діяльності та зростання ринкової частки підприємства. Валовий прибуток за той самий період збільшився майже вдвічі – з 7 366 308 тис. грн до 14 117 033 тис. грн, що відображає ефективність реалізації послуг і контроль витрат на надання логістичних послуг.

Щодо операційного прибутку, то він зріс із 5 082 616 тис. грн у 2022 році до 7 658 493 тис. грн у 2024 році, або на 2 575 877 тис. грн (приблизно 50,7 %), що свідчить про покращення операційної діяльності та оптимізацію витрат. Чистий прибуток підприємства також зріс, але менш динамічно – із 3 262 705 тис. грн у 2022 році до 3 813 055 тис. грн у 2024 році (збільшення на 16,87 %), що може бути пов'язано з впливом податкових та фінансових витрат.

Що стосується ресурсної забезпеченості, середньооблікова чисельність працівників зросла з 31 486 до 33 354 осіб (+5,93 %), що свідчить про необхідність розширення штату для обслуговування збільшеного обсягу логістичних операцій. Середньорічна вартість необоротних активів зросла на 87,58 %, а основних засобів – на 106,8 %, що вказує на активну модернізацію інфраструктури та розширення матеріально-технічної бази. Вартість оборотних активів також збільшилася на 72,58 %, забезпечуючи ліквідність та оборотність ресурсів.

Показники фондівддачі та фондомісткості свідчать про ефективність використання основних засобів. Фондовіддача знизилася з 3,83 до 3,53, що відображає певне перевищення приросту активів над доходом, тоді як фондомісткість зросла на 8,98 %, що свідчить про більшу капіталомісткість діяльності. Фондоозброєність на одного працівника зросла майже вдвічі (з 236,07 тис. грн до 460,83 тис. грн), що позитивно впливає на продуктивність праці.

Щодо оборотності оборотних активів, то коефіцієнт виріс із 4,27 у 2022

році до 4,72 у 2024 році, що свідчить про покращення ефективності використання оборотних ресурсів. Продуктивність праці зросла з 903,96 тис. грн на одного працівника до 1 626,41 тис. грн (+79,92 %), а середньомісячна заробітна плата зросла на 20,85 %, що підтверджує підвищення як мотивації персоналу, так і результативності його роботи.

Водночас рентабельність господарської діяльності знизилася з 11,46 % у 2022 році до 7,03 % у 2024 році. Це може свідчити про збільшення витрат на забезпечення росту доходів та модернізацію активів, що характерно для компаній, які активно розширюють свій бізнес та інвестують у розвиток інфраструктури.

Отже, за 2022-2024 роки ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало значне зростання доходів і прибутковості, що свідчить про успішну реалізацію стратегії розвитку. Зростання необоротних і оборотних активів, а також капіталовкладень у персонал підтверджує модернізацію логістичної інфраструктури та підвищення ефективності ресурсів.

Підвищення продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати свідчить про покращення управління персоналом і мотиваційної політики. Зниження рентабельності господарської діяльності потребує уваги до оптимізації витрат та контролю операційних процесів для збереження фінансової стабільності в умовах активного росту.

Наступним етапом буде аналіз фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр. у табл. 2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволяє оцінити, як зміни у доходах і витратах вплинули на прибутковість підприємства за період 2022-2024 років.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за три роки зріс з 28 461 964 тис. грн у 2022 році до 54 247 287 тис. грн у 2024 році, що становить збільшення на 25 785 323 тис. грн, або 90,6 %. Позитивна динаміка доходу відображає активне розширення обсягів наданих логістичних послуг та зростання ринку компанії.

Собівартість реалізованої продукції зросла пропорційно – із 21095656

тис. грн у 2022 році до 40130254 тис. грн у 2024 році (+90,23 %), що свідчить про збільшення витрат на надання послуг у міру зростання обсягів діяльності. Як результат, валовий прибуток підприємства збільшився з 7 366 308 тис. грн до 14 117 033 тис. грн (+91,64 %), що підтверджує ефективність основної операційної діяльності. Варто зазначити, що інші операційні доходи знизилися на 25,98 % за період (зі 772 221 тис. грн до 571 565 тис. грн), що може бути пов'язано із зменшенням додаткових надходжень від інвестиційних чи допоміжних операцій.

Таблиця 2.3

Механізм формування фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта»
у 2022-2024 рр., тис. грн.

Стаття	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	28461964	43645219	54247287	25785323	90,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21095656	31494507	40130254	19034598	90,23
Валовий прибуток (збиток)	7366308	12150712	14117033	6750725	91,64
Інші операційні доходи	772221	579530	571565	-200656	-25,98
Адміністративні витрати	1873082	3495117	4975385	3102303	в 2,7 р.б.
Витрати на збут	603898	1234713	1426972	823074	в 2,4 р.б.
Інші операційні витрати	578933	558309	627748	48815	8,43
Фінансові результати від операційної діяльності	5082616	7442103	7658493	2575877	50,68
Фінансові витрати	771717	1117868	1785032	1013315	в 2,3 р.б.
Фінансові результати до оподаткування	4013813	5502506	4933506	919693	22,91
Чистий прибуток (збиток)	3262705	4278847	3813055	550350	16,87

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Разом із тим, відбувся значний ріст адміністративних витрат – із 1873082 тис. грн у 2022 році до 4 975 385 тис. грн у 2024 році, тобто в 2,7 рази. Це може свідчити про розширення управлінської структури, збільшення витрат на персонал і адміністративний супровід діяльності компанії. Витрати на збут також зросли в 2,4 рази до 1 426 972 тис. грн у 2024 році, що відображає активну маркетингову діяльність та розширення логістичної

мережі. Інші операційні витрати збільшилися незначно (+8,43 %), що говорить про контроль над допоміжними витратами.

У результаті цього фінансовий результат від операційної діяльності зріс із 5 082 616 тис. грн до 7 658 493 тис. грн (+50,68 %), демонструючи стабільну прибутковість основної діяльності підприємства.

Проте фінансові витрати зросли значно – із 771 717 тис. грн до 1 785 032 тис. грн. в 2,3 рази, що негативно вплинуло на фінансовий результат до оподаткування, який зріс менш динамічно – лише на 22,91 % (з 4 013 813 тис. грн у 2022 році до 4 933 506 тис. грн у 2024 році).

Нарешті, чистий прибуток підприємства збільшився з 3 262 705 тис. грн у 2022 році до 3 813 055 тис. грн у 2024 році (+16,87 %), що демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, хоча темп приросту прибутку відстає від темпу росту доходів. Це свідчить про збільшення витрат, пов'язаних із розширенням діяльності та інвестиціями у розвиток логістичної інфраструктури.

Таким чином, основним фактором зростання чистого прибутку є значне збільшення доходів від основної діяльності та контроль за собівартістю надання послуг. Зростання адміністративних витрат і витрат на збут уповільнює темп приросту чистого прибутку, що вимагає ефективного контролю та оптимізації витрат. Підприємство демонструє стабільну прибутковість операційної діяльності та високий потенціал для подальшого розвитку.

Аналіз балансу підприємства дозволяє оцінити структуру його активів, динаміку змін та джерела їх фінансування, що є ключовим для визначення фінансової стійкості та ефективності діяльності компанії. Проаналізуємо структуру та динаміку майна ТОВ «Нова Пошта» та джерел його формування за балансом у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна ТОВ «Нова Пошта» та джерел його формування за балансом у 2022-2024 роках

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р.		
							до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Активи									
Необоротні активи, в т.ч.:	12025648	61,62	17069970	63,81	23368985	63,71	11343337	94,33	2,09
Нематеріальні активи	202964	1,04	245252	0,92	234184	0,64	31220	15,38	-0,40
Основні засоби	8026715	41,13	12120922	45,31	18620273	50,77	10593558	в 2,4 р.б.	9,64
Оборотні	7489573	38,38	9682092	36,19	13308539	36,29	5818966	77,69	-2,09

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
активи, в т.ч.:									
Запаси	587449	3,01	555913	2,08	492382	1,34	-95067	-16,18	-1,67
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	992633	5,09	1241218	4,64	1707118	4,65	714485	71,98	-0,44
Інша поточна дебіторська заборгованість	267178	1,37	678293	2,54	1175213	3,20	908035	В 4,4 р.б.	1,83
Грошові кошти та їх еквіваленти	4940852	25,32	6554017	24,50	9089346	24,78	4148494	83,96	-0,54
Разом	19515221	100	26752062	100	36677524	100,00	17162303	87,94	0,00
Пасиви									
Власний капітал, в т.ч.:	8468177	43,39	10879248	40,67	13288951	36,23	4820774	56,93	-7,16
Статутний капітал	4654	0,02	4654	0,02	4654	0,01	0	0,00	-0,01
Нерозподілений прибуток	7750397	39,71	10145105	37,92	12585749	34,31	4835352	62,39	-5,40
Довгострокові зобов'язання	3100195	15,89	4336881	16,21	7897709	21,53	4797514	В 2,5 р.б.	5,64
Поточні зобов'язання в т.ч.:	7946849	40,72	11535933	43,12	15490864	42,24	7544015	94,93	1,52
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	765741	3,92	1870939	6,99	1937739	5,28	1171998	В 2,5 р.б.	1,36
Поточні зобов'язання за розрахунками	1404599	7,20	1835366	6,86	2521459	6,87	1116860	79,51	-0,33
Інші поточні зобов'язання	2402730	12,31	2588990	9,68	3273508	8,93	870778	36,24	-3,38

Разом	19515221	100	26752062	100	36677524	100,00	17162303	87,94	0,00
-------	----------	-----	----------	-----	----------	--------	----------	-------	------

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності

Активи підприємства за три роки демонструють значне зростання – загальна сума активів збільшилася з 19515221 тис. грн у 2022 році до 36677524 тис. грн у 2024 році, що становить +87,94 %. Така динаміка свідчить про активний розвиток компанії, розширення її матеріально-технічної бази та нарощування оборотів.

Необоротні активи зросли з 12 025 648 тис. грн до 23 368 985 тис. грн (+94,33 %). Їхня питома вага у загальному обсязі активів залишалася стабільною на рівні 63-64 %, що свідчить про пріоритет інвестицій у довгострокові ресурси. Основну частину необоротних активів складають основні засоби, вартість яких зросла в 2,3 рази (з 8026715 тис. грн до 18620273 тис. грн). Це вказує на модернізацію транспортного парку, складів та іншої інфраструктури, необхідної для розвитку логістичної діяльності. Нематеріальні активи зросли на 15,38 %, проте їхня питома вага у загальних активах зменшилася з 1,04 % до 0,64 %, що свідчить про менший вплив на фінансовий стан компанії порівняно з матеріальними ресурсами.

Оборотні активи також демонструють стійке зростання – з 7 489 573 тис. грн у 2022 році до 13308539 тис. грн у 2024 році (+77,69%). Зростання відбулося насамперед за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів (+83,96%), що свідчить про покращення ліквідності та здатності підприємства швидко виконувати фінансові зобов'язання. Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги збільшилася на 71,98 %, що відображає активне надання послуг і нарощування обсягів операцій. Особливо значне зростання спостерігається у іншій поточній дебіторській заборгованості (в 4,4 рази), що може бути пов'язано з короткостроковими позиками, авансами або іншими фінансовими операціями. Навпаки, запаси зменшилися на 16,18 %, що свідчить про ефективне управління матеріально-технічними ресурсами та оптимізацію товарних запасів для мінімізації витрат на зберігання.

Структура активів за три роки демонструє баланс між довгостроковими та короткостроковими ресурсами: питома вага необоротних активів стабільно перевищує 60 %, а оборотних активів – близько 36 %. Це відображає стратегічний фокус компанії на інвестиції в розвиток основної інфраструктури, з одночасним контролем ліквідності для поточної діяльності.

Загалом, аналіз активів ТОВ «Нова Пошта» свідчить про:

1. Активну інвестиційну політику підприємства та збільшення основних засобів для підтримки логістичної діяльності.
2. Позитивну динаміку оборотних активів та грошових коштів, що забезпечує фінансову гнучкість і ліквідність.
3. Ефективне управління запасами та дебіторською заборгованістю, що дозволяє підтримувати операційну ефективність.

ТОВ «Нова Пошта» демонструє збалансовану структуру активів із пріоритетом необоротних інвестицій та достатньою часткою оборотних активів для забезпечення поточної діяльності. Зростання грошових коштів і дебіторської заборгованості підтверджує нарощування операційного обсягу та ефективне управління фінансовими потоками. Зменшення запасів і стабільна частка нематеріальних активів свідчать про оптимізацію ресурсів та фокус на ключових елементах логістичної інфраструктури.

Аналіз пасивів балансу дозволяє оцінити структуру фінансування активів підприємства, співвідношення власних і залучених коштів та динаміку змін за три роки.

Власний капітал компанії за період 2022-2024 рр. зріс з 8 468 177 тис. грн до 13 288 951 тис. грн (+56,93 %). Це свідчить про активне нарощування ресурсів підприємства за рахунок власних джерел, що підвищує його фінансову стійкість. Статутний капітал залишився незмінним – 4 654 тис. грн, що вказує на стабільність базового капіталу. Нерозподілений прибуток зріс з 7 750 397 тис. грн до 12 585 749 тис. грн (+62,39 %), що демонструє здатність компанії акумулювати фінансові результати та реінвестувати їх у

розвиток діяльності. При цьому питома вага власного капіталу у загальних пасивах зменшилася з 43,39 % до 36,23 %, що свідчить про паралельне активне нарощування залучених джерел фінансування.

Довгострокові зобов'язання компанії за три роки збільшилися з 3100195 тис. грн до 7 897 709 тис. грн (в 2,5 рази), тобто більш ніж удвічі. Це вказує на активне залучення позикових коштів для фінансування капітальних інвестицій, розширення інфраструктури та модернізації основних засобів. Питома вага довгострокових зобов'язань у пасивах зросла з 15,89% до 21,53%, що свідчить про стратегічне використання кредитних ресурсів.

Поточні зобов'язання також демонструють значне зростання – з 7 946 849 тис. грн до 15490864 тис. грн (+94,93 %). Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 1171998 тис. грн, або на 153,05%, що відображає розширення операційної діяльності та активне використання короткострокових комерційних кредитів. Поточні зобов'язання за розрахунками збільшилися на 1 116 860 тис. грн (79,51 %), відображаючи нарощування фінансових потоків у короткостроковому періоді. Інші поточні зобов'язання зросли на 870 778 тис. грн (36,24 %), що включає податкові, соціальні та інші зобов'язання підприємства перед державою та сторонніми організаціями.

Структура пасивів показує, що частка власного капіталу зменшилася на 7,16 відсоткових пунктів, а питома вага поточних і довгострокових зобов'язань зросла, що свідчить про активне використання зовнішніх джерел фінансування. Така політика є характерною для швидкозростаючих логістичних компаній, де необхідно поєднувати власні та залучені ресурси для підтримки операційної діяльності та інвестиційного розвитку.

Підприємство демонструє збільшення власного капіталу та нарощування нерозподіленого прибутку, що позитивно впливає на фінансову стійкість. Значне зростання довгострокових та поточних зобов'язань відображає активне залучення позикових ресурсів для фінансування інвестицій та операційної діяльності.

Структура пасивів залишається збалансованою, хоча зростання залучених джерел фінансування зменшує частку власного капіталу у фінансуванні активів. Підприємство демонструє здатність поєднувати власні та залучені джерела фінансування для забезпечення розвитку та стабільного функціонування логістичної інфраструктури.

Проаналізуємо фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	+/-
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	0,94	0,84	0,86	-0,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,81	0,75	0,77	-0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,62	0,57	0,59	-0,03
Робочий капітал, тис. грн.	-457276	-1853841	-2182325	-1725049
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	38,38	36,19	36,29	-2,09
Коефіцієнт автономії	0,43	0,41	0,36	-0,07
Маневреність робочого капіталу	-1,28	-0,30	-0,23	1,05
Коефіцієнт фінансової залежності	2,30	2,46	1,57	-0,73
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,05	-0,17	-0,16	-0,11
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,77	0,69	0,86	0,09
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,04	-0,12	-0,09	-0,05
Рентабельність продукції, %	34,92	38,58	35,18	0,26
Рентабельність господарської діяльності, %	11,46	9,80	7,03	-4,43
Рентабельність активів, %	16,72	15,99	12,02	-4,70
Рентабельність власного капіталу, %	38,53	39,33	28,69	-9,84

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Оцінка фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки дає можливість зрозуміти його фінансову стабільність та здатність виконувати свої фінансові зобов'язання.

Аналіз фінансового стану підприємства проводиться на основі показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності, що дозволяє

оцінити здатність компанії виконувати свої зобов'язання та ефективно використовувати ресурси.

Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності) знизився з 0,94 у 2022 році до 0,86 у 2024 році, що свідчить про незначне зменшення здатності покривати короткострокові зобов'язання власними активами. Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився з 0,81 до 0,77, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 0,62 до 0,59. Це вказує на достатню, але не високу ліквідність, оскільки частина активів не може бути швидко реалізована для покриття короткострокових зобов'язань.

Робочий капітал залишається від'ємним, що характерно для великих логістичних компаній із високими обсягами операцій. Він знизився з -457 276 тис. грн у 2022 році до -2 182 325 тис. грн у 2024 році. Позитивним сигналом є покращення маневреності робочого капіталу з -1,28 до -0,23, що вказує на більш ефективне управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями.

Частка оборотних активів у загальній структурі активів трохи зменшилась – з 38,38 % до 36,29 %. Коефіцієнт автономії знизився з 0,43 до 0,36, що свідчить про збільшення питомої ваги позикових джерел у фінансуванні майна. Позитивним є зниження коефіцієнта фінансової залежності з 2,30 до 1,57, що вказує на відносне зменшення загальної залежності від залучених коштів у порівнянні з власним капіталом. Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань зросло з 0,77 до 0,86, що свідчить про покращення можливостей підприємства покривати короткострокові зобов'язання власним капіталом.

Рентабельність продукції залишалася стабільною – 35,18 % у 2024 році, що свідчить про ефективність основної діяльності. Водночас рентабельність господарської діяльності знизилася з 11,46 % у 2022 році до 7,03 % у 2024 році, а рентабельність активів – з 16,72 % до 12,02 %. Найбільше зниження спостерігається у рентабельності власного капіталу – з 38,53 % до 28,69 %, що пов'язано зі збільшенням частки позикових коштів та ростом

адміністративних та операційних витрат.

Отже, фінансовий стан підприємства є стабільним, проте присутні ознаки підвищеної залежності від позикових коштів, що потребує контролю за поточними та довгостроковими зобов'язаннями. Ліквідність підприємства задовільна, але від'ємний робочий капітал свідчить про активне залучення короткострокових ресурсів для операційної діяльності. Основна діяльність компанії ефективна, рентабельність продукції залишається високою, проте рентабельність власного капіталу та активів знизилася, що вимагає підвищення ефективності використання ресурсів.

