

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Бізнес та управління

(повне найменування кафедри)

**Пояснювальна записка**

до дипломного проекту (роботи)

Магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Удосконалення управління  
 бізнесом під час кризи

Виконав: студент(ка) 2 курсу, групи БТЕЗ-1304-4

Спеціальності 076 Підприємство  
 та торгівля  
 (код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)  
Економіка підприємства

Міщук В.В.

(прізвище та ініціали)



Керівник Хаченко А.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Міщук О.Г.

(прізвище та ініціали)



Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1, 2, 3	Ханенко А.В., к.е.н., доц.		

7. Дата видачі завдання « 04. » 09 2025 року.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Узгодження завдання	10.09.25	
2.	Огляд наукових ресурсів	25.09.25	
3.	Виконання першого розділу	28.10.25	
4.	Виконання другого розділу	14.11.25	
3.	Виконання третього розділу	04.12.25	
6.	Перевірка на плагиат	06.12.25	
7.	Формальний контроль на оформлення на кафедрі	10.12.25	

Студент(ка)

  
(підпис)

Валерія Кішукіна  
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

  
(підпис)

Алія Ханенко  
(прізвище та ініціали)

НЯВ  
іане  
ВНЯ

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра складається: 133 сторінок, 5 рисунків, 64 таблиці, 40 літературних джерел, 1 додаток.

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є управлінська діяльність підприємства в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та напрями удосконалення системи управління бізнесом на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Мета випускної кваліфікаційної роботи - дослідити сучасні підходи до управління бізнесом у період війни та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління ТОВ «Нова Пошта».

мітка

Методологія дослідження базується на поєднанні системного, аналітичного, порівняльного, економіко-статистичного та структурно-функціонального аналізу. Інформаційна база дослідження включає теоретичні досягнення вітчизняних і зарубіжних науковців, а також практичний досвід фахівців у сфері послуг.

Теоретичне значення роботи полягає у розробці концептуальної моделі удосконаленого управління бізнесом, що інтегрує принципи BANI-мислення, цифровізації, інноваційності та соціальної стійкості.

Практична цінність випускної кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання отриманих результатів у діяльності ТОВ «Нова Пошта» та інших логістичних компаній для підвищення ефективності управління, адаптації до кризових умов і побудови стратегій сталого розвитку в післявоєнний період.

Висновки: запропонований проєкт є науково обґрунтованим та соціально значущим, оскільки спрямований на формування сучасної системи управління бізнесом, стабільність підприємницького середовища та конкурентоспроможність національних компаній у глобальному просторі.

Ключові слова: експрес-доставка; цифровізація; іновація; управління; персонал; принципи менеджменту; адаптація; планування; логістика; релокація бізнесу; аутсорсинг; конкурентоспроможність.

**ЗМІСТ**

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	9
1.1. Сутність управління бізнесом та його функціонування в умовах воєнного стану .....	9
1.2. Внутрішні та зовнішні фактори впливу на управління бізнесом.....	14
1.3. Методологічні підходи до антикризового управління підприємством...	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	26
2.1. Вплив війни на економіку та підприємницьке середовище України та світу .....	26
2.2. Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічних показників ТОВ Нова пошта .....	47
2.3. Проблеми, недоліки та можливості в управлінні ТОВ Нова пошта в умовах війни .....	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ .....	70
3.1. Концептуальні засади удосконалення бізнесу в умовах воєнного стану	70
3.2. Пропозиції з покращення управління бізнесом на прикладі ТОВ «Нова Пошта» .....	89
3.3. Перспективи управління бізнесом після війни .....	103
ВИСНОВКИ.....	122
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	127
ДОДАТКИ.....	131

## ВСТУП

Український бізнес зіткнувся не тільки з кризовими явищами, а з спражніми випробуваннями на стійкість та швидко адаптивність у різних критичних умовах, спочатку пандемія Covid-19, потім повномасштабна війна. Життя в країні змінилось докорінно, ніхто не був готовим до таких реалій та масштабів руйнування, відтоку населення з країни. Першочергова проблема власників бізнесу - це неможливість ведення його в окупованих областях та на територіях активних бойових дій. Деякі підприємства релокували на Захід України або ж за кордон, але найбільше постраждали сільськогосподарські підприємства, бо земельні ресурси та техніка залишились на окупованих територіях.

Зрозуміло, що війна застала зненацька багато компаній, але більшості з них вдалося врятувати значну частину свого бізнесу та зберегти клієнтів і співробітників, внести зміни у свою діяльність, бути потрібними для країни та народу, допомагати у боротьбі за визволення. Управління бізнесом в таких умовах вимагає нових підходів, адаптивності та стратегічного мислення.

З огляду на це, дослідження механізмів удосконалення управління бізнесом під час війни є надзвичайно актуальним. Воно сприяє розробці ефективних стратегій, які дозволяють підприємствам не лише виживати, а й розвиватися в складних умовах.