Загалом ТОВ «Нова Пошта» демонструє фінансову стійкість і здатність забезпечувати розвиток, але потребує стратегічного управління витратами та фінансовими ризиками.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта» за період 2022-2024 рр. показав, що підприємство демонструє стабільний розвиток і ефективне управління ресурсами, проте має низку особливостей, які потребують уваги:

1. Активи підприємства зросли майже вдвічі, що свідчить про активну інвестиційну діяльність і розширення матеріально-технічної бази. Основну частину майна складають необоротні активи, зокрема основні засоби, що забезпечують логістичну діяльність. Паралельно збільшилися оборотні активи, особливо грошові кошти та дебіторська заборгованість, що свідчить про підвищення ліквідності та оборотності.

2. Власний капітал та джерела фінансування показують позитивну тенденцію нарощування власних ресурсів через зростання нерозподіленого прибутку, однак відносна частка власного капіталу зменшилася через активне залучення довгострокових і поточних зобов'язань. Це дозволяє підприємству поєднувати власні та позикові кошти для фінансування розвитку, але водночас збільшує фінансову залежність від зовнішніх джерел.

3. Ліквідність і платоспроможність ТОВ «Нова Пошта» залишаються задовільними: коефіцієнти покриття, швидкої та абсолютної ліквідності

демонструють можливість покриття короткострокових зобов'язань. Водночас від'ємний робочий капітал свідчить про активне використання короткострокових ресурсів для операційної діяльності, що характерно для швидкозростаючих логістичних компаній.

4. Рентабельність основної діяльності залишається високою, особливо рентабельність продукції, проте спостерігається зниження рентабельності активів і власного капіталу. Це пов'язано з підвищенням адміністративних та операційних витрат і збільшенням частки позикового фінансування.

5. Фінансова стійкість підприємства оцінюється як задовільна, з балансуванням між власними та залученими джерелами. Підвищення довгострокових зобов'язань забезпечує розвиток інфраструктури та модернізацію основних засобів, проте потребує контролю фінансових ризиків.

Загалом, ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільне зростання, ефективне управління активами та фінансами, здатність забезпечувати розвиток та високий рівень операційної діяльності. Водночас підприємству слід звернути увагу на оптимізацію структури фінансування, підвищення рентабельності власного капіталу та підтримання ліквідності на достатньому рівні.

2.3. Аналіз системи сервісного обслуговування споживачів ТОВ «Нова пошта»

Ефективна система сервісного обслуговування є ключовим чинником конкурентоспроможності сучасних логістичних компаній. У сфері доставки, де швидкість, надійність та комфорт клієнта мають вирішальне значення, якість сервісу визначає рівень довіри споживачів і стабільність позицій підприємства на ринку. Саме тому аналіз системи сервісного обслуговування клієнтів ТОВ «Нова пошта» має важливе значення для виявлення сильних

сторін компанії, оцінки ефективності її діяльності та визначення напрямів подальшого вдосконалення.

ТОВ «Нова пошта» є лідером у сфері експрес-доставки в Україні та забезпечує обслуговування мільйонів клієнтів щодня. Компанія формує сервіс на основі принципів доступності, швидкості, зручності та високої культури обслуговування, активно впроваджуючи цифрові технології та інноваційні рішення.

У межах даного підрозділу буде проаналізовано основні складові системи сервісного обслуговування ТОВ «Нова пошта», оцінено рівень її розвитку, ефективність впроваджених рішень і визначено чинники, які забезпечують стабільне зростання клієнтської лояльності та позитивний імідж бренду на національному й міжнародному рівнях.

За час свого існування ТОВ «Нова Пошта» надає своїм клієнтам зручні, доступні та якісні послуги з доставки вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України. Основні послуги, які надає компанія наведені на рис. 2.1.

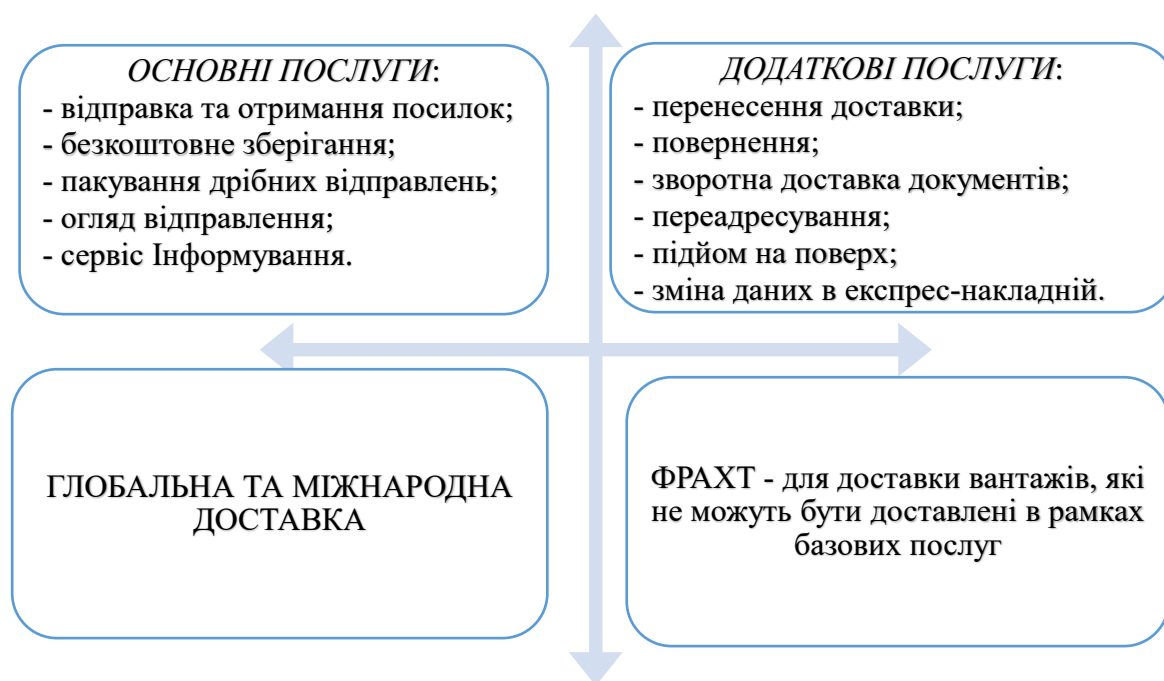


Рис. 2.1. Основні послуги ТОВ «Нова Пошта», які забезпечують доставку відправлення від відправника до одержувача

Джерело: власна розробка

ТОВ «Нова пошта» залишається лідером серед українських компаній у сфері логістики, забезпечуючи найшвидшу доставку по всій країні. Протягом останнього року компанія значно розширила свою мережу: кількість відділень і поштоматів зросла більш ніж на 10 тисяч, і станом на початок 2025 року вона налічує 13 331 відділення та 24 002 поштомати, що загалом становить 37 333 точки сервісу. Лише у 2024 році відкрито 1 747 нових відділень та встановлено 8 410 поштоматів.

Відділення та поштомати компанії працюють у понад 10 000 населених пунктах України, забезпечуючи максимальну доступність послуг навіть у прифронтових регіонах. Незважаючи на складні безпекові умови, у 2024 році компанія відкрила 1 214 нових точок сервісу, найбільше з яких – у Харківській, Дніпропетровській та Запорізькій областях.

Для підтримки стабільного розвитку мережі у 2024 році компанія інвестувала 1,8 млрд грн, що на 35% перевищує показник попереднього року. Зокрема, 32 млн грн було спрямовано на створення першого в Україні безбар'єрного відділення, відкритого у Києві. Це відділення, площею 709 м², обладнане всім необхідним для комфортного обслуговування всіх категорій клієнтів, включно з людьми з інвалідністю, батьками з дітьми, а також особами з порушеннями зору чи слуху. Простір оснащений тактильною плиткою, мнемосхемою, широкими входами без порогів, звуковими маяками, цифровим асистентом, індукційною петлею, зоною відпочинку, кав'ярнею та дитячим куточком.

Компанія продовжує модернізувати логістичну інфраструктуру: функціонує понад сотня сучасних сортувальних терміналів і депо, зокрема у Києві, Харкові, Львові, Хмельницькому, Дніпрі та Запоріжжі. Високий рівень автоматизації процесів дозволяє швидко обробляти значні обсяги відправлень – від 8 до 50 тисяч на годину. За підсумками 2024 року компанія доставила 480 млн відправлень, що на 16% більше, ніж роком раніше. Середній час доставки по Україні становить 23 години 40 хвилин – цей показник компанія відновила ще у травні 2022 року після складного періоду

збоїв, спричинених війною. ТОВ «Нова пошта» постійно розвиває свої технологічні рішення, модернізує процеси обслуговування та вдосконалює клієнтський сервіс. У 2025 році компанія спрямувала близько 1,2 млрд грн інвестицій на розширення своєї інфраструктури, відкривши приблизно 11000 нових точок обслуговування, серед яких – відділення, поштомати та партнерські пункти видачі.

Компанія пропонує широкий спектр послуг, який охоплює потреби як приватних клієнтів, так і корпоративних замовників. Такий асортимент дає змогу обслуговувати різні сегменти споживачів – від відправлення індивідуальних посилок і покупок з онлайн-магазинів до комплексного логістичного супроводу великих бізнесів і маркетплейсів. Як лідер ринку експрес-доставки, «Нова пошта» забезпечує швидке та зручне отримання відправлень у будь-якому форматі – у відділеннях, поштоматах або за адресою клієнта. Завдяки цьому тисячі підприємців мають можливість ефективно розвивати власну справу як в Україні, так і за її межами.

Основні елементи системи обслуговування клієнтів ТОВ «Нова пошта» подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні компоненти системи обслуговування ТОВ «Нова Пошта»

Компоненти	Характеристика
Інфраструктура	ТОВ «Нова пошта» має розгалужену мережу відділень та поштоматів по всій країні. Це дозволяє компанії забезпечувати високу швидкість доставки та зручність для клієнтів.
Інформаційні технології	Сучасні IT-рішення допомагають автоматизувати багато процесів, таких як відстеження відправлень, управління складськими запасами, обробка платежів тощо. Офіційний веб-сайт та мобільний додаток дозволяють клієнтам зручно відстежувати статус своїх посилок.
Персонал	Якість обслуговування залежить від кваліфікації та навичок персоналу. «Нова пошта» регулярно проводить тренінги для своїх співробітників, що дозволяє підвищувати рівень сервісу.
Переваги системи сервісного обслуговування	
Швидкість	Однією з ключових переваг «Нової пошти» є швидкість доставки. Багато посилок доставляються вже на наступний день після відправлення.
Надійність	Компанія приділяє велику увагу збереженню вантажів та посилок. Використання сучасних технологій відстеження та контролю дозволяє мінімізувати ризики втрат чи пошкоджень.
Зручність	Широка мережа відділень та поштоматів, можливість обрати час доставки, різноманітні способи оплати – все це робить користування послугами

	«Нової пошти» максимально зручним для споживачів.
	Виклики та недоліки
Затримки	Незважаючи на загальну високу швидкість доставки, іноді трапляються затримки через зовнішні фактори, такі як погодні умови або перевантаженість під час свят.
Вартість	Деякі клієнти вважають тарифи на послуги «Нової пошти» дещо високими, особливо у порівнянні з іншими операторами.
Проблеми з обслуговуванням	Іноді клієнти скаржаться на недоліки у роботі персоналу або недостатню оперативність служби підтримки.

Джерело: власна розробка

Окремої уваги потребують також масштаби поставок, які забезпечує група компаній. Більш детально динаміка обсягів поставок можна розглянути на рис. 2.2.

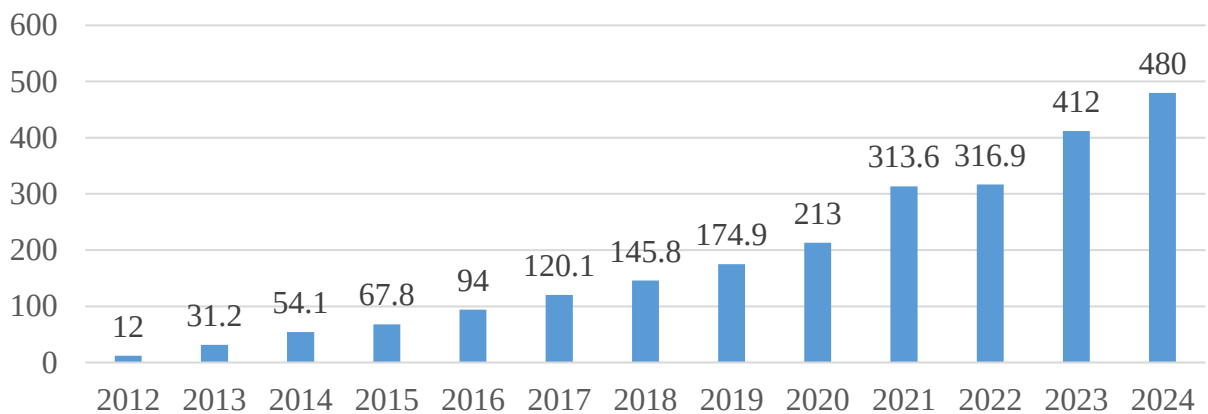


Рис. 2.2. Динаміка кількості відправлень ТОВ «Нова Пошта», млн. відправлень

Джерело: побудовано автором

У 2024 році компанія ТОВ «Нова пошта» продемонструвала стійке зростання операційної діяльності та досягла рекордних показників за всю історію свого функціонування. Згідно з офіційними даними пресслужби, обсяг доставлених відправлень становив 480 млн посилок, що на 16% більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про стабільне зростання попиту на логістичні послуги компанії та ефективність її операційної стратегії.

Асортимент відправлень у 2024 році переважно складався з одягу, товарів для дому, косметики, запчастин та продуктів харчування. Особливо

динамічно розвивався напрям міжнародних доставок, кількість яких досягла 19 млн відправлень, що перевищує показник попереднього року на 86%. Основними країнами-партнерами залишаються Китай, США, Польща, Велика Британія та інші держави, з яких українські споживачі найчастіше замовляють аксесуари, електроніку, одяг та побутові товари. На початок 2024 року мережа компанії охоплювала 27 050 точок сервісу, серед яких 12100 відділень та 18000 поштоматів. Протягом 2024 року ТОВ «Нова пошта» активно розширювала свою інфраструктуру, і до кінця року кількість сервісних точок зросла до 36000. Такі показники свідчать про послідовну реалізацію стратегії розвитку мережі, зокрема на прифронтових територіях, попри складну безпекову ситуацію в країні.

У фінансовому вимірі за 2024 рік компанія отримала 54,2 млрд грн доходу, що на 24,3% більше, ніж за 2023 рік. Водночас чистий прибуток скоротився на 10,9%, склавши 3,8 млрд грн, що може бути зумовлено підвищенням інвестицій у розвиток мережі, інфраструктури та впровадження технологічних інновацій.

Європейський напрям діяльності компанії також демонстрував позитивну динаміку: протягом року здійснено 1,3 млн міжнародних доставок у країнах Європи. Водночас 23 грудня 2024 року «Нова пошта» встановила новий рекорд, опрацювавши 2,24 млн відправлень за одну добу, що свідчить про високу ефективність логістичних процесів та автоматизацію операцій.

Протягом 2024 року компанія відкрила в Україні 1 747 нових відділень та встановила 8 410 поштоматів. На початок 2025 року мережа Нової пошти складається загалом з 13 208 відділень та 24 002 поштоматів. Одна половина поштоматів компанії розташована всередині приміщень та житлових комплексів, інша – на вулиці. Динаміка кількості відділень компанії «Нова Пошта» наведена на рис. 2.3.

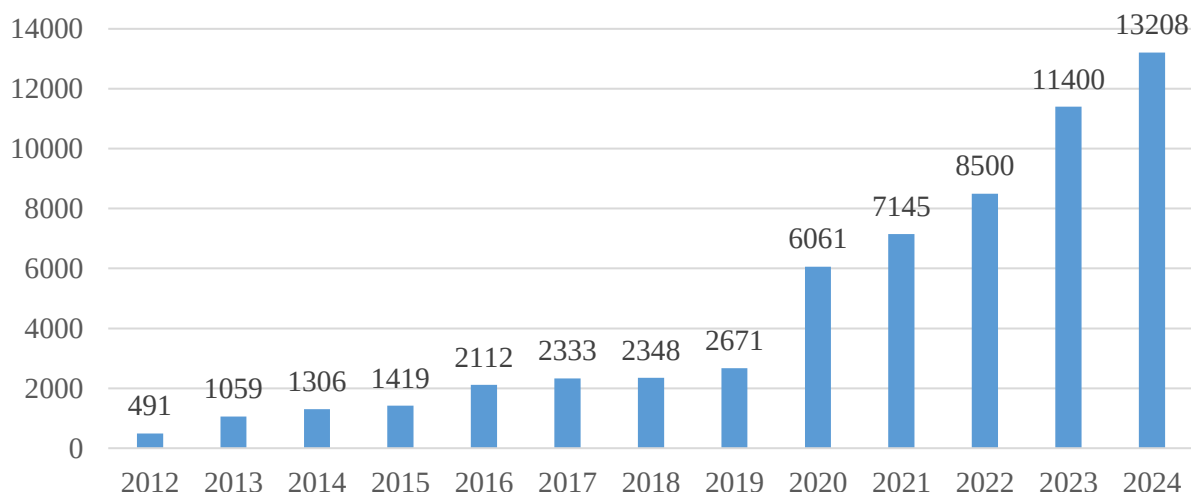


Рис. 2.3. Динаміка кількості відділень компанії «Нова Пошта», кількість відділень

Джерело: побудовано автором

Наразі відділення та поштомати Нової пошти працюють у більш ніж 10000 населених пунктів по всій Україні. Попри складну безпекову ситуацію, зокрема й регулярні обстріли ворога, компанія продовжила розвивати мережу і на прифронтових територіях: за 2024 рік відкрито 1214 точок сервісу – найбільше у Харківській, Дніпропетровській та Запорізькій областях.

Рис. 2.2 та рис. 2.3 свідчать про стрімке розширення компанії та відповідно збільшення обсягів вантажоперевезень, що особливо стає помітним з 2019 року. Крім того, динаміку частки ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштових послуг України в 2012-2023 рр. зображено на рис. 2.4.

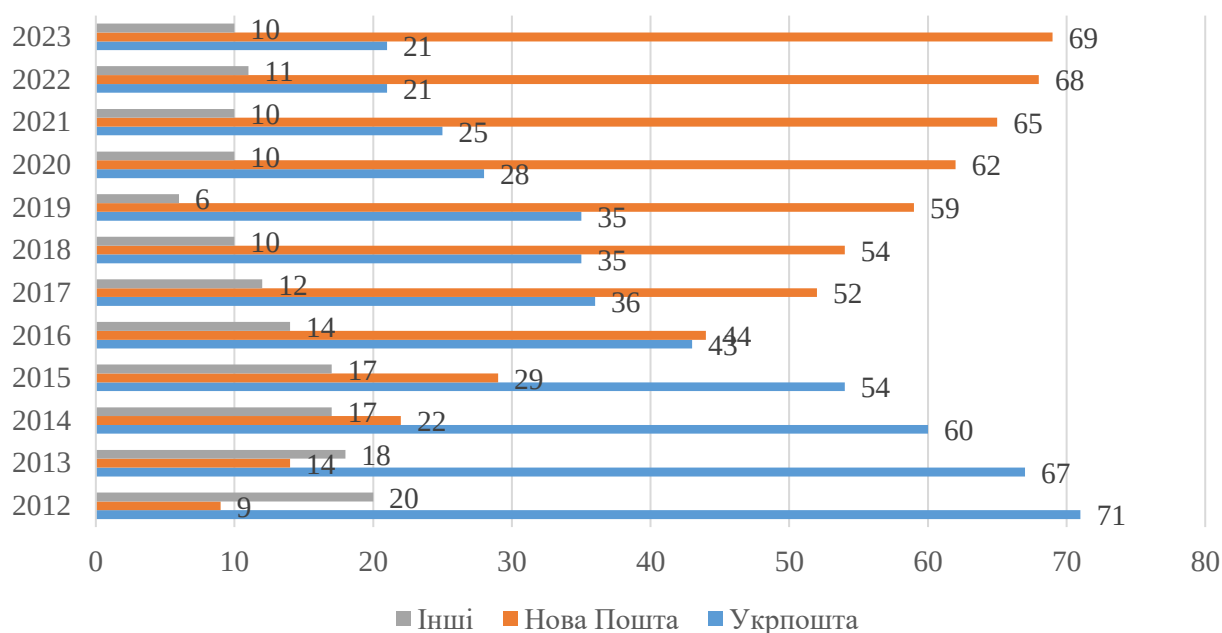


Рис. 2.4. Частка ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштових послуг України за 2012-2023 рр., %

Джерело: побудовано автором

Як свідчать дані, наведені на рисунку 2.4, протягом тривалого часу монопольне становище на ринку поштових послуг України утримувало АТ «Укрпошта». Однак, починаючи з 2014 року, спостерігається активне зростання частки інших учасників ринку, зокрема ТОВ «Нова пошта», яка поступово зміцнила свої позиції завдяки впровадженню інноваційних підходів до сервісу, цифрових технологій та високої швидкості доставки.

Уже з 2016 року «Нова пошта» досягла показників, співставних із часткою ринку АТ «Укрпошта», закріпившись на рівні 44%. Це стало можливим завдяки впровадженню продуманих логістичних рішень, зручних мобільних застосунків, розвитку міжнародної доставки та створенню власної платіжної інфраструктури. Водночас АТ «Укрпошта» в цей період не здійснила достатніх інноваційних кроків для підвищення якості сервісу та конкурентоспроможності, що зумовило її поступову втрату частки ринку. У результаті, вже у 2023 році частка ТОВ «Нова пошта» на ринку досягла 69%, що фактично засвідчило її домінування у сфері поштово-логістичних послуг України.

Важливим чинником підвищення конкурентних переваг компанії стало створення небанківської фінансової установи NovaPay, яка забезпечує функціонування власної міжнародної платіжної системи та надає фінансові послуги клієнтам і бізнесу. У 2021 році NovaPay першою серед приватних небанківських установ України отримала статус повноправного учасника міжнародних платіжних систем Visa та MasterCard, що підтвердило високий рівень надійності та безпеки фінансових операцій.

За даними Національного банку України, у 2023 році NovaPay утримувала 35% ринку грошових переказів, посівши лідерські позиції серед небанківських фінансових установ. Того ж року компанія представила бета-версію мобільного застосунку, який дозволив клієнтам оплачувати послуги «Нової пошти» зручним і безпечним способом, що стало черговим етапом у цифровій трансформації бізнес-моделі компанії.

За даними українського порталу про фінанси та інвестиції «Мінфін Медіа» розподіл сум переказів здійснених через системи грошових переказів резидентів у межах країни за 2024 рік (у розрізі систем) має наступний вигляд (рис. 2.5).

У 2024 році NovaPay зберегла лідерство на ринку платіжних систем України за кількістю операцій, здійснивши 418 млн переказів, що на 18% перевищує показники 2023 року. Загальний обсяг транзакцій через систему сягнув 308,5 млрд грн, зростання становило 31%. У 2024 році NovaPay забезпечив 2,57 млн операцій за одну добу, а максимальна швидкість обробки досягла 65 транзакцій на секунду.

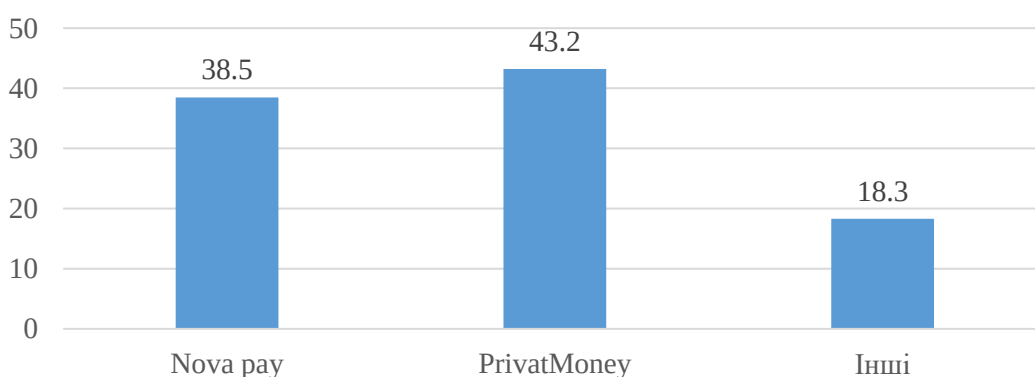


Рис. 2.5. Розподіл сум переказів здійснених через системи грошових переказів у межах України за 2024 рік (у розрізі систем), %

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

У 2024 році через систему NovaPay благодійні фонди здійснили 1500 переказів на загальну суму 32,5 млн грн, спрямованих на реалізацію соціальних і гуманітарних проєктів.

Середня сума одного переказу у 2024 році становила 1 231 грн, що на 42,8% більше, ніж у попередньому році. Завдяки високій швидкості обробки транзакцій і стабільному зростанню NovaPay продовжує утримувати провідні позиції на ринку внутрішніх грошових переказів, демонструючи ефективність і надійність своїх фінансових сервісів.

Структура групи компаній побудована таким чином, щоб забезпечити повний цикл логістичного та фінансового обслуговування клієнтів. Зокрема, «НП Логістик» спеціалізується на фулфілмент-послугах, які включають зберігання товарів на складах, їх комплектацію та відправку замовлень отримувачам. «ПОСТ ФІНАНС» виконує функції небанківської фінансової установи, що надає можливість клієнтам здійснювати грошові перекази та операції з електронними коштами. У свою чергу, «Нова Пошта Інтернешнл» відповідає за розвиток міжнародної мережі та забезпечення експрес-доставки за кордон.

У процесі дослідження системи обслуговування ТОВ «Нова Пошта» доцільно розглянути спектр основних послуг, які формують комплексну логістичну пропозицію компанії. Підприємство забезпечує клієнтів як базовими сервісами доставки, так і широким набором додаткових функцій, орієнтованих на зручність, швидкість і безпеку перевезень. Розвинена мережа відділень, поштоматів та міжнародних партнерств, поєднана з фінансовими рішеннями NovaPay і логістичними послугами для бізнесу, дозволяє компанії утримувати провідні позиції на ринку. Основні напрями діяльності відображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні напрями поштової діяльності ТОВ «Нова пошта»

№	Компонент системи обслуговування	Характеристика / опис	Орієнтовна вартість послуги (2024 р.)
1	2	3	4
1	Доставка у відділення	Доставка відправлень між відділеннями по Україні; найпопулярніший формат серед клієнтів.	Від 65 грн (до 2 кг)
2	Адресна доставка (кур'єром)	Отримання або відправлення посилок безпосередньо з адреси клієнта.	Від 100 грн
3	Доставка у поштомат	Зручна безконтактна доставка у понад 24 000 поштоматів по Україні.	Від 55 грн
4	Міжнародна доставка	Експрес-доставка документів і посилок у понад 200 країн світу через мережу Nova Poshta Global.	Від 350 грн
5	Послуга «Післяплата» (накладений платіж)	Отримувач оплачує товар при отриманні; кошти переказуються відправнику.	2% від суми + 20 грн
6	Страховання відправлення	Можливість застрахувати посылку на повну вартість.	0,5% від оціночної вартості
7	Пакування та матеріали	Пропозиція брендovаних коробок, конвертів, пакувальних матеріалів.	Від 10 грн
8	Сервіс «Без черг»	Мобільна функція попереднього створення накладної для швидкого обслуговування.	Безкоштовно
9	Зберігання посылки у відділенні	Зберігання безкоштовне до 7 днів, далі – плата за добу.	Від 10 грн/доба після 7-го дня
10	Доставка палетних вантажів (Nova Poshta Cargo)	Доставка великогабаритних вантажів з розрахунком вартості за вагою і	Від 400 грн
11	NovaPay (фінансові послуги)	Оплата товарів, перекази коштів, розрахунок післяплати.	Згідно тарифів NovaPay
12	Міжнародна eCommerce-доставка	Доставка товарів із зарубіжних інтернет-магазинів (AliExpress, Amazon тощо).	Від 120 грн
13	Логістичні рішення для бізнесу (Fulfillment)	Зберігання, пакування, доставка товарів для e-commerce бізнесів.	Індивідуальний тариф

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
14	Гуманітарна пошта України	Безкоштовна доставка гуманітарної допомоги та волонтерських вантажів.	Безкоштовно
15	Екологічні ініціативи («ЕкоНова»)	Збір вторсировини, електронні квитанції, скорочення паперового документообігу.	Безкоштовно

Джерело: сформовано за даними підприємства

Як показано в таблиці 2.7, ТОВ «Нова Пошта» пропонує клієнтам

універсальну систему логістичного обслуговування, що охоплює як стандартні послуги доставки, так і спеціалізовані рішення для бізнесу та міжнародної торгівлі. Компанія орієнтується на цифровізацію сервісу, впровадження інноваційних форматів (поштомати, онлайн-оплата, екоініціативи) та підвищення якості клієнтського досвіду. Поєднання гнучких тарифів, розгалуженої мережі й високого рівня сервісу забезпечує «Новій Пошті» конкурентні переваги та стабільне лідерство на ринку поштово-логістичних послуг України.

Компанія реалізує кілька форматів доставки, орієнтованих на різні потреби клієнтів:

- «Двері – Двері» – повний сервіс з отриманням відправлення у відправника та доставкою безпосередньо за адресою отримувача;
- «Склад – Двері» – доставка посилки з відділення компанії до адреси отримувача;
- «Двері – Склад» – забір відправлення за вказаною адресою та транспортування до вибраного відділення у місті одержувача.
- Крім базових, компанія пропонує широкий спектр додаткових послуг, серед яких:
 - доставка вантажів до торговельних мереж;
 - перевезення палетованих вантажів за зниженими тарифами;
 - спеціальні тарифи на транспортування шин та дисків;
 - послуга зворотної доставки документів або товару;
 - післяплата за товар із переказом коштів на рахунок відправника;
 - виклик транспорту для завантаження у визначений час;
 - переадресація – зміна пункту або типу доставки;
 - підйом вантажу на поверх (безкоштовно для відправлень до 30 кг);
 - зберігання відправлення до 5 днів безкоштовно з подальшою оплатою за кожен наступний день;
 - професійне пакування з метою збереження цілісності вантажу.

Таким чином, система обслуговування ТОВ «Нова Пошта» є

комплексною та клієнтоорієнтованою, охоплюючи як логістичні, так і фінансові аспекти доставки, що дозволяє компанії залишатися лідером ринку поштово-логістичних послуг України.

Ефективне управління сучасними інформаційними системами неможливе без функціонування ІТ-відділу, який забезпечує стабільну роботу всієї цифрової інфраструктури підприємства та безперервність бізнес-процесів. Саме цей підрозділ відповідає за підтримку, захист і розвиток технологічних рішень, необхідних для щоденної діяльності компанії.

Відділення ТОВ «Нова Пошта» виступають окремими структурними одиницями організації, до яких звертаються клієнти для отримання або відправлення посилок і вантажів. Основними функціями таких відділень є:

- приймання, перевірка та видача відправлень клієнтам;
- надання якісних послуг пакування з урахуванням типу вантажу;
- оформлення заяв щодо зміни параметрів доставки – переадресації, повернення, зміни дати або отримувача;
- надання консультацій та інформації про роботу компанії й умови обслуговування.

Відділ по роботі з клієнтами виконує ключову роль у формуванні лояльності споживачів і збільшенні обсягів продажу. Його діяльність спрямована на залучення нових клієнтів, підтримку взаємовідносин із постійними замовниками та забезпечення високого рівня сервісу. Менеджери підрозділу проводять індивідуальні зустрічі, формують комерційні пропозиції, укладають договори та супроводжують клієнтів на всіх етапах співпраці. Ефективність роботи цього відділу підтверджується тим, що 57% клієнтів компанії є постійними, що відображено на рис. 2.6.

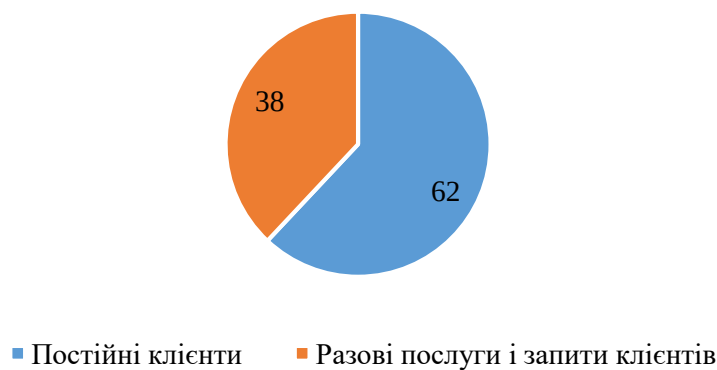


Рис. 2.6. Структура клієнтів ТОВ «Нова Пошта» в загальному об'ємі послуг за 2024 рік, %

Компанія «Нова Пошта» є надійним партнером для близько 86000 компаній, серед яких національні виробничі підприємства, роздрібні торговельні мережі, мережі автозаправок, інтернет-магазини, представництва іноземних компаній та багато інших.

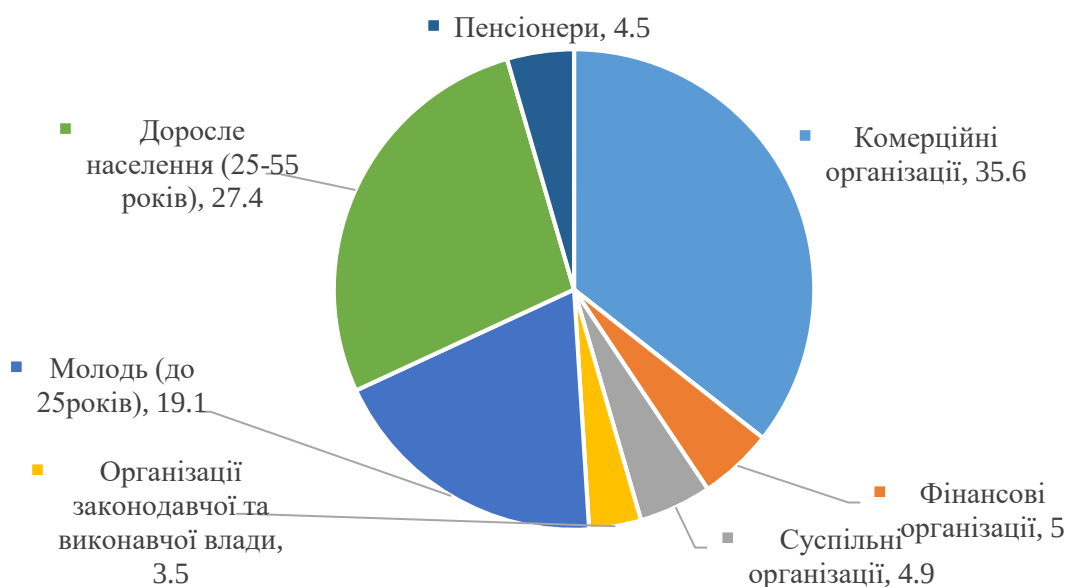


Рис. 2.7. Структура споживачів в загальному обсязі пропонованих послуг ТОВ «Нова Пошта» у 2023 році, %

Результати соціологічного опитування, проведеного у 2023 році, дали змогу визначити структуру та частку споживачів у загальному обсязі послуг, які надає ТОВ «Нова Пошта». Ці дані наведено на рис. 2.7. Аналізуючи клієнтську базу компанії, можна виокремити дві основні категорії користувачів поштових послуг:

- фізичні особи – населення, яке активно користується доставкою посилок, документів і покупок з онлайн-магазинів;
- юридичні особи – представники бізнесу, до яких належать комерційні структури, промислові підприємства (заводи, фабрики, майстерні), фінансові установи (банки, страхові компанії, біржі), а також громадські організації.

Для підвищення рівня надійності, ефективності та конкурентоспроможності своїх послуг компанія «Нова Пошта» впровадила низку міжнародних стандартів управління. Починаючи з 2018 року, підприємство пройшло аудит за стандартом ISO 9001:2015 (система управління якістю), який підтверджує відповідність процесів високим міжнародним вимогам. Сертифікацію здійснювала міжнародна компанія DEKRA, і сертифікат було видано терміном на чотири роки.

У 2021 році компанія успішно пройшла повторний аудит, що дозволило продовжити дію сертифіката ISO 9001:2015 до 2024 року. Окрім цього, підприємство приділяє значну увагу питанням безпеки праці. У 2019 році воно отримало сертифікат OHSAS 18001:2007, який підтверджує відповідність системи менеджменту охорони праці міжнародним вимогам.

У 2020 році «Нова Пошта» також отримала сертифікат ISO 45001:2018, який регламентує системи менеджменту у сфері охорони здоров'я та безпеки праці. Ці сертифікати стали результатом впровадження сучасних підходів до управління охороною праці на терміналах компанії у Києві (KIT) та Хмельницькому (XIT), зокрема під час перевезень та вантажно-розвантажувальних робіт.

Наявність міжнародних сертифікатів підвищує довіру до компанії та створює додаткові можливості для співпраці з європейськими партнерами. Важливо, що стандарт ISO 45001:2018 розглядає безпеку праці як невід'ємну частину стратегії сталого розвитку організації, а не як окремий напрямок.

Побудована система менеджменту на основі OHSAS 18001 дала змогу легко перейти на оновлений стандарт ISO 45001:2018. Використання

спільних принципів, термінів і структур ISO 9001:2015 та ISO 45001:2018 забезпечило формування єдиної інтегрованої системи управління якістю, охороною праці та безпекою у ТОВ «Нова Пошта».

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку логістичних і поштових послуг важливими складовими ефективності діяльності компанії є рівень упізнаваності бренду, лояльність клієнтів і репутаційний капітал. Саме репутація виступає нематеріальним активом, що забезпечує довіру споживачів, стабільність попиту та стійкість компанії до ринкових ризиків. ТОВ «Нова пошта» активно формує позитивний імідж та дбає про зміцнення власної позиції на ринку, що підтверджується результатами соціологічних і аналітичних досліджень.