*Мета роботи* — дослідити сучасні підходи до управління бізнесом у період війни та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

*Об'єктом дослідження* є управлінська діяльність підприємства в умовах воєнного стану.

*Предмет дослідження* — механізми, інструменти та напрями удосконалення системи управління бізнесом на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

*Завдання дослідження передбачають:*

1. проаналізувати теоретичні основи управління бізнесом в умовах криз і нестабільності;
2. охарактеризувати сучасні концепції управління (VUCA, BANI) та визначити їх значення для українських підприємств;
3. провести аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» в умовах воєнного стану;
4. визначити напрями вдосконалення управління компанією з урахуванням воєнних ризиків і факторів невизначеності;
5. оцінити економічну ефективність запропонованих інноваційних заходів;
6. сформулювати прогноз розвитку бізнесу та визначити перспективи його затребуваності після війни.

*Методи дослідження* базуються на поєднанні системного, аналітичного, порівняльного, економіко-статистичного та структурно-функціонального аналізу.

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується надзвичайно складними умовами функціонування бізнесу. Водночас, саме в умовах криз і нестабільності проявляється здатність підприємств до адаптації, інноваційності та стратегічного мислення. Українські компанії продемонстрували високий рівень гнучкості та витривалості, що підтверджує потенціал національного бізнесу до швидкого відновлення після завершення війни. Одним із прикладів такої успішної адаптації є ТОВ «Нова Пошта» — лідер ринку експрес-доставки, який зумів не лише зберегти операційну діяльність у воєнних умовах, а й розвинути нові напрями послуг, інвестувати в інновації та забезпечити робочі місця для тисяч українців.

*Наукова новизна роботи* полягає у розробці концептуальної моделі удосконаленого управління бізнесом, що інтегрує принципи BANI-мислення, цифровізації, інноваційності та соціальної стійкості.

*Практичне значення* полягає в можливості використання отриманих результатів у діяльності ТОВ «Нова Пошта» та інших логістичних компаній для

підвищення ефективності управління, адаптації до кризових умов і побудови стратегій сталого розвитку в післявоєнний період.

Таким чином, обрана тема є актуальною, науково обґрунтованою та соціально значущою, оскільки спрямована на формування сучасної системи управління бізнесом, здатної забезпечити відновлення економіки України, стабільність підприємницького середовища та конкурентоспроможність національних компаній у глобальному просторі.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### **1.1. Сутність управління бізнесом та його функціонування в умовах воєнного стану**

Для розвитку бізнесу важливо не тільки капітал, персонал, якісний продукт чи послуга, а ще певні умови для сприяння – це стабільна економіка, лояльне податкове законодавство, конкурентне середовище, міжнародні зв'язки та головне безпеку, політична стабільність, мінімум воєнних ризиків, але на теперішній час присутня воєнна загроза та нестабільна ситуація економічна та політична. В умовах воєнного конфлікту стратегічне управління бізнесом досить важко вистроїти. Воєнний стан – це непередбачувана складна ситуація на невизначений термін, яка несе загрози, ризики та виклики, не лише для підприємства а й для України в цілому. Тож, управління бізнесом — це системна діяльність, спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного використання ресурсів, координації процесів і прийняття обґрунтованих рішень. У сучасних умовах управління надважко, є ключовим чинником стійкості та розвитку підприємств, особливо в нестабільному середовищі, спричиненому надзвичайними ситуаціями, зокрема війною.

Значення ефективного управління посилюється за умови високої динаміки змін, дефіциту ресурсів, зростання ризиків та необхідності швидкої адаптації в критичних ситуаціях. Управління – це контактування з різноманітними людьми, у яких відрізняються смаки, потреби, цілі. Потрібно знайти підхід до кожного для успіху підприємства, щоб взяти якнайбільше користі. Для ефективного та корисного управління, насамперед потрібно знайти відповідну кандидатуру керівника, який має певний досвід та усвідомлює зміст цього поняття. Саме тому виникла наука управління.

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту наведені у таблиці 1.1.

Усі принципи менеджменту тісно пов'язані між собою. Відмова від одного чи декількох принципів або неналежне їх врахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту. Принципи менеджменту – це основні вихідні положення, провідні ідеї, правила, якими мають керуватися органи управління, здійснюючи управлінську діяльність. Тобто це основоположні засади, притаманні всім складовим системи управління на всіх етапах її функціонування та розвитку.