Дані внутрішніх маркетингових досліджень ТОВ «Нова пошта» свідчать, що бренд «Нова пошта» має надзвичайно високий рівень впізнаваності серед населення України. Більшість респондентів не лише знають компанію, а й активно користуються її послугами, що свідчить про стабільну лояльність і довіру клієнтів.

Таблиця 2.8

Позиція ТОВ «Нова Пошта» на ринку послуг, 2024 р.

№	Показник	Значення
1	Упізнаваність бренду, %	100
2	Користування послугами, %	96
3	Активність клієнтів, %	93
4	Позиція у свідомості клієнтів (Top of mind), %	88

Джерело: сформовано за даними підприємства

Отже, можна зробити висновок, що компанія «Нова пошта» посідає провідну позицію серед поштово-логістичних операторів України. Високий рівень упізнаваності бренду свідчить про ефективну маркетингову політику, а стабільна клієнтська активність – про якісний сервіс і довіру споживачів.

Для комплексного оцінювання репутаційного стану компанії використовується репутаційний індекс, який складається з кількох ключових компонентів, що відображають технологічність, соціальну відповідальність,

якість послуг, інноваційність і корпоративну культуру.

Таблиця 2.9

Репутаційні компоненти та їхній рівень у ТОВ «Нова Пошта», 2024 р.

№	Репутаційний компонент	Частка впливу у репутаційному індексі	Оцінка (у балах)
1	Технологічність та рівень сервісу	24%	68,5
2	Лідерство і управління	19%	65
3	Близькість і клієнтоорієнтованість	16%	85
4	Безпека і надійність	10%	58
5	Продукт та інновації	7%	75
6	Соціальна відповідальність	9%	85
7	Залученість і взаємодія команди з клієнтами	10%	89
8	Результативність бізнесу (новий компонент)	5%	13

Джерело: сформовано за даними підприємства

Загальний репутаційний індекс компанії становить 77,6 пунктів, що відповідає рівню «Strong» (міцна репутація) за шкалою оцінювання DNA.

Таблиця 2.10

Шкала оцінювання DNA

Рівень	Діапазон балів	Характеристика
0–39	Негативна або слабка репутація	Репутаційні ризики, низька довіра
40–54	Початковий рівень	Репутація на етапі становлення
55–69	Середній рівень	Стабільна, але не відмінна репутація
70–80	Strong (міцний рівень)	Високий рівень довіри та стабільності
81–90	Високий рівень	Позитивний імідж, провідна ринкова позиція
90–100	Блискучий рівень	Лідер галузі з бездоганною репутацією

Аналіз системи сервісного обслуговування та репутаційного рівня ТОВ «Нова пошта» показав, що компанія не лише утримує лідерські позиції на національному ринку поштово-логістичних послуг, а й має високий рівень довіри з боку споживачів.

Високі оцінки за такими компонентами, як клієнтоорієнтованість, соціальна відповідальність, інноваційність та технологічність, свідчать про ефективну стратегію управління брендом і стабільність розвитку. Водночас, для подальшого зміцнення ринкових позицій компанії доцільно посилити роботу у напрямі забезпечення безпеки перевезень та формалізації

показників бізнес-результативності, що дозволить підвищити загальний репутаційний індекс до рівня «високий» або «блискучий».

За проведенням опитуванням про діяльність ТОВ «Нова пошта» за допомогою гугл форм, яке враховує думки респондентів, маємо наступні значення показників якості обслуговування (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники якості обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
Вантаж без пошкоджень, %	98,5	96,0	94,0	-4,5
Вантаж без втрат, %	98,9	97,0	95,0	-3,9
Своєчасно до відділення, %	96,2	99,49	98,0	1,8
Своєчасно до дверей, %	96,9	94,03	92,0	-4,9
Своєчасно забраний вантаж, %	94,3	96,17	95,0	0,7
Задоволеність сервісом бали з 10	8,8	9,0	8,7	-0,1
Готовність рекомендувати %	87,5	76,0	80,8	-6,7

Джерело: сформовано за даними підприємства

ТОВ «Нова пошта» упродовж 2022-2024 рр. зберегла високий рівень якості сервісу, незважаючи на складні зовнішні умови. Більшість ключових показників утримуються на рівні понад 90%, що свідчить про стійкість логістичної системи компанії. Водночас простежується незначне погіршення показників, пов'язаних із збереженням вантажу. Частка посилок без пошкоджень і втрат зменшилася відповідно на 4,5 % і 3,9 %. Це може бути наслідком збільшеного навантаження на мережу, ризиків транспортування в умовах воєнного стану та часткових втрат інфраструктури.

Своєчасна доставка до відділень демонструє позитивну динаміку – 1,8%, що свідчить про ефективну роботу внутрішньої логістики. Проте доставка «до дверей» дещо погіршилась – -4,9 %, ймовірно через підвищені ризики адресних маршрутів у прифронтових регіонах.

Рівень задоволеності сервісом залишається стабільно високим (8,7 балів із 10), а індекс готовності рекомендувати (NPS), хоча і знизився порівняно з 2022 р., утримується на прийнятному рівні – понад 80 %.

Втрати компанії через повномасштабне вторгнення РФ суттєво вплинули на показники 2023-2024 рр. Станом на 01.01.2025 р. ТОВ «Нова пошта» втратила близько 300 відділень, 10 терміналів зазнали уражень або були зруйновані, зокрема у Дніпрі та Полтаві – повністю не підлягають відновленню. Орієнтовна сума втрат становить близько 2,8 млрд грн, що негативно позначилось на операційних можливостях і швидкості обслуговування.

Попри значні збитки, компанія зуміла адаптуватися до нових умов, розширити цифрові сервіси, покращити комунікацію з клієнтами та утримати лідерські позиції на ринку експрес-доставки.

Загалом система сервісного обслуговування «Нової пошти» демонструє високий рівень гнучкості, надійності та клієнтоорієнтованості, що дозволяє компанії залишатись лідером у сфері логістики навіть в умовах воєнного стану.

Аналіз показників якості сервісу та ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчить про те, що компанія зберігає стійкі позиції на ринку навіть у складних зовнішніх умовах. Проте, водночас, наявні певні ризики, пов'язані з інфраструктурними втратами, безпековими викликами та зростанням собівартості логістичних процесів. Для більш глибокого розуміння поточного стану підприємства та визначення стратегічних напрямів розвитку проведемо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» залишається стратегічно стійким підприємством, яке ефективно використовує свої сильні сторони – широку мережу, цифрові сервіси, міжнародну сертифікацію та високий рівень клієнтської довіри.

Водночас, вплив війни та економічної нестабільності призвів до появи слабких сторін – зростання витрат, руйнування інфраструктури, зниження безпеки перевезень.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
• Лідер ринку експрес-доставки в Україні з часткою понад 75 % ринку.	• Високі логістичні витрати через зростання цін на паливо та енергоносії.
• Станом на початок 2025 року компанія мала 13 208 відділень та 24 002 поштомати, загалом 37 210 точок сервісу.	• Зниження показників збереження вантажів унаслідок бойових дій.
• Високий рівень цифровізації: мобільний застосунок, чат-боти, онлайн-кабінет, відстеження у реальному часі.	• Обмеження доступу до ринків окупованих і прифронтових територій.
• Впроваджені міжнародні стандарти якості ISO 9001:2015 та безпеки праці ISO 45001:2018.	• Значні фінансові втрати через руйнування інфраструктури (понад 2,8 млрд грн).
• Висока довіра клієнтів і стабільний імідж соціально відповідальної компанії.	• Перевантаження логістичних терміналів у великих містах.
• Гнучка система управління, здатна швидко адаптуватися до кризових умов.	• Обмежена міжнародна присутність порівняно з глобальними логістичними брендами.
Можливості (O)	Загрози (T)
• Розширення міжнародних перевезень та партнерств із логістичними компаніями ЄС.	• Військові ризики, ракетні удари по логістичних об'єктах.
• Впровадження «зелених» технологій у доставці (електротранспорт, сортування відходів).	• Інфляційний тиск, зростання собівартості доставки.
• Розвиток автоматизованих поштоматів і безконтактних сервісів.	• Посилення конкуренції з боку «Укрпошти» та приватних операторів.
• Запуск нових B2B-рішень для e-commerce та корпоративних клієнтів.	• Зниження купівельної спроможності населення.
• Розширення діяльності на ринки Польщі, Німеччини, Румунії.	• Кіберзагрози та ризики порушення конфіденційності даних.
• Залучення інвестицій у модернізацію терміналів і систем автоматизації.	• Перебої у роботі транспортної інфраструктури через війну.

Серед ключових можливостей компанії – розвиток міжнародних перевезень, автоматизація процесів, цифровізація обслуговування, а також екологічні інновації, що підсилюють бренд компанії. Основними загрозами залишаються воєнні ризики, конкуренція та макроекономічні фактори. Проте, завдяки гнучкості управління та диверсифікації сервісів, компанія має потенціал не лише зберегти свої позиції, а й розширити присутність на ринку Європи.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» має стратегічний потенціал для подальшого розвитку, особливо у напрямках автоматизації, міжнародної логістики та сталого управління, що дозволить їй утримати лідерство навіть в

умовах невизначеності. Результати діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2022-2024 році підтверджують ефективність обраної моделі управління сервісом, орієнтацію на клієнта та стратегічний розвиток у напрямі цифровізації й міжнародної експансії.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта», який дав змогу всебічно оцінити організаційну структуру управління, фінансово-економічний стан підприємства та ефективність його системи сервісного обслуговування споживачів.

1. ТОВ «Нова Пошта» – провідна українська логістична компанія, що забезпечує швидку та надійну доставку вантажів і посилок по всій Україні та за її межами. Підприємство активно впроваджує інноваційні технології, автоматизацію процесів і цифрові сервіси, що дає змогу підтримувати високі стандарти якості обслуговування. Завдяки розгалуженій мережі відділень, терміналів і поштоматів компанія охоплює навіть найвіддаленіші населені пункти. «Нова Пошта» є лідером ринку експрес-доставки, демонструє фінансову стабільність, клієнтоорієнтованість та соціальну відповідальність, залишаючись одним із символів сучасного українського бізнесу. Організаційно-управлінський аналіз засвідчив, що ТОВ «Нова Пошта» має чітко вибудовану структуру управління, орієнтовану на клієнта та гнучке реагування на зміни ринку. Наявність ефективних управлінських підрозділів, зокрема ІТ-відділу, логістичних центрів і департаменту по роботі з клієнтами, забезпечує безперервність бізнес-процесів і високий рівень обслуговування.

2. Фінансово-економічна діагностика показала стабільне зростання основних фінансових показників упродовж останніх років, попри складну макроекономічну ситуацію. Підприємство зберігає ліквідність, має достатній рівень оборотного капіталу та демонструє позитивну динаміку

прибутковості. Разом з тим, зросли витрати, пов'язані з відновленням інфраструктури після руйнувань унаслідок воєнних дій. Орієнтовні втрати компанії становлять близько 2,8 млрд грн, однак ТОВ «Нова Пошта» продовжує інвестувати в розширення мережі та модернізацію технологій. При цих затратах чистий прибуток підприємства збільшився з 3262705 тис. грн у 2022 році до 3813055 тис. грн у 2024 році (+16,87 %), що демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, хоча темп приросту прибутку відстає від темпу росту доходів. Це свідчить про збільшення витрат, пов'язаних із розширенням діяльності та інвестиціями у розвиток логістичної інфраструктури.

3. Аналіз системи сервісного обслуговування споживачів показав, що компанія є лідером на ринку поштово-логістичних послуг України завдяки широкому спектру сервісів, високій цифровізації, гнучкості тарифів і клієнтоорієнтованій політиці. Опитування клієнтів засвідчило високий рівень задоволеності якістю обслуговування, хоча й відзначено певне зниження показників безпеки доставки через воєнні ризики. Результати SWOT-аналізу підтвердили, що сильними сторонами компанії є масштабна інфраструктура, впровадження міжнародних стандартів управління якістю, інноваційність і висока довіра клієнтів. Серед основних загроз – військові дії, інфляційний тиск та посилення конкуренції. Попри це, підприємство має значний стратегічний потенціал для подальшого розвитку, зокрема у напрямках цифровізації, «зелених» ініціатив та виходу на міжнародні ринки.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» продовжує залишатися одним із найуспішніших логістичних операторів України, який демонструє стійкість до кризових умов, здатність адаптуватися до викликів і підтримувати високу якість сервісу на всіх рівнях управління.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Напрями підвищення якості обслуговування клієнтів підприємства

ТОВ «Нова пошта» є однією з провідних логістичних компаній України, яка забезпечує широкий спектр послуг із доставки відправлень по всій території держави. Постійне зростання попиту на швидкі та якісні логістичні рішення, а також посилення конкуренції на ринку поштових послуг вимагають від підприємства постійного вдосконалення системи сервісного обслуговування. У цьому контексті «Нова пошта» здійснює комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності логістичних процесів, рівня клієнтського задоволення та впровадження інноваційних технологій.

Покращення якості обслуговування споживачів безпосередньо залежить від розуміння їхніх очікувань і потреб. Саме тому першим кроком у вдосконаленні системи сервісу є проведення систематичного аналізу клієнтського досвіду. «Нова пошта» активно застосовує інструменти збору зворотного зв'язку – онлайн-опитування, анкетування, аналіз звернень до служби підтримки. Отримана інформація дозволяє визначити проблемні аспекти сервісу, а також сегментувати клієнтів за рівнем задоволеності та частотою користування послугами.

Окрім того, компанія створює спеціалізовані аналітичні групи, які досліджують тенденції розвитку логістичного ринку, поведінку споживачів та стратегії конкурентів. Це дає змогу своєчасно адаптувати стратегію підприємства до змін зовнішнього середовища, запроваджувати нові стандарти обслуговування та інноваційні рішення. Таким чином, орієнтація на споживача стає базовим принципом у формуванні політики якості

обслуговування компанії.

Якість сервісного обслуговування є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств логістичної галузі. В умовах насиченого ринку споживач очікує не лише швидкої та надійної доставки, але й високого рівня клієнтського досвіду, що включає зручність комунікації, прозорість розрахунків і впевненість у безпеці вантажу. Для компанії «Нова Пошта», яка посідає провідні позиції на ринку експрес-доставки України, питання вдосконалення сервісу має стратегічне значення, адже саме якість обслуговування формує лояльність клієнтів і зміцнює бренд компанії.

Разом із тим, аналіз відкритих джерел, клієнтських відгуків та результатів внутрішніх досліджень дозволяє виокремити низку проблем, що перешкоджають досягненню максимальної ефективності системи обслуговування.

Однією з найчастіше згадуваних проблем є завищення ваги або об'єму посилки. Клієнти зазначають, що під час прийому відправлення система часто фіксує більшу вагу, ніж вказано при оформленні, через що підвищується тариф на доставку. Це породжує недовіру до компанії та створює репутаційні ризики. Наприклад, клієнти повідомляли про випадки, коли вартість пересилання невеликого товару (наприклад, флісової шапки) була такою ж, як і для великого пакета одягу, що викликало обурення.

Ще однією поширеною проблемою є непрозорість тарифів і розрахунку вартості послуг. Частина користувачів зазначає, що вартість доставки може змінюватися залежно від упаковки, оголошеної цінності чи типу посилки без чіткого пояснення з боку персоналу. Така ситуація свідчить про недостатню комунікацію між компанією та клієнтами щодо механізму формування тарифів.

Затримки у доставці також залишаються актуальними, особливо у пікові періоди (новорічні свята, акції e-commerce) або в умовах ускладненої логістики через воєнні дії. Попри впровадження автоматизованих систем маршрутизації, клієнти іноді стикаються з порушенням термінів доставки або

браком актуальної інформації про статус відправлення.

Окрему групу становлять проблеми, пов'язані з роботою персоналу. Деякі відгуки містять зауваження щодо неувважності працівників, невміння оперативно вирішувати конфліктні ситуації, а також випадків некоректного спілкування з клієнтами. Такі аспекти негативно впливають на емоційне сприйняття бренду і можуть знижувати рівень довіри до компанії.

Додатково споживачі часто звертають увагу на труднощі у взаємодії зі службою підтримки. Зокрема, клієнти зазначають, що відповіді на звернення є шаблонними, а процес розгляду претензій – тривалим. Це свідчить про потребу вдосконалення комунікаційних процесів і підвищення персональної відповідальності працівників служби клієнтської підтримки.

Таблиця 3.1

Типові проблеми, з якими зіштовхуються клієнти ТОВ «Нова Пошта»

№	Характер проблеми	Суть прояву	Орієнтовна частота згадок у відкритих відгуках	Потенційний вплив на репутацію
1	Завищення ваги або об'єму посилки	Після прийому вантажу система фіксує більшу вагу, ніж зазначено клієнтом, що збільшує тариф	~30 % від усіх скарг	Високий
2	Непрозорість тарифів	Клієнти не розуміють принцип розрахунку вартості доставки, особливо при зміні упаковки	~15 %	Середній
3	Затримки доставці	Порушення термінів у пікові періоди або через логістичні обмеження	~20 %	Високий
4	Помилки при відправленні або втрата посилок	Випадки пересилання не за адресою, пошкодження або зникнення вантажів	~10 %	Дуже високий
5	Проблеми з роботою персоналу	Неввічливе ставлення, повільне обслуговування, помилки при оформленні документів	~10 %	Середній
6	Недосконала комунікація зі службою підтримки	Тривала реакція на звернення, шаблонні відповіді, складність у вирішенні претензій	~8 %	Високий
7	Недостатня кількість відділень у малих громадах	Відсутність фізичних точок прийому/видачі або перевантаження діючих пунктів	~7 %	Середній

Джерело: Дані узагальнені за аналізом відгуків користувачів на відкритих майданчиках (Google Maps, Otvovik, Dou Review, соцмережі) за 2023–2025 pp.

Для невеликих населених пунктів залишається актуальною проблема недостатньої кількості відділень. Незважаючи на стрімкий розвиток мережі поштоматів, у деяких громадах фізична присутність компанії є обмеженою, що призводить до черг та перевантаження діючих пунктів обслуговування.

Таким чином, аналіз свідчить, що проблеми системи сервісного обслуговування ТОВ «Нова Пошта» мають переважно організаційно-технологічний і комунікаційний характер. Ключовими зонами ризику залишаються процеси зважування і тарифації, логістична координація, а також ефективність зворотного зв'язку з клієнтами. Для їхнього подолання доцільно вдосконалити автоматизацію операційних процесів, посилити контроль за точністю вимірювань і впровадити цифрові інструменти для моніторингу якості обслуговування в режимі реального часу.

Ефективність логістичних процесів є ключовим чинником, що визначає рівень сервісу компанії. Для підвищення швидкості, точності та надійності доставки «Нова пошта» активно впроваджує сучасні технології автоматизації. Зокрема, використовуються автоматизовані сортувальні комплекси, які скорочують час обробки посилок і знижують ризик помилок.

Компанія постійно вдосконалює маршрути перевезень, використовуючи системи GPS-навігації та аналітичні платформи для моніторингу логістичних потоків у реальному часі. Це сприяє підвищенню точності прогнозування строків доставки та оптимізації транспортних витрат. Розширення мережі відділень і поштоматів забезпечує споживачам зручність у виборі способу отримання відправлень, а співпраця з партнерами – стабільність функціонування навіть в умовах воєнного стану чи перебоїв інфраструктури.

Інноваційні технології стають невід'ємним елементом сучасної логістики. «Нова пошта» активно впроваджує цифрові рішення – онлайн-сервіси, мобільні додатки, чат-боти, що дозволяють клієнтам відстежувати відправлення, оформлювати послуги дистанційно та отримувати оперативні консультації. Використання технологій штучного інтелекту та машинного

навчання допомагає аналізувати великі масиви даних, прогнозувати попит і оптимізувати навантаження на ресурси компанії.

Важливу роль у забезпеченні високої якості сервісу відіграє кваліфікація персоналу. Компанія систематично організовує навчальні програми, тренінги та семінари для працівників, спрямовані на вдосконалення навичок комунікації, клієнтського сервісу та роботи з цифровими інструментами. Крім того, впроваджується система мотивації, орієнтована на підвищення продуктивності та відповідальності співробітників.

Основними напрямками підвищення якості обслуговування є:

1. Оптимізація клієнтського досвіду. Необхідно розширити можливості самообслуговування клієнтів через мобільний застосунок та сайт: спрощення оформлення відправлень, автоматичне заповнення даних, інтеграція з маркетплейсами та CRM-системами для бізнес-користувачів. Це дозволить зменшити навантаження на операторів і скоротити час обслуговування у відділеннях.

2. Підвищення професійного рівня персоналу. Запровадження системи регулярного навчання та тренінгів із сервісної поведінки, ефективної комунікації та вирішення конфліктів із клієнтами. Це сприятиме формуванню корпоративної культури клієнтоорієнтованості.

3. Автоматизація процесів і підвищення швидкості доставки. Інвестиції у розбудову сортувальних терміналів, автоматичні лінії обробки посилок та цифрові системи контролю маршрутів дозволять скоротити час обробки вантажу та зменшити кількість логістичних помилок.

4. Розширення мережі поштоматів і смарт-відділень. Поширення концепції «самообслуговування 24/7» дає змогу клієнтам самостійно отримувати посилки у зручний час, що особливо важливо у великих містах та при нестабільній безпеці роботи офлайн-відділень.

5. Впровадження стандартів якості обслуговування. Систематичний моніторинг ключових показників (час доставки, відсоток безпошкоджених

посилок, рівень скарг, оцінка задоволеності клієнтів) дозволяє оперативно реагувати на проблеми та вдосконалювати внутрішні процеси.

6. Підтримка екологічної відповідальності у сервісі. Використання біорозкладних пакувальних матеріалів, цифрових чеків, енергозберігаючих технологій у відділеннях формує позитивний імідж компанії серед споживачів, орієнтованих на сталий розвиток.

Таблиця 3.2

Основні напрями підвищення якості сервісного обслуговування ТОВ «Нова Пошта»

№	Напрямок вдосконалення	Очікуваний результат	Орієнтовний термін реалізації
1	Цифровізація клієнтських сервісів	Зменшення часу обслуговування на 20%, зростання частки онлайн-операцій до 70%	2025 р.
2	Професійна підготовка персоналу	Підвищення рівня задоволеності клієнтів до 9,5 бала з 10	2025–2026 рр.
3	Автоматизація сортувальних процесів	Скорочення часу доставки на 15%, зниження кількості пошкоджень	2025–2027 рр.
4	Розширення мережі поштоматів	Зростання частки відправлень через поштомати до 30%	2026 р.
5	Впровадження екостандартів	Зміцнення бренду як соціально відповідального бізнесу	Постійно

Джерело: власна розробка

Удосконалення системи сервісного обслуговування ТОВ «Нова Пошта» повинно базуватись на поєднанні інновацій, клієнтоорієнтованості та ефективного управління якістю. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме не лише підвищенню рівня задоволеності клієнтів, але й зміцненню ринкових позицій компанії, забезпеченню сталого розвитку та посиленню конкурентних переваг у галузі поштово-логістичних послуг України.

Отже, удосконалення системи сервісного обслуговування є стратегічним напрямом розвитку ТОВ «Нова пошта». Проведення аналізу потреб клієнтів, оптимізація логістичних процесів, активне впровадження новітніх технологій і розвиток професійного потенціалу персоналу забезпечують стабільне підвищення якості послуг компанії.

Якість сервісного обслуговування є ключовим чинником конкурентоспроможності будь-якого підприємства у сфері логістики. Для ТОВ «Нова Пошта», яке обслуговує мільйони клієнтів щодня, рівень задоволеності споживачів визначає не лише поточний прибуток, але й довгострокову репутацію бренду. З огляду на високу насиченість ринку поштово-логістичних послуг, компанія потребує постійного вдосконалення сервісу та впровадження інноваційних рішень, орієнтованих на потреби споживачів.

Для підвищення якості обслуговування клієнтів ТОВ «Нова пошта» можна запропонувати кілька конкретних заходів, наведених в табл. 3.3:

Таблиця 3.3

Пропозиції щодо вдосконалення системи сервісного обслуговування клієнтів
ТОВ «Нова Пошта»

№	Захід	Пояснення
1	2	3
1	Модернізація служби клієнтської підтримки	Доцільно створити єдину багатоканальну систему комунікації з клієнтами, що поєднує телефонні звернення, електронну пошту, чат у мобільному додатку, соціальні мережі та месенджери. Для підвищення ефективності обслуговування варто застосовувати чат-ботів і системи автоматизованого розподілу запитів, що зменшить час очікування відповіді.
2	Удосконалення інформаційно-технологічних рішень	Рекомендується розширити функціональні можливості мобільного застосунку та офіційного сайту, додавши інтерактивне відстеження посилок у режимі реального часу, push-сповіщення про зміни статусу доставки та можливість миттєвого повідомлення клієнта у разі затримки або технічних збоїв.
3	Підвищення професійного рівня працівників	Необхідно систематично проводити навчальні програми для персоналу, який працює з клієнтами. Акцент слід робити на розвитку комунікативних навичок, емоційного інтелекту, швидкому реагуванні на скарги та вмінні приймати клієнтоорієнтовані рішення.
4	Оптимізація логістичних процесів	Важливо застосовувати сучасні технології управління маршрутами доставки (TMS-системи) для скорочення часу перевезення та зниження витрат. Гнучке планування маршрутів дозволить оперативно реагувати на зміни попиту та зовнішні обставини, зокрема безпекові обмеження.
5	Розширення мережі поштоматів і відділень	Доцільно продовжити розгортання автоматизованих пунктів видачі та відкриття нових відділень, особливо у малих населених пунктах. Це сприятиме підвищенню доступності послуг, зменшенню черг і розвантаженню діючих локацій.
6	Запровадження програм лояльності	Рекомендується створити систему бонусів або знижок для постійних користувачів, що стимулюватиме повторні звернення. Наприклад, клієнти можуть отримувати накопичувальні бали за кожне

		відправлення або спеціальні пропозиції у святкові періоди.
7	Індивідуалізація обслуговування клієнтів	Варто використовувати дані аналітики для надання персоналізованих пропозицій – з урахуванням історії замовлень, уподобань і частоти користування послугами. Це дозволить покращити клієнтський досвід і підвищити рівень лояльності.

Продовження табл. 3.3

1	2	3
8	Підвищення рівня відкритості та комунікації	Компанія має регулярно інформувати споживачів про зміни у роботі, оновлення сервісів чи можливі затримки. Ефективними інструментами для цього є офіційний сайт, мобільний додаток, email-розсилки та соціальні мережі.
9	Спрощення процесів повернення та обміну	Необхідно зробити процедуру повернення максимально простою для користувачів, передбачивши можливість онлайн-оформлення запиту через мобільний застосунок або особистий кабінет. Це підвищить довіру до компанії та зменшить кількість конфліктних ситуацій.
10	Покращення якості пакування вантажів	Слід запровадити чіткі стандарти пакування, які мінімізують ризики пошкодження посилок під час транспортування. Крім того, доцільно проводити навчання працівників із правильного пакування різних типів відправлень.

Джерело: власна розробка

Такі заходи дозволяють «Новій пошті» підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, зміцнювати позиції на ринку логістичних послуг України та зберігати довіру клієнтів навіть у складних економічних і соціальних умовах. Постійна орієнтація на інновації та споживача є ключем до подальшого сталого розвитку компанії.

Отже, підвищення якості обслуговування клієнтів є стратегічним пріоритетом розвитку ТОВ «Нова Пошта», оскільки саме рівень сервісу формує довіру, лояльність та конкурентні переваги компанії на ринку логістичних послуг. Аналіз діяльності підприємства показав, що, незважаючи на високу ефективність роботи, існують певні проблеми, пов'язані з точністю зважування, втратою або пошкодженням відправлень, затримками доставки, чергами у відділеннях та недостатнім рівнем комунікації з клієнтами.

Для усунення зазначених недоліків доцільним є вдосконалення ІТ-інфраструктури, модернізація логістичних процесів, розширення мережі поштоматів, а також посилення клієнтоорієнтованої політики. Важливу роль відіграє підвищення кваліфікації персоналу, автоматизація процесів обслуговування та впровадження системи збору і аналізу зворотного зв'язку

від клієнтів.

Реалізація запропонованих напрямів дозволить не лише покращити якість послуг, а й зміцнити імідж компанії як інноваційного та надійного оператора доставки. У результаті ТОВ «Нова Пошта» зможе підвищити рівень задоволеності клієнтів, скоротити кількість скарг і забезпечити стале зростання обсягів перевезень навіть в умовах посиленої конкуренції на ринку.

3.2. Цифрова трансформація та інноваційні технології в системі обслуговування ТОВ «Нова Пошта»

У сучасних умовах розвитку економіки цифровізація є ключовим чинником підвищення ефективності бізнес-процесів і формування конкурентних переваг компаній. Для підприємств логістичної сфери, зокрема ТОВ «Нова Пошта», впровадження інноваційних технологій є не лише інструментом оптимізації операційної діяльності, але й важливим засобом забезпечення високого рівня сервісу.

Зростання обсягів онлайн-торгівлі, вимоги клієнтів до швидкості, прозорості та зручності доставки стимулюють ТОВ «Нову Пошту» активно розвивати цифрові рішення. Компанія реалізує масштабну стратегію цифрової трансформації, яка охоплює автоматизацію логістичних процесів, розвиток мережі поштоматів, впровадження систем штучного інтелекту, удосконалення мобільних додатків і платформ самообслуговування.

Такі технологічні рішення дозволяють зменшити людський фактор, підвищити точність і швидкість обробки відправлень, а також зробити обслуговування клієнтів максимально зручним, індивідуалізованим і доступним у будь-який час. Саме завдяки цифровим інноваціям ТОВ «Нова Пошта» утримує лідерські позиції на ринку поштово-логістичних послуг України та поступово інтегрується у європейський цифровий простір.

Цифрова трансформація ТОВ «Нова Пошта» у 2025 році зумовлена низкою взаємопов'язаних факторів, що вплинули на стратегічні та операційні рішення компанії.

1. Автоматизація та діджиталізація бізнес-процесів. Одним із основних драйверів змін стала активна автоматизація операційної діяльності. Протягом останніх двох років компанія інвестувала значні ресурси в розвиток роботизованих сортувальних ліній, автоматизованих конвеєрів та створення власного IT-хабу Nova Digital. Завдяки цьому ряд рутинних процесів, які раніше виконували співробітники офісу – наприклад, частина маркетингових завдань, ручна аналітика та перевірка даних – було передано алгоритмам та інтегрованим дашбордам, що забезпечують більш швидке та точне виконання завдань. Окрім того, компанія залучила близько сорока prompt-фахівців для управління цілодобовим клієнтським ботом, що підвищує ефективність обслуговування та дозволяє клієнтам отримувати відповіді на запити в будь-який час.

2. Фінансові зобов'язання та KPI від міжнародних партнерів. Отримання кредиту від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) у розмірі 50 млн євро на модернізацію стало ще одним чинником трансформації. Банк встановив конкретні вимоги щодо ефективності та KPI, серед яких оптимізація витрат на персонал стала ключовим пунктом. Це змусило компанію переглянути організаційну структуру, скоротити частину рутинних ролей та зосередитися на позиціях, що приносять стратегічну цінність, зокрема дата-аналітиків, продуктових менеджерів і IT-спеціалістів.

3. Вплив війни та нестабільного попиту. Робота в умовах війни та частих блекаутів суттєво ускладнює логістичні процеси і підвищує витрати на операції. Для збереження мобільності та адаптивності компанія зменшила обсяг офісної структури, частково перебудувала маршрути доставки та тимчасово зупиняла роботу окремих сортувальних хабів. Це дозволило швидше реагувати на зовнішні зміни і підтримувати безперервність сервісу навіть у кризових умовах.

4. Коливання попиту та економічна ефективність. Після різкого зростання обсягів відправлень у 2022–2024 роках у 2025 році спостерігалось сповільнення темпів росту, що негативно вплинуло на фінансові показники компанії: у першому кварталі 2025 року прибуток групи впав на 21 % порівняно з аналогічним періодом минулого року. Одночасно підвищилася собівартість доставки через необхідність резервного енергоживлення та роботу у складних умовах, що стимулювало оптимізацію персоналу та процесів.

5. Зміна фокусу бізнес-моделі. Компанія поступово зміщує акцент із традиційної доставки «від дверей до дверей» на B2B-продукти та сервіси самообслуговування через мобільні додатки. Це формує потребу у нових компетенціях, таких як аналітика даних, управління продуктами та AI-інструменти, одночасно зменшуючи потребу у великій команді креативних офісних спеціалістів. Така стратегія дозволяє компанії ефективніше відповідати на сучасні вимоги ринку та клієнтів, забезпечуючи швидкість,

Таким чином, цифрова трансформація ТОВ «Нова Пошта» є результатом комплексного впливу технологічних інновацій, фінансових зобов'язань, змін у попиті та зовнішніх умов, що стимулюють оптимізацію персоналу та розвиток нових компетенцій у компанії.

За останні роки «Нова пошта» реалізувала масштабні інвестиційні програми, спрямовані на модернізацію логістичної інфраструктури, розбудову цифрових сервісів та вдосконалення мережі відділень і поштоматів. Компанія інвестувала 808 млн грн у будівництво нових сортувальних хабів (зокрема, в Одесі та Київській області), а також придбала земельну ділянку для термінала у Хмельницькому. На нове обладнання для сортувальних хабів спрямовано ще 246 млн грн.

Водночас активно розвивається мережа відділень та поштоматів. У 2024 році обсяг інвестицій у цей напрям склав 1,8 млрд грн (на 35 % більше, ніж у 2023 р.), а у 2025 році заплановано вкладення ще 1,2 млрд грн для відкриття понад 11 тисяч точок сервісу. Компанія прагне зробити послуги

максимально доступними для клієнтів у кожному регіоні України.

Паралельно тривають інші інвестиційні проекти:

- 837 млн грн – оновлення автопарку та контейнерів для вантажів;
- 345 млн грн – інвестиції у довгострокову оренду (зокрема фінансовий лізинг);
- 257 млн грн – розвиток напрямку Nova Energy;
- 135 млн грн – підтримка та розвиток IT-напрямку;
- 16 млн грн – фінансування R&D, досліджень у галузі логістики, автоматизації, аналітики та клієнтського сервісу.

Одним із найуспішніших напрямів цифрової трансформації є створення найбільшої в Європі мережі поштоматів – понад 28 600 точок по всій Україні. Лише у 2024 році компанія встановила 8 410 нових пристроїв, половина з яких розміщена у житлових комплексах і торговельно-розважальних центрах.

Формат out-of-home-доставки (отримання посилки у зручній локації без участі кур'єра) стрімко зростає у популярності: вже 10 % усіх відправлень компанії проходить через поштомати. За три роки кількість таких доставок збільшилася з 9,5 до 46 млн, а у 2025 році очікується досягнення рівня 75 млн відправлень.

Поштомат є значно економічнішим рішенням порівняно з класичним відділенням, адже не потребує персоналу, споживає менше ресурсів і може працювати навіть у складних умовах – у прифронтових громадах чи під час блекаутів. Це робить сервіс більш доступним і гнучким, сприяючи сталому розвитку регіонів.

У 2024 році компанія запровадила низку інновацій у межах поштової мережі:

- 4 000 поштоматів оснащено сонячними панелями (30 % мережі), що забезпечує автономну роботу навіть без електропостачання;
- запущено мегапоштомат №77777 на лівому березі Києва – дев'ятиметровий автомат із 188 комірками;
- реалізовано послугу «Камера схову» для тимчасового зберігання

або передачі речей;

- встановлено 200 кастомних поштоматів із локальними візуальними елементами та фразами, щоб інтегрувати їх у міський простір;
- розширено можливості сервісу «Пункт передачі», який дозволяє обмінюватися посилками без участі оператора, цілодобово;
- розпочато встановлення поштоматів у навчальних закладах, лікарнях, гуртожитках, готелях, а також тестуються спеціалізовані поштомати (наприклад, для лижного спорядження).

ТОВ «Нова Пошта» будує екосистему поштоматів, які завжди поруч – для відправки, отримання або тимчасового зберігання. У майбутньому вони стануть точкою щоденного сервісу, поєднуючи e-commerce, фінансові послуги та локальні сервіси.

Важливим орієнтиром цифрової трансформації «Нової пошти» залишаються стратегічні вектори FAST, EASY, SAFE, які визначають її філософію обслуговування. Компанія робить акцент на оперативності, зручності для клієнта та максимальній безпеці відправлень. Ці принципи формують основу корпоративної культури та визначають напрям розвитку інноваційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності, зручності й доступності сервісів для кожного клієнта.

Важливою складовою цифрової екосистеми групи компаній «Нова пошта» є фінансова установа NovaPay, яка забезпечує клієнтів сучасними платіжними рішеннями, інтегрованими в логістичні процеси. NovaPay стала не лише інструментом для зручних розрахунків за доставку, а й платформою для розвитку B2B- та e-commerce-напрямів.

Одним із прикладів такої інновації є спільний проєкт NovaPay і OLX, який у 2025 році запустив сервіс автоматичного зарахування післяплати на рахунки підприємців. Завдяки цьому підприємці, що здійснюють продажі через OLX, тепер отримують кошти напряму на рахунок ФОП одразу після того, як покупець сплатив замовлення у відділенні «Нової пошти».

Новий функціонал суттєво зменшує кількість ручних операцій,

підвищує прозорість фінансових потоків та спрощує документообіг. Система автоматично розподіляє платіж: відраховує комісію платформи OLX, а решту – чистий дохід продавця – переказує без затримок.

Інвестиції ТОВ «Нова Пошта» у цифрову трансформацію та розвиток інфраструктури (2024-2025 рр.) наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Інвестиції ТОВ «Нова Пошта» у цифрову трансформацію та розвиток інфраструктури (2024-2025 рр.)

Напрямок інвестицій	Обсяг інвестицій	Зміст і мета
Мережа відділень і поштоматів	1,8 млрд грн (на 2024 р., +35% до 2023 р.)	Розвиток мережі відділень та поштоматів по Україні
План на 2025 рік	1,2 млрд грн	Відкриття ще 11 тис. точок сервісу (поштомати, пункти видачі, відділення)
Нові сортувальні хаби	808 млн грн	Будівництво терміналів у Київській та Одеській областях, придбання землі під новий хаб у Хмельницькому
Обладнання для хабів	246 млн грн	Закупівля сучасних роботизованих систем сортування
Оновлення транспортного парку та контейнерів	837 млн грн	Модернізація автопарку та контейнерного обладнання для вантажів
Довгострокова оренда (зокрема фінансовий лізинг)	345 млн грн	Інвестиції у розширення логістичної інфраструктури
Розвиток напрямку Nova Energy	257 млн грн	Альтернативні джерела енергопостачання для стабільної роботи в умовах блекаутів
Підтримка та розвиток IT-напрямку	135 млн грн	Розробка цифрових сервісів, IT-інфраструктури та кіберзахисту
R&D та інноваційні розробки	16 млн грн	Дослідження у шести напрямках: логістика, митно-брокерські операції, клієнтський сервіс, продажі, маркетинг

Джерело: власні розрахунки

Послуга доступна для платежів, здійснених через систему післяплати, і активується після відкриття рахунку підприємця та підписання договору з NovaPay. Це рішення є прикладом синергії логістики та фінансових технологій (FinTech), коли доставка, оплата та облік інтегровані в єдину

цифрову екосистему.

Розвиток таких сервісів формує новий рівень зручності для бізнесу і клієнтів, створюючи комплексну платформу для електронної комерції, де всі етапи – від оформлення замовлення до отримання коштів – здійснюються автоматично, без участі посередників.

Таким чином, цифрова трансформація ТОВ «Нова пошта» охоплює не лише логістику, а й фінансову сферу, створюючи повноцінну інноваційну екосистему доставки та розрахунків, яка відповідає принципам FAST, EASY, SAFE і визначає конкурентоспроможність компанії на українському та міжнародному ринках.

Цей підхід демонструє, що навіть у кризових умовах ТОВ «Нова Пошта» продовжує послідовно інвестувати у технології, підвищення якості послуг і розвиток цифрових компетенцій персоналу, що забезпечує її стабільне лідерство на ринку логістичних послуг України та інтеграцію у європейський цифровий простір.

Таким чином, цифрова трансформація ТОВ «Нова Пошта» відбувається під впливом комплексного поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів: технологічних інновацій, фінансових зобов'язань, змін у попиті та умов зовнішнього середовища. Оптимізація персоналу, впровадження роботизованих систем і AI-рішень, а також зміна бізнес-фокусу дозволяють компанії підвищувати ефективність, зберігати конкурентні переваги та формувати нові стандарти обслуговування клієнтів у логістичній сфері.

Сучасна стратегія розвитку ТОВ «Нова пошта» базується на цифровізації бізнес-процесів, автоматизації операцій та впровадженні інновацій, які дозволяють підвищити якість сервісу та ефективність управління. Компанія продовжує масштабну трансформацію, поєднуючи технологічний розвиток з клієнтоорієнтованим підходом.

3.3. Ефективність запропонованих заходів

Для збереження лідерства на висококонкурентному ринку та забезпечення стійкості в умовах кадрового дефіциту, компанія має інвестувати у глибоку персоналізацію, автоматизацію критичних процесів та проактивне управління якістю.

Наступні пропозиції спрямовані на комплексне вдосконалення системи сервісного обслуговування шляхом впровадження індивідуалізованих підходів, автоматизації комунікацій, підвищення кваліфікації персоналу та систематичного збору зворотного зв'язку.

1. Впровадження адресного пакування та індивідуального підходу до клієнтів (рис. 3.1).

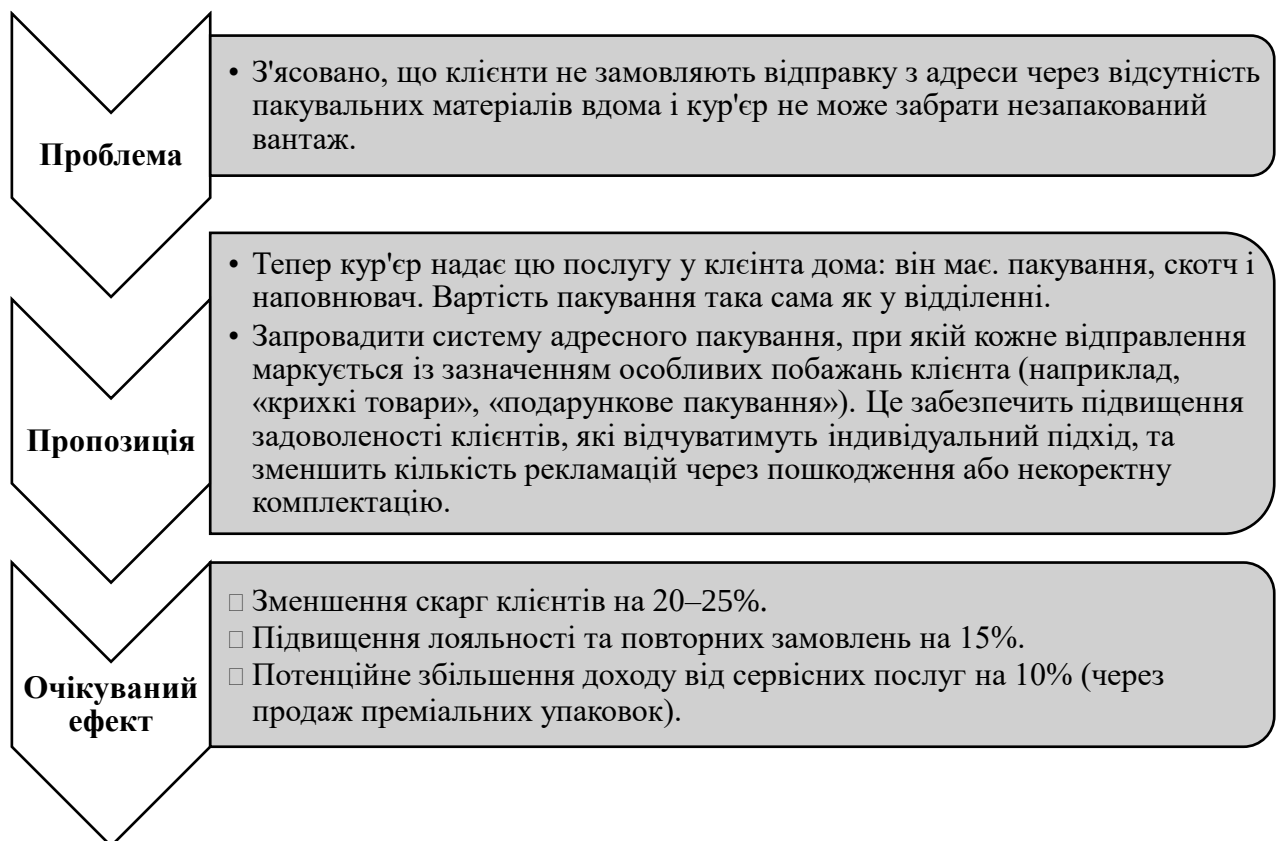


Рис. 3.1. Пропозиція впровадження адресного пакування та індивідуального підходу до клієнтів

Джерело: власна розробка

Така послуга відсутня у всіх інших поштових операторів.

Таблиця 3.5

Показники ефективності заходу «Впровадження адресного пакування»

Показник	Опис	Значення
Сукупний валовий Ефект (міс)	Дохід від повторних замовлень + Економія на рекламаціях (2250000 + 80000)	2 330 000 грн
Загальні місячні витрати (Амортизація + OPEX)	Амортизація CAPEX (2 000 000 грн за 3 роки) + OPEX.	180 556 грн
Чистий економічний ефект (міс)	Валовий ефект – Витрати (2330000–180556)	2 149 444 грн
Період окупності (Payback Period)	CAPEX/Чистий місячний ефект (2000000/2149444)	< 1 місяця

Джерело: власні розрахунки

Проект забезпечує майже миттєву окупність за рахунок значного приросту доходу від лояльності та є пріоритетним для негайного впровадження.

2. Глибока оптимізація процесу безкоштовної переадресації та повернення – Оптимізація самостійної переадресації та повернення (Self-Service Redirection & Return, SSRR) (рис. 3.2).

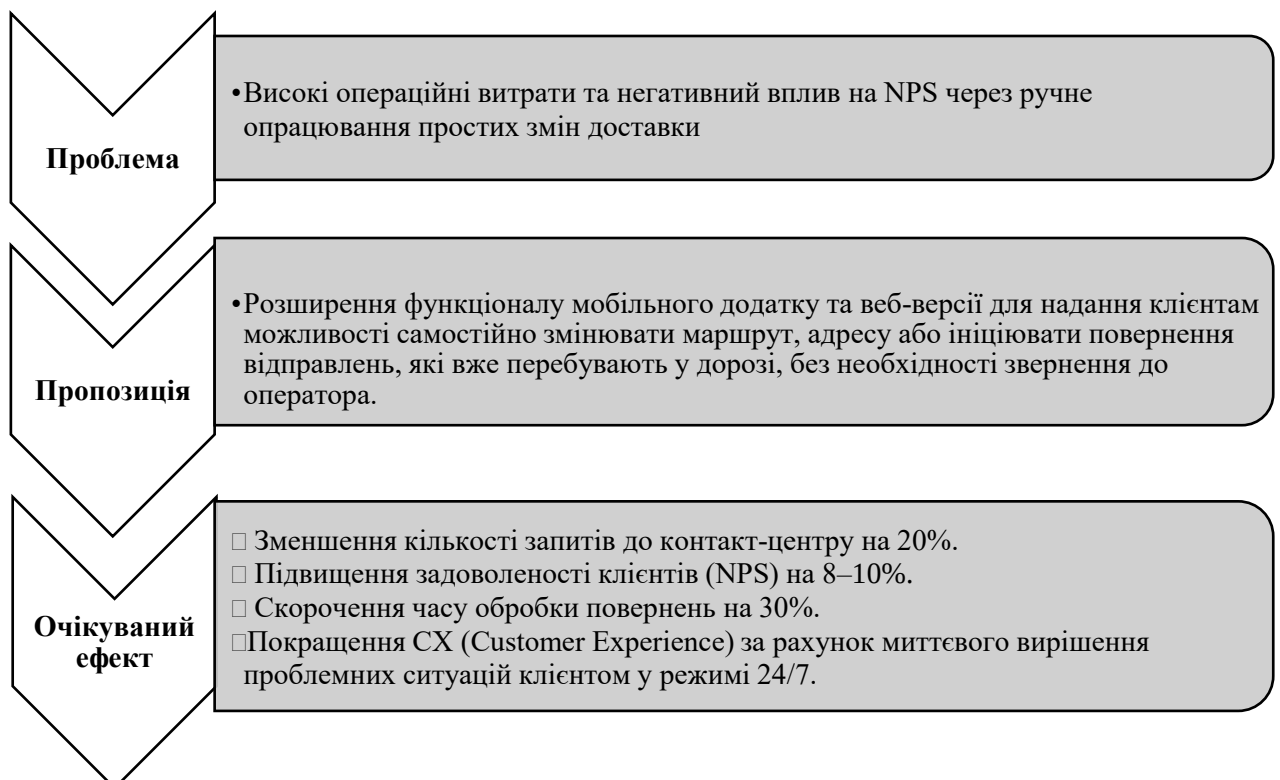


Рис. 3.2. Пропозиція оптимізації самостійної переадресації та повернення (Self-Service Redirection & Return, SSRR)

Джерело: власна розробка

Функціонал переадресації (зміни місця доставки) та оформлення повернення в мобільному додатку «Нової пошти» вже існує та активно використовується. Проте, пропозиція «Глибока оптимізація процесу безкоштовної переадресації та повернення» у бізнес-плані стосується подальшого вдосконалення, автоматизації та розширення самообслуговування з метою досягнення максимальної ефективності та зниження навантаження на контакт-центр (КЦ).

Відмінності пропозиції від поточного функціоналу і її важливість наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Відмінність пропозиції від поточного функціоналу

Критерій	Поточний функціонал (Є в додатку)	Пропозиція «Глибока оптимізація»
Складність кейсів	Добре працює для стандартних, прямих змін (наприклад, зміна відділення).	Включає складні кейси: зміна даних одержувача після прибуття, зміна типу доставки (двері $\rightarrow$ відділення) на фінальній стадії, повна автоматизація повернення.
Умови переадресації	Може вимагати додаткових дій (дзвінок, підтвердження від відправника) або мати обмеження за часом/статусом.	Мета: Максимальне усунення людського фактору та автоматичне підтвердження для довірених клієнтів/відправників.
Вартість для клієнта	Переадресація до поштомату або на інше відділення може бути платною (залежно від тарифу).	Фокус на безкоштовній (для клієнта) чи мінімально платній переадресації через додаток, щоб стимулювати самообслуговування.
Інтеграція в КЦ	Оператори КЦ все ще витрачають час на ручні запити або допомогу клієнтам, які не розібралися.	Мета: Зменшення кількості запитів на 20% за рахунок створення максимально інтуїтивного інтерфейсу та алгоритмів.
Економічний ефект	Зручність, але немає прямого фокусу на зниженні операційних витрат КЦ.	Пряма ціль – економія часу КЦ (500 годин/міс) та вивільнення ресурсів для складніших завдань.

Джерело: власна розробка

Пропозиція є стратегічною інвестицією, оскільки вона спрямована на

два ключові ефекти, які несе існуючий функціонал:

1. Зниження операційних витрат: Навіть якщо функціонал є, багато клієнтів все одно дзвонять до КЦ, коли стикаються з незрозумілим обмеженням чи помилкою. Глибока оптимізація робить процес настільки безшовним, що у клієнта не виникає потреби телефонувати.

2. Підвищення NPS (Самообслуговування): Можливість миттєво і самостійно вирішити проблему (наприклад, змінити адресу, коли посилка вже майже приїхала, о 23:00) є найсильнішим фактором лояльності. Це перетворює потенційно негативний досвід на позитивний, що напряду впливає на готовність рекомендувати.

Таким чином, пропозиція стосується не наявності функції, а її бездоганної, автоматизованої та інтуїтивної реалізації для максимізації клієнтського досвіду та мінімізації операційних витрат.

3. Підвищення кваліфікації персоналу та сервісна культура (Фокус на обробці рекламацій) (рис. 3.3).

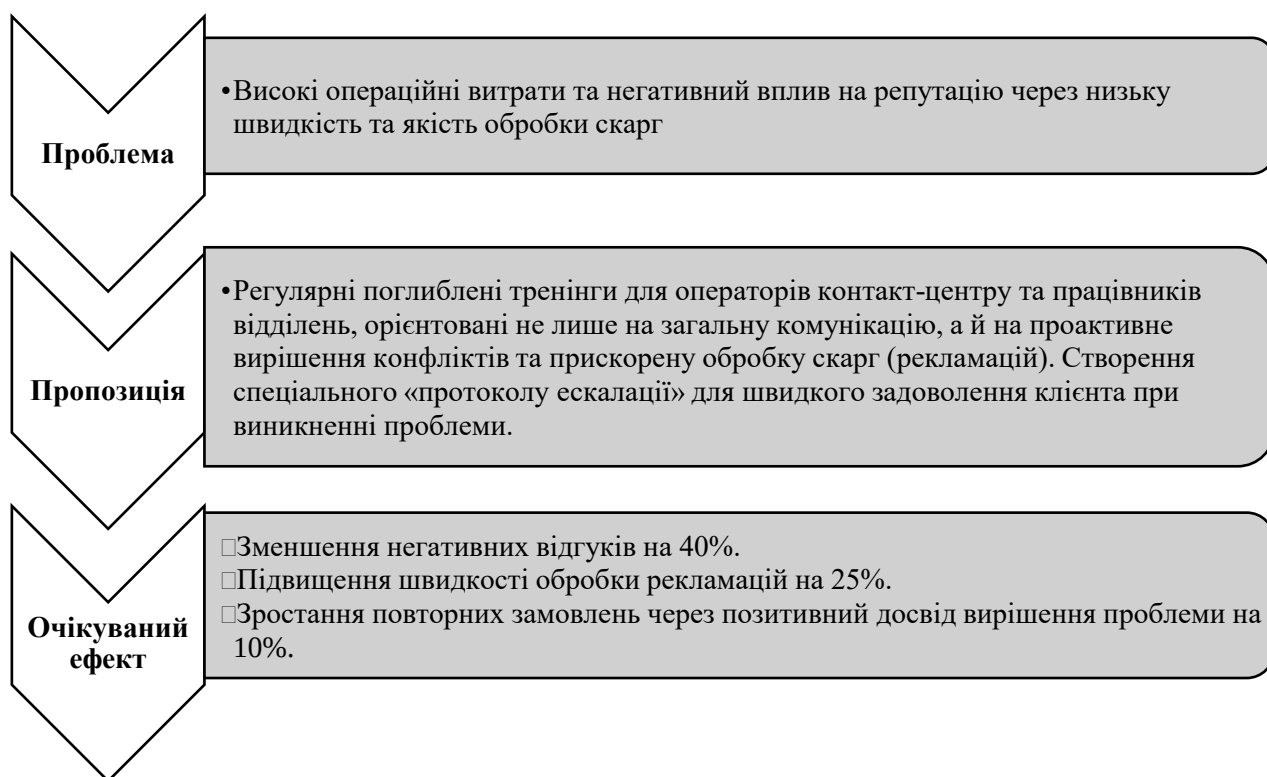


Рис. 3.3. Пропозиція підвищення кваліфікації персоналу та сервісна культура (фокус на обробці рекламацій)

Джерело: власна розробка

Неефективна та дорога обробка рекламаций: поточна система обробки скарг є повільною та ресурсозатратною. Кожна рекламація коштує компанії 200 грн на обробку, а висока загальна кількість (2 000/міс) призводить до значних операційних витрат.

Негативний клієнтський досвід (CX) при виникненні проблем: недостатня кваліфікація та невикористання єдиних, проактивних протоколів ескалації призводить до того, що вирішення конфліктів затягується або є неефективним. Це посилює незадоволеність клієнтів, які вже зіткнулися з проблемою.

Втрата лояльності та повторних замовлень: негативний досвід, пов'язаний з обробкою рекламаций, є однією з головних причин, чому клієнти відмовляються від послуг компанії. Це призводить до падіння NPS та втрати потенційного доходу від повторних замовлень.

Суть пропозиції полягає у трансформації процесу обробки скарг з реактивного та витратного на проактивний та швидкий, перетворюючи невдоволеного клієнта на лояльного.

4. Роботизація процесів сортування та логістики (Robotics and Automation) (рис. 3.4).

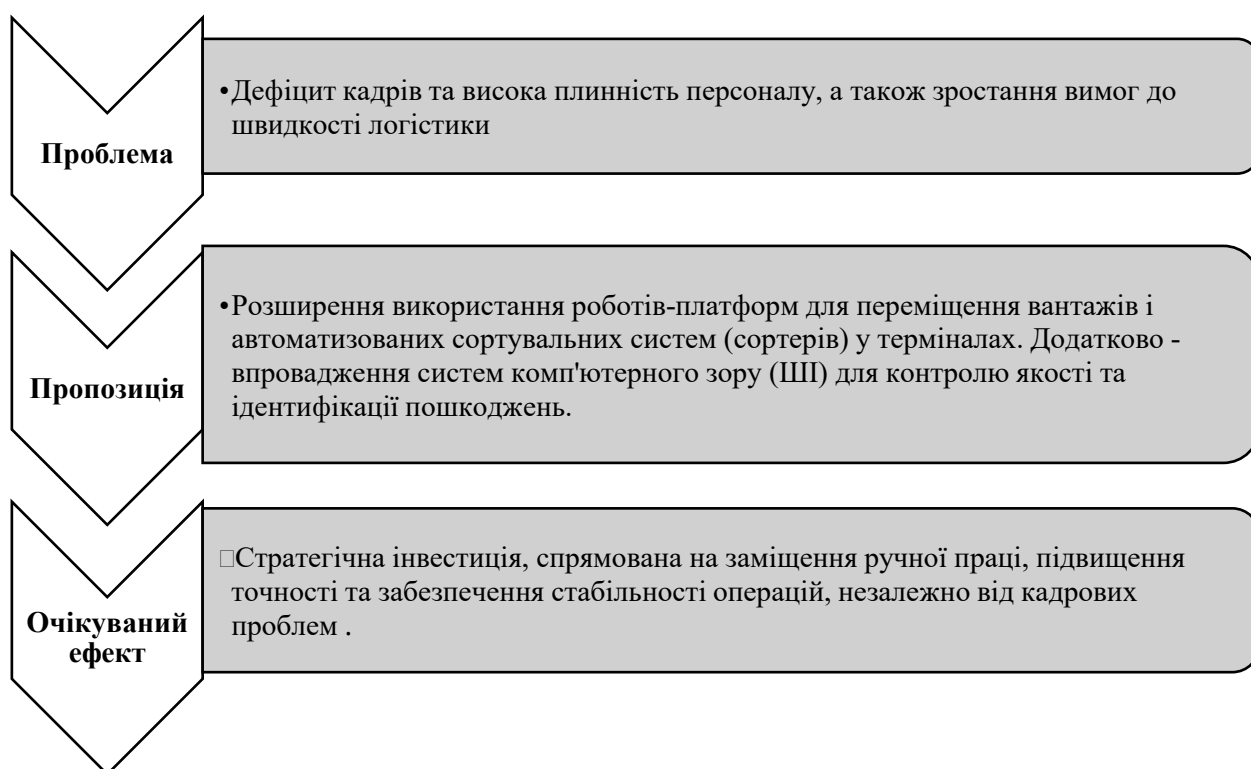


Рис. 3.4. Пропозиція роботизації процесів сортування та логістики

Джерело: власна розробка

Цей проєкт вимагає значних капітальних витрат (CAPEX), оскільки пов'язаний із закупівлею обладнання.

Таблиця 3.7

Основні показники ефективності проєкту

Категорія витрат	Опис	Вартість (грн)
CAPEX (Капітальні витрати)		
Роботи-сортери та платформи	Закупівля та інтеграція 50 одиниць (для терміналу).	15 000 000
Системи комп'ютерного зору (ШІ)	Встановлення камер та ПЗ для контролю якості пакування/сортування.	2 000 000
ІТ-інтеграція та налаштування	Впровадження в WMS (Warehouse Management System).	1 000 000
Загальний CAPEX		18 000 000
OPEX (Операційні витрати, річні)		
Обслуговування та ремонт	Технічне обслуговування, енергоспоживання, ліцензії.	1 500 000
Спеціалізований персонал	Наймання та навчання інженерів з обслуговування роботів (2 особи).	800 000
Загальний OPEX (Рік)		2 300 000
Загальні річні витрати (Амортизація CAPEX за 5 років + OPEX)		(18 000 000 / 5) + 2 300 000
		5 900 000

Категорія витрат	Опис	Вартість (грн)
Щомісячні витрати	5 900 000 / 12	491 667
Розрахунок очікуваної економії (за місяць)		
Економія на часі сортування (А)	124 950	
Економія на рекламаціях (В)	60 000	
Економія на фонді оплати праці (ФОП)	125 000	
Сукупний валовий ефект (А+В+ФОП)	309 950	
Чистий економічний ефект	-181 717	
Період окупності	58 місяців (4,8 року) - при врахуванні лише прямої економії та амортизації	

Джерело: власні розрахунки

Роботизація генерує ефект через пряму економію на персоналі та зменшення витрат на рекламації.

Аналогічно до проекту з оптимізацією переадресації, за рахунок прямої економії проект роботизації є збитковим. Однак його окупність настає за рахунок стратегічних переваг, які важко перевести в гроші (наприклад, уникнення штрафів за несвоєчасну доставку чи повна втрата замовлень через кадрові проблеми).

Таблиця 3.8

Ключові показники успіху проекту (Business KPIs)

Категорія	Показник	Базове значення	Цільове значення (2026 рік)
Операційна ефективність	Час сортування 1 відправлення	10 хв	-30% (7 хв)
Якість вантажу	Зменшення кількості втрат/помилки сортування	100%	-15%
Кадрова стійкість	Кількість годин ручної праці на сортуванні	100%	-40%
ШП-ефект	Частка пошкоджень, виявлених системою комп'ютерного зору до відправки	0%	95%

Джерело: власні розрахунки

Проект «Роботизація процесів сортування» є довгостроковою стратегічною інвестицією, а не проектом для швидкої окупності.

1. Кадрова безпека: Усуває залежність від людського фактора в

критичних операціях сортування, що є найважливішим у воєнний та поствоєнний періоди, коли дефіцит кадрів може бути хронічним.

2. Якість та швидкість: Забезпечує стабільну, високу якість (зменшення помилок) та високу швидкість (збільшення пропускну здатності), що безпосередньо впливає на виконання нормативів своєчасності, які, згідно з Вашими даними, знизилися.

3. ІІІ-контроль: Застосування комп'ютерного зору (ІІІ) дозволяє проактивно виявляти проблеми з пакуванням до того, як посилка дійде до клієнта, що різко знизить майбутні рекламациї.

Таким чином, інвестиції в \$18\$ млн грн є виправданими з точки зору збереження конкурентоспроможності, забезпечення стійкості бізнесу та підвищення якості сервісу до цільових 98% (зменшення втрат). Проєкт є стратегічною необхідністю для забезпечення операційної стійкості в умовах дефіциту персоналу. Хоча пряма окупність довга, він усуває критичні ризики та гарантує виконання нормативів якості.

Наведений вище комплекс пропозицій спрямований на максимальне підвищення клієнтської лояльності (NPS), зниження операційних витрат і забезпечення стабільно високої якості послуг, що, за прогнозами, дозволить повністю відновити ключові показники якості до рівня 2022 року вже до кінця 2026 року. Усі запропоновані заходи згруповані за стратегічним напрямом та мають вагоме фінансове обґрунтування, що базується на збільшенні доходу.

Таблиця 3.9

Зведена таблиця стратегічних пропозицій та економічного ефекту

№	Напрямок / Пропозиція	Стратегічна ціль	Ключовий ефект	Потенційний валовий ефект (грн/міс)
І. Персоналізація та якість				
1	Впровадження адресного пакування та індивідуального маркування	Зменшення пошкоджень, збільшення лояльності.	Підвищення повторних замовлень на 15%.	2 330 000
2	Підвищення кваліфікації персоналу	Зменшення негативних відгуків, прискорення	Зменшення рекламаций на 40%.	400 000

	(фокус на рекламаціях)	обробки.		
II. Операційна ефективність та стійкість				
3	Глибока оптимізація переадресації (Самообслуговування)	Зниження навантаження на Контакт-центр (КЦ).	Зменшення запитів до КЦ на 20%.	75 000
4	Роботизація сортування та логістики	Зниження залежності від ручної праці, зменшення помилок.	Зменшення помилок сортування на 15%.	309 950

Джерело: власні розрахунки

Дані таблиці 3.9 показують стратегічні пропозиції та економічний ефект демонструє, що всі запропоновані заходи мають системний і взаємопов'язаний характер, спрямований на підвищення рівня сервісного обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта» та одночасне зміцнення її конкурентоспроможності. Запропоновані ініціативи охоплюють два ключові напрями – персоналізацію та якість обслуговування, а також операційну ефективність і технологічну стійкість.

Реалізація першого напрямку, зокрема впровадження адресного пакування та підвищення кваліфікації персоналу, дозволить значно зменшити кількість рекламацій і негативних відгуків, водночас забезпечивши зростання повторних замовлень на 15%. Це створює потужний мультиплікативний ефект – підвищення лояльності клієнтів, формування позитивного іміджу бренду та стабільне зростання прибутковості.

Другий напрям – операційна ефективність – передбачає запровадження механізмів автоматизації та цифровізації ключових процесів, таких як переадресація та сортування відправлень. Очікується, що впровадження самообслуговування знизить навантаження на контакт-центр на 20%, а роботизація сортування зменшить частоту логістичних помилок на 15%. У сукупності ці заходи сприятимуть підвищенню швидкості, точності та стабільності роботи системи сервісного обслуговування.

Загальний потенційний валовий ефект від реалізації всіх заходів становить понад 3,1 млн грн на місяць, що підтверджує їхню економічну доцільність. Таким чином, впровадження запропонованих стратегічних

ініціатив забезпечить якісне зростання рівня клієнтського сервісу, зменшення витрат і формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Поступове впровадження комплексу заходів, починаючи з 2025 року, забезпечить відновлення ключових показників якості (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогнозований вплив на показники якості обслуговування (2025-2026 рр.)

Показник	2024 р. (Факт)	Прогноз 2025 р. (50% ефекту)	Прогноз 2026 р. (100% ефекту)	Відношення до рівня 2022 р.
Вантаж без пошкоджень, %	94,0	96,25	98,5	Повне
Вантаж без втрат, %	95,0	96,95	98,9	Повне
Своєчасно до відділення, %	98,0	98,25	98,5	Перевищення
Своєчасно до дверей, %	92,0	94,45	96,9	Повне
Задоволеність сервісом (з 10)	8,7	8,85	9,0	Перевищення
Готовність рекомендувати (NPS) %	80,8	84,15	87,5	Повне

Джерело: власна розробка

Впровадження даних пропозицій дозволить досягти двох ключових цілей:

1. Фінансова вигода: Згенерувати понад 3,1 млн грн/місяць валового економічного ефекту за рахунок зростання доходу від повторних замовлень та операційної економії.

2. Стратегічна стійкість: Забезпечити повне відновлення всіх критично важливих показників якості (без пошкоджень, без втрат, NPS) до кінця 2026 року, що є необхідною умовою для довгострокового лідерства.

Пріоритетне фінансування проєкту адресного пакування забезпечить швидкий фінансовий результат, тоді як фінансування роботизації гарантує операційну стійкість компанії на роки вперед.

Проведений аналіз ефективності запропонованих заходів довів, що впровадження інноваційних рішень у систему сервісного обслуговування ТОВ «Нова Пошта» має суттєвий позитивний вплив як на фінансові результати діяльності підприємства, так і на рівень задоволеності клієнтів.

Реалізація комплексу ініціатив – від адресного пакування до

автоматизації логістичних процесів – формує багаторівневу систему покращення клієнтського досвіду, операційної ефективності та кадрової стійкості. Найбільший економічний ефект спостерігається від впровадження адресного пакування та персоналізованого підходу до клієнтів, який забезпечує миттєву окупність та зростання повторних замовлень на 15%.

У свою чергу, глибока оптимізація процесів переадресації та повернення дозволяє зменшити навантаження на контакт-центр на 20%, підвищити оперативність обслуговування і знизити кількість звернень, що прямо впливає на задоволеність клієнтів. Підвищення кваліфікації персоналу забезпечує скорочення рекламаций на 40%, сприяючи зростанню лояльності та зміцненню бренду компанії. Роботизація процесів сортування і логістики, хоч і має довгий період окупності, є стратегічно необхідним кроком для мінімізації ризиків, пов'язаних із дефіцитом персоналу, та підвищення точності виконання логістичних операцій.

Загальний потенційний валовий ефект від реалізації всіх заходів оцінюється більш ніж у 3,1 млн грн на місяць, що підтверджує їхню економічну доцільність. Крім фінансових вигод, реалізація проєктів забезпечить повне відновлення ключових показників якості обслуговування до рівня 2022 року вже до кінця 2026 року.

Таким чином, запропонований комплекс заходів дозволяє не лише підвищити якість сервісного обслуговування клієнтів, але й сформувати стійку конкурентну перевагу підприємства у довгостроковій перспективі. Поєднання короткострокових високорентабельних рішень (адресне пакування, оптимізація КЦ) із довгостроковими стратегічними інвестиціями (роботизація) створює збалансовану модель розвитку сервісної системи ТОВ «Нова Пошта», орієнтовану на стабільне зростання ефективності, якості та клієнтської лояльності.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження напрямів удосконалення системи сервісного обслуговування споживачів ТОВ «Нова Пошта» можна зробити наступні висновки.

1. Проведений аналіз системи сервісного обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта» засвідчує, що якість послуг компанії загалом залишається на високому рівні, однак потребує подальшого вдосконалення з урахуванням зростаючих очікувань споживачів і ринкової конкуренції. Виявлені проблеми – неточності у зважуванні, затримки доставки, перевантаження відділень, недостатня комунікація та шаблонність відповідей служби підтримки – мають переважно організаційно-технологічний характер і можуть бути усунуті шляхом цифровізації процесів, автоматизації логістики, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження клієнтоорієнтованої політики. Застосування таких заходів, як модернізація IT-інфраструктури, розширення мережі поштоматів, індивідуалізація обслуговування й активне використання інструментів аналітики даних, забезпечить підвищення рівня задоволеності клієнтів, зменшення кількості рекламацій та зміцнення довіри до бренду. У результаті ТОВ «Нова Пошта» зможе не лише підвищити конкурентоспроможність на національному ринку, а й закріпити статус інноваційного та клієнтоорієнтованого лідера поштово-логістичної галузі України.

2. Цифрова трансформація ТОВ «Нова Пошта» є комплексним процесом, спрямованим на підвищення ефективності управління, оптимізацію операційної діяльності та вдосконалення системи обслуговування клієнтів. Компанія активно впроваджує інноваційні технології – автоматизовані сортувальні системи, мережу поштоматів, енергетичні рішення Nova Energy, фінансову платформу NovaPay та AI-інструменти для підтримки клієнтів. Ці зміни дозволяють зменшити витрати, прискорити обробку відправлень і забезпечити безперебійність роботи навіть у кризових умовах. Водночас цифровізація сприяє персоналізації сервісу,

розширенню каналів самообслуговування та формуванню єдиної інноваційної екосистеми доставки й фінансових послуг. У результаті «Нова Пошта» зміцнює свої конкурентні позиції, формує нові стандарти клієнтського досвіду та забезпечує стале зростання на українському й міжнародному ринках.

3. Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи сервісного обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта» базуються на результатах попереднього аналізу діяльності підприємства та спрямовані на підвищення рівня клієнтської лояльності, ефективності бізнес-процесів і стабільності роботи компанії в умовах високої конкуренції та кадрових викликів.

Основними напрямками удосконалення визначено:

- персоналізацію сервісу через впровадження адресного пакування та індивідуального маркування, що дозволяє збільшити повторні замовлення на 15% і забезпечити миттєву окупність інвестицій;
- розвиток компетенцій персоналу, зокрема у сфері обробки рекламаций, що знижує кількість скарг на 40% і підвищує задоволеність клієнтів;
- оптимізацію цифрових процесів самообслуговування (переадресація та повернення), яка скорочує навантаження на контакт-центр на 20% і підвищує NPS;
- роботизацію сортування та логістики, що забезпечує довгострокову операційну стійкість, зменшує кількість помилок на 15% і формує базу для подальшої цифрової інтеграції компанії.

Сукупний економічний ефект від реалізації запропонованих ініціатив становить понад 3,1 млн грн на місяць, що підтверджує їхню високу ефективність та інвестиційну доцільність.

Водночас стратегічні результати – підвищення якості, швидкості обслуговування, рівня задоволеності клієнтів і NPS до 87,5% – свідчать про досягнення цільових параметрів якості обслуговування вже до кінця 2026 року.

Отже, впровадження комплексу заходів забезпечить системне підвищення якості сервісу, зміцнення бренду ТОВ «Нова Пошта» як клієнтоорієнтованого лідера галузі та створить основу для сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та аналізу системи сервісного обслуговування споживачів підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Сервісне обслуговування є невід'ємною складовою сучасної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Воно забезпечує задоволення потреб клієнтів і створює основу для формування конкурентних переваг. Ефективна система сервісного обслуговування ґрунтується на поєднанні кількох ключових складових – швидкості реагування, високої якості наданих послуг, зручності доступу до інформації, професіоналізму працівників і врахуванні індивідуальних потреб кожного клієнта. Аналіз наукових джерел свідчить, що у більшості випадків сервіс трактується як складова частина товару, що забезпечує його супровід на етапі реалізації. У цьому контексті сервіс виконує допоміжну функцію – надання технічної підтримки чи консультацій під час продажу продукції. При цьому важливо розмежовувати поняття «сервіс», «послуга» та «обслуговування». Їхня тотожність простежується лише тоді, коли сервіс розглядається як елемент процесу реалізації товарів або послуг. У такому випадку мова йде не просто про обслуговування клієнта, а про сервісне обслуговування – діяльність, спрямовану на забезпечення якості, зручності та задоволення потреб споживача.

2. Система сервісного обслуговування являє собою комплекс організаційних, кадрових, технічних і комунікаційних компонентів, які взаємодіють для задоволення потреб споживачів. Її ефективність забезпечується злагодженою роботою персоналу, використанням сучасних цифрових інструментів і дотриманням стандартів обслуговування. Впровадження CRM-систем дозволяє автоматизувати комунікацію з клієнтами, підвищити оперативність реагування та адаптувати пропозиції під індивідуальні потреби. Таким чином, ефективно організована система

сервісного обслуговування є важливою передумовою стабільного попиту та зростання конкурентоспроможності підприємства.

3. Для об'єктивного оцінювання рівня сервісного обслуговування необхідно застосовувати комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи. До найпоширеніших інструментів належать анкетування, опитування, спостереження, метод «таємного покупця», а також використання аналітики CRM-систем і показників задоволеності клієнтів. Використання цифрових технологій дає змогу своєчасно відстежувати зміни у якості послуг, виявляти проблемні аспекти й формувати ефективні напрями їх покращення. Існують різні моделі сервісного обслуговування, які підприємство може застосовувати залежно від своєї стратегії та специфіки ринку. Це можуть бути моделі B2C (бізнес-до-споживача), B2B (бізнес-до-бізнесу), а також змішані моделі. Інновації та технології: Отже, системний аналіз сервісних процесів є дієвим механізмом підвищення клієнтського досвіду та формування позитивного іміджу компанії. Критерієм оцінювання якості сервісного обслуговування виступає рівень задоволення потреб споживачів.

4. Правове забезпечення сервісної діяльності ґрунтується на положеннях Закону України «Про захист прав споживачів» та інших нормативно-правових актах, які регламентують вимоги до якості послуг і відповідальність підприємств перед клієнтами. Дотримання цих норм сприяє зміцненню довіри споживачів і покращенню репутації бренду. Запровадження міжнародних стандартів управління якістю (ISO 9001:2015) та внутрішніх корпоративних регламентів забезпечує сталість сервісних процесів і підвищує рівень обслуговування. Інформаційна підтримка у вигляді CRM-систем, баз даних і аналітичних платформ виступає важливою складовою управління відносинами з клієнтами, дозволяючи приймати ефективні управлінські рішення..

5. ТОВ «Нова пошта» – це українська компанія з експрес-доставки, заснована 2001 року. Її мета – забезпечувати легку доставку для кожного

клієнта – у відділення, поштомат або на адресу. Компанія надає логістичні та дистрибуційні послуги, доставляючи як документи та найдрібніші посилки, так і великі вантажі. Завдяки Новій пошті тисячі підприємців можуть створювати та розвивати свій бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном.

ТОВ «Нова пошта» є найшвидшою доставкою в Україні. Вона доставляє щодня 1,5 млн посилок та вантажів на наступний день, за 24 години. Для своїх клієнтів компанія відкрила найдоступнішу мережу: понад 13 300 відділень та 25 700 поштоматів – разом 39 000 точок сервісу.

За 2024 рік компанія доставила 480 млн відправлень, що більше на 16%, ніж у 2023 році. Також у грудні 2024 року компанія встановила новий добовий рекорд. Тоді клієнтам доставили 2,25 млн посилок та вантажів.

Отже, ТОВ «Нова пошта» – це група NOVA, яка надає клієнтам – як бізнесу, так і приватним особам – повний спектр логістичних, фінансових та IT-послуг в Україні та за кордоном. До групи входять українські та міжнародні компанії, зокрема логістична компанія Нова пошта в Україні, Nova Post Europe, Nova Global, авіакомпанія Supernova Airlines, фінансова компанія NovaPay, IT-компанія Nova Digital, а також паливно-енергетична компанія Nova Energy.

6. Фінансово-економічний аналіз свідчить про стале зростання ключових показників діяльності підприємства протягом останніх років, незважаючи на складну економічну ситуацію в країні. Компанія зберігає належний рівень ліквідності, ефективно використовує оборотний капітал і демонструє позитивну динаміку прибутковості. Водночас спостерігається збільшення витрат, пов'язаних із відновленням логістичної інфраструктури, пошкодженої внаслідок воєнних дій. Орієнтовні збитки оцінюються у 2,8 млрд грн, однак ТОВ «Нова Пошта» продовжує активно інвестувати в розширення мережі та впровадження сучасних технологій. При цьому чистий прибуток підприємства зріс із 3 262,7 млн. грн у 2022 році до 3 813,1 тис. грн у 2024 році (16,87 %), що свідчить про ефективність управління фінансовими ресурсами. Проте темп зростання прибутку дещо поступається темпам

приросту доходів, що зумовлено підвищеними витратами на модернізацію та розвиток інфраструктури..

7. Дослідження системи сервісного обслуговування клієнтів підтвердило лідерські позиції компанії на ринку поштово-логістичних послуг України. Це забезпечується завдяки розгалуженій мережі відділень, високому рівню цифровізації процесів, гнучкій тарифній політиці та орієнтації на потреби клієнтів. Результати опитувань споживачів засвідчили високий рівень задоволеності сервісом, хоча дещо знизилися показники безпеки доставки через зовнішні воєнні ризики.

SWOT-аналіз підтвердив, що ключовими перевагами підприємства є масштабна інфраструктура, впровадження міжнародних стандартів якості, інноваційний підхід та довіра клієнтів. Основними викликами залишаються військові загрози, інфляційний тиск і зростання конкуренції на ринку. Водночас компанія має значний потенціал розвитку у сферах цифрової трансформації, екологічних («зелених») ініціатив та розширення міжнародної присутності.

8. Аналіз системи сервісного обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта» показав, що якість послуг компанії залишається високою, проте потребує подальшого вдосконалення у зв'язку зі зростаючими очікуваннями клієнтів та посиленням конкуренції на ринку. Основні проблеми – неточності у зважуванні, затримки доставки, перевантаження відділень, недостатня комунікація та шаблонність відповідей служби підтримки – мають організаційно-технологічний характер і можуть бути вирішені через цифровізацію процесів, автоматизацію логістики, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження клієнтоорієнтованих підходів. Заходи, такі як модернізація ІТ-інфраструктури, розширення мережі поштоматів, індивідуалізація обслуговування та активне використання аналітики даних, дозволять підвищити задоволеність клієнтів, знизити кількість рекламаций і зміцнити довіру до бренду. Це, у свою чергу, підвищить конкурентоспроможність компанії та закріпить її статус інноваційного та

клієнтоорієнтованого лідера на поштово-логістичному ринку України.

9. Цифрова трансформація ТОВ «Нова Пошта» являє собою комплексний процес, спрямований на підвищення ефективності управління, оптимізацію операцій та вдосконалення клієнтського сервісу. Компанія активно впроваджує інноваційні рішення: автоматизовані сортувальні системи, мережу поштоматів, енергетичні проекти Nova Energy, фінансову платформу NovaPay та AI-інструменти для підтримки клієнтів. Це дозволяє скоротити витрати, прискорити обробку відправлень та забезпечити безперебійну роботу навіть у кризових умовах. Водночас цифровізація сприяє персоналізації сервісу, розширенню каналів самообслуговування та формуванню єдиної інноваційної екосистеми доставки й фінансових послуг. У результаті «Нова Пошта» зміцнює свої позиції на ринку, формує нові стандарти клієнтського досвіду та забезпечує стабільне зростання як на національному, так і на міжнародному рівні.

10. Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи сервісного обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта» базуються на результатах попереднього аналізу діяльності підприємства та спрямовані на підвищення рівня клієнтської лояльності, ефективності бізнес-процесів і стабільності роботи компанії в умовах високої конкуренції та кадрових викликів.

Основними напрямками удосконалення визначено:

- персоналізацію сервісу через впровадження адресного пакування та індивідуального маркування, що дозволяє збільшити повторні замовлення на 15% і забезпечити миттєву окупність інвестицій;
- розвиток компетенцій персоналу, зокрема у сфері обробки рекламацій, що знижує кількість скарг на 40% і підвищує задоволеність клієнтів;
- оптимізацію цифрових процесів самообслуговування (переадресація та повернення), яка скорочує навантаження на контакт-центр на 20% і підвищує NPS;
- роботизацію сортування та логістики, що забезпечує довгострокову

операційну стійкість, зменшує кількість помилок на 15% і формує базу для подальшої цифрової інтеграції компанії.

Сукупний економічний ефект від реалізації запропонованих ініціатив становить понад 3,1 млн грн на місяць, що підтверджує їхню високу ефективність та інвестиційну доцільність.

Водночас стратегічні результати – підвищення якості, швидкості обслуговування, рівня задоволеності клієнтів і NPS до 87,5% – свідчать про досягнення цільових параметрів якості обслуговування вже до кінця 2026 року.

Отже, впровадження комплексу заходів забезпечить системне підвищення якості сервісу, зміцнення бренду ТОВ «Нова Пошта» як клієнтоорієнтованого лідера галузі та створить основу для сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко М. М. Економічна сутність та особливості визначення якості сервісного обслуговування на залізничному транспорті. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. № 1. С. 56-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2015_1_10
2. Безпарточний М.Г. Використання світового досвіду торговельного обслуговування споживачів роздрібних мереж. Матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Теорія і практика забезпечення ефективного розвитку суб'єктів ринку». 30 листопада 2013 року. Полтава: Інтерграфіка, 2013. С. 151-152.
3. Безпарточний М.Г. Формування сервісу та його вплив на потенціал торговельних підприємств. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Соціально-економічні аспекти розвитку України в умовах конкурентного середовища». 8-9 квітня 2010 року. Первомайськ: Первомайський факультет Харківського державного університету харчування та торгівлі, 2010. С. 15-16.
4. Березняцький В. В. Щодо етимології та тлумачення термінів «сервіс», «автосервіс», «обслуговування». Вісник Національного транспортного університету. 2010. № 21(2). С. 9-10. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vntu_2010_21\(2\)__4.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vntu_2010_21(2)__4.pdf).
5. Благоразумова О. В., Кузьмін С. В. Методичні підходи до оцінювання якості торговельного обслуговування покупців. Ефективна економіка. № 12. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5331>
6. Бойко Н. Актуалізація та оптимізація сервісного обслуговування споживачів. Тези Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». 2008. С. 60. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/14859/2/Conf_2008v2_Boiko_N-Aktualizatsiia_ta_optymizatsiia_60.pdf
7. Ван Ч. -Ч., Чуан С.-Ч. Побудова моделі сервісного обслуговування для попереднього аналізу цінності процесу обслуговування, яка відчувається

клієнтами. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 11. С. 278-288.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_11_35

8. Ведмідь Н. І. Сутність категорії «сервіс» у контексті економічного знання. Економічний часопис – XXI. 2012. № 3–4. С. 49–52.

9. Ведмідь Н. І. Термінологічні підходи до визначення категорії «сервіс» та його роль в економіці країн. Економіка та управління підприємствами. 2012. №3-4. С. 49-52.

10. Височин І.В. Методологічні основи сервісно-логістичного управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі. Економіка та держава. 2012. № 9. С. 19-22.

11. Вовк В. М. Складові формування якості обслуговування споживачів. Проблеми економіки № 4. 2017. С. 250-256. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-4_0-pages-250_256.pdf

12. Гайдабрус Н.В. Аналіз сервісу як складової логістичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Проблеми науки. 2013. № 2(146). С. 37–44.

13. Гораль Л. Т., Шийко В.І., Бакай М.Л. Евентологія понять «обслуговування» та «сервіс». Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 23. № 2. С. 27-36.

14. Грабовецький Б.Є., Прицюк Л.А. Оцінка пріоритетності факторів, що впливають на зростання обсягів реалізації автомобілів, запасних частин, доходу від надання послуг на основі методу експертних оцінок Дельфі. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. Т. 2. С. 258-264.

15. Гриценко О. І. Якість обслуговування як економічна категорія: проблеми визнання. Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-

виробничий журнал. 2013. № 4 (42). С. 192–195.

16. Гурочкіна В., Йосифчук, Я. Драйвери успіху ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштових послуг України. Підприємництво та інновації. 2023. №26. С. 38-46. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.6>

17. Данилюк Т. І. Сутність поняття «послуга»: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2014. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

18. Економіка ремонтного підприємства [Текст] : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. К. Аветісян, В. А. Бантковський, А. П. Луценко, В. Г. Рижков. Х. : ХНТУСГ, 2005. 390 с.

19. Євтушенко О. Особливості формування сервісної економіки. Економіка та держава. 2015. № 3. С. 103–106.

20. Жовновач Р. І. Сервісне обслуговування як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємств сільськогосподарського машинобудування. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2015. Вип. 28. С. 206-215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2015_28_25

21. Кобилух О., Гірна О. Логістичний оператор: інноваційний шлях розвитку на українському та міжнародному ринку експрес-доставки. Економіка та суспільство. 2022. №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-87>

22. Кобилух О., Гірна О. Сучасні підходи до логістичного обслуговування клієнтів на основі використання CRM-системи. АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ. Випуск 10-11/2022. С. 3-12. URL: <https://zenodo.org/records/7025204>

23. Косіченко І.І. Генеза сервісної економіки: головний тренд постіндустріального суспільства. Причорноморські економічні студії. Випуск 48-1. 2019. С. 29-34. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/48_1_2019/7.pdf

24. Криворучко О. М. Поняття «логістичний сервіс» і «логістичне обслуговування». Економіка транспортного комплексу. 2019. Вип. 33. С. 31-44. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/649072>

25. Кузьмак О. І. Концептуальні основи забезпечення інноваційного розвитку підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 15(2). С. 42-45.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15\(2\)__12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15(2)__12)

26. Кузьмак О. І. Формування організаційно-економічної моделі розвитку сервісно-виробничого обслуговування промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2016. Вип. 1(1). С. 233-236. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2016_1\(1\)__41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2016_1(1)__41)

27. Кучинський В. А. Кучинський В. А. Підвищення ефективності систем організації ремонтно-технічного обслуговування обладнання на машинобудівних підприємствах. Економіка розвитку. Харків: ХНЕУ. 2009. №2(50). С. 52-56.

28. Лабурцева О.І., Яцишина Л.К. Маркетингові засади організації дистрибуції та сервісу. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. Т. 2. С. 73-77.

29. Левковець П. Р. та ін. Системні аспекти вдосконалення логістичного сервісу. Вісник Кременчуцького державного політехнічного університету ім. М. Остроградського. 2008. Вип. 5 (58). Ч. 2. С. 108–111.

30. Лісовський В.І. Визначення стратегій керування допуском споживачів до обслуговування на дрібнооптовому складі. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 1. С. 223-226.

31. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. 2-ге вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2003. 524 с.

32. Мельникова К.В. Теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів. Видавничий дім «Гельветика». Економіка і суспільство. 2017. Випуск 8. С. 309–312. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/55.pdf

33. Мельникова, К. В., Таньков К. М. Логістичне обслуговування: конспект лекцій.; Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2006. 156 с.

34. Моргулець О. Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту. Економічний вісник Донбасу. 2011. № 3(25). С. 188-192.

35. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2012. 384 с.

36. Мудра М.А. Розробка стратегій логістичного обслуговування споживачів в ланцюгу поставок продукції. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 2. С. 187-190.

37. Нечай Н. М. Оптимізація витрат на гарантійний ремонт та сервісне обслуговування. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2019. Вип. 16(2). С. 205-208. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_16\(2\)__34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_16(2)__34)

38. Нижник В. М. Сервісне обслуговування промислових підприємств у підвищенні стабілізації їх розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 6. С. 7-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_6_3

39. Павлова В. А., Мешал О. Ю. Шляхи підвищення якості обслуговування у мережевому ритейлі. European vector of economic development. 2023. № 2. С. 101–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2023_2_10

40. Письменний О.А. Значущість сервісу складно-технічних товарів тривалого користування для споживачів. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 1. С. 186-192.

41. Порядок провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування населення: Постанова Кабінету Міністрів України № 833 від 15 червня 2006 р. URL: www.zakon.rada.gov.ua.

42. Про затвердження інструкцій щодо надання окремих видів побутових послуг: наказ Українського союзу об'єднань, підприємств і організацій побутового обслуговування населення №20 від 27.08.2000 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0803-00#Text>

43. Про затвердження Порядку гарантійного ремонту (обслуговування)

або гарантійної заміни технічно складних побутових товарів: постанова Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2023 р. № 1251 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1251-2023-%D0%BF#Text>.

44. Про затвердження Порядку гарантійного ремонту (обслуговування) або гарантійної заміни дорожніх транспортних засобів: Наказ міністерства промислової політики України від 29.12.2004 р. № 721 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0072-05#Text>

45. Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів: постанова Кабінету Міністрів України від 15 червня 2006 р. №833 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF#Text>

46. Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг: наказ державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 р. № 19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04#Text>

47. Про затвердження Правил надання послуг з технічного обслуговування і ремонту автомобільних транспортних засобів: наказ міністерства інфраструктури України від 28.11.2014 р. № 615 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1609-14#Text>

48. Про затвердження Правил продажу товарів на замовлення та поза торговельними або офісними приміщеннями. Наказ Міністерства економіки України від 19.04.2007 р. №103. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1181-07#Text>

49. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України № 219 від 24.07.2002 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02>

50. Про затвердження Правил роздрібної торгівлі непродовольчими товарами: наказ міністерства економіки України від 19.04.2007 р. № 104 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1257-07#Text>

51. Про затвердження Правил роздрібної торгівлі продовольчими товарами: наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 11.07.2003 р. № 185 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0628-03#Text>

52. Про затвердження Правил торгівлі на ринках: наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України / Міністерства внутрішніх справ України №57/188/84/105 від 26.02.2002 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-02#Text>

53. Про захист прав споживачів: Закон України від 5 липня 2023 № 3153-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20#Text>

54. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996, №393/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>

55. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів: Закон України від 06.12.2018 №2639-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text>

56. Про реалізацію окремих положень Закону України «Про захист прав споживачів»: постанова Кабінету Міністрів України від 19 березня 1994 р. №172 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/172-94-%D0%BF#Text>

57. Резнік Н.П., Півень А.В., Волошина О.П. Особливості логістичного сервісу. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 3. С. 304–309.

58. Сафоненко А.М. Моделювання лояльності споживачів сервісних послуг автодилерів. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 2. С. 96-103.

59. Сафоненко А.М. Сервісне обслуговування у системі формування лояльності споживача. Маркетинг в Україні. 2009. № 1. С. 15-19.

60. Сімонова В.С. Роль управління якістю торговельного обслуговування в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств регіону. Економіка та держава. 2012. № 6. С. 5456.

61. Скіцько В. І Моделювання в оцінюванні рівня логістичного сервісу.

Проблеми економіки № 3, 2014. С. 357-362. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-3_0-pages-357_362.pdf

62. Скоцик В. Є. Теоретичні засади організації сервісного обслуговування сільськогосподарської техніки. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2016. № 3. С. 111-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2016_3_16

63. Словник української мови: в 11 томах. Том 5, 1974. Стор. 581.

64. Служенко А., Крижанівська М. Формування програм сервісного обслуговування споживачів: теоретичні, стратегічні та операційні аспекти. Економіка та суспільство. 2025 (76). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-32>

65. Спориш О. А., Іржавська Л. В. Роль сервісного обслуговування в торгівельній діяльності. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2012. Вип. 3. С. 151-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_3_28

66. Таньков К. М. Формування системи обслуговування машинобудівного підприємства за маркетингово-логістичним підходом [Текст] : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / К. М. Таньков; Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2008. 20 с.

67. Траченко Л. А. Проблеми впровадження систем менеджменту якості у сфері послуг. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. вип. 4 (51). С. 165–170.

68. Тридід О. М., Таньков К. М., Дутка Г. Я. Система обслуговування споживача: теорія і практика: монографія; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. К., 2008. 184 с.

69. Угоднікова О. І. Організація сервісної діяльності : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва

ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 90 с.

70. Хмурова В. В., Гращенко І. С. Культура обслуговування сервісного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 3. С. 72-75. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_3/072-075.pdf

71. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

72. Чорний А.Ю. Статистичне оцінювання якості обслуговування у роздрібній торгівлі: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.03.01; Київ. нац. екон. ун-т. К., 2005. 20 с.

73. Шуміло О.С. Формування ефективної системи обслуговування споживачів у підприємствах роздрібної торгівлі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків, 2010. 20 с.

74. Янковська В., Кононов І., Янковський С. Логістичний сервіс як комплекс об'єднаних послуг. Економіка та суспільство. 2024. №63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-98>

ДОДАТКИ