Таблиця 1.1 - Принцип менеджмент

Принцип менеджменту	Опис
Принцип єдиноначальності	Люди краще реагують на те, що ними керує один начальник.
Принцип мотивації	Чим ретельніше менеджери здійснюють структуру заохочення і покарання, тим ефективнішою буде програма мотивацій
Принцип лідерства	Люди схильні йти за тими, в кому вони бачать засіб задоволення своїх особистих потреб
Принцип науковості	Цей принцип полягає в побудові всієї системи управління на найновіших досягненнях науки менеджменту
Принцип відповідальності	Необхідно мати певні інструкції, положення та системи матеріальної і іншої відповідальності.
Принцип правильного добору і розстановки кадрів	Якщо ви ведете чесний бізнес, то підбір кадрів здійснюється тільки за діловими якостями на основі правил професійного відбору і рекомендацій консультантів по кадрах.
Принцип економічності	Прибуток - це не тільки доход, але й розумні витрати на використання людських і матеріальних ресурсів
Принцип забезпечення зворотного зв'язку	Це одержання інформації про результати роботи, які дають можливість порівняти фактичний стан з планом

Управління це найдревніша сфера у житті людини, існує на протязі усього існування людства, але на початку ХХ століття трансформувалось в окрему науку «менеджмент», ще відомо як класичний - це система управління організацією чи бізнесом, яка поєднує науку, мистецтво та практику ухвалення рішень для досягнення цілей за умов обмежених ресурсів та змінного

середовища. Супроводжує людську діяльність постійно, тому що вимагає координації дій, в управлінні потребують не тільки люди, а й усі сфери діяльності.

З часом з'явилося поняття сучасного менеджменту — це еволюційно оновлена система управління, що враховує не лише технічні, а й соціально-психологічні, гуманістичні та інноваційні аспекти діяльності організації, різниця між поняттями розглянуто у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Класичний та сучасний менеджмент

Ознака	Класичний менеджмент	Сучасний менеджмент
Фокус	Контроль і дисципліна	Гнучкість, інновації, розвиток
Стиль управління	Авторитарний, ієрархічний	Демократичний, командний, децентралізований
Часовий горизонт	Довгострокове планування з жорсткими цілями	Короткі адаптивні цикли, сценарне планування
Ставлення до персоналу	Працівник як ресурс	Працівник як партнер і головна цінність
Технології	Мінімальна автоматизація, паперові процеси	Цифровізація, AI, big data, автоматизація
Мотивація	Гроші та страх покарання	Комбінована: фінансова, кар'єрна, особиста, соціальна
Маркетинг	Продаж продукту	Орієнтація на клієнта, персоналізація
Соціальна роль бізнесу	Прибуток як головна мета	ESG, соціальна відповідальність, сталий розвиток
Управління ризиками	Реактивне (після проблеми)	Превентивне, BCP, resilience-підхід

З роками управлінська наука проходила трансформацію та значно розвинулась і зараз - це динамічне поєднання управлінських знань, технологій та лідерства, що дозволяє компаніям не лише досягати прибутку, а й бути соціально корисними, інноваційними й стійкими у кризах. Принципи менеджменту зазнали певних змін, адаптувались до сучасності [1, с. 45] наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні принципи сучасного менеджменту у бізнесі

Принцип	Суть	Застосування у бізнесі
Гнучкість і адаптивність	Швидке реагування на зміни, сценарне планування	Використання Agile/Lean, регулярне оновлення стратегій, адаптація логістики й асортименту
Людиноцентричність	Працівники – головний ресурс компанії	Гнучкий графік, віддалена робота, програми підтримки, навчання персоналу
Інноваційність та цифровізація	Використання нових технологій та ІТ-рішень	Автоматизація процесів, CRM, e-commerce, застосування AI та big data
Соціальна відповідальність (CSR, ESG)	Бізнес орієнтується не лише на прибуток, а й на цінності	Благодійність, екологічні ініціативи, прозорість у звітності
Клієнтоорієнтованість	Потреби клієнта – у центрі всіх процесів	Персоналізовані пропозиції, омніканальні продажі, якісний сервіс
Децентралізація та командна робота	Рішення ухвалюються ближче до проблеми, командна відповідальність	Крос-функціональні команди, делегування повноважень
Прозорість і комунікації	Відкритий обмін інформацією, контроль результатів	KPI, дашборди, регулярні зустрічі та feedback
Орієнтація на стійкість (resilience)	Підготовка до криз і невизначеності	План безперервності бізнесу (BCP), фінансові резерви, кіберзахист

Управління бізнесом в умовах воєнного стану - це складний процес, що вимагає адаптації до змінних умов, кризових ситуацій і нестабільного економічного середовища. В умовах воєнного стану бізнесу доводиться діяти в обставинах високого ризику, обмежених ресурсів і постійних загроз. Для цього необхідно переглянути стратегії, планування, операційні процеси та взаємодію з партнерами, основні характеристики наведені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Основні характеристики управління бізнесом в умовах війни

Характеристики управління бізнесом	Опис
Швидкість прийняття рішень	В умовах постійних змін зовнішнього середовища традиційні тривалі цикли планування стають неефективними
Гнучкість стратегій	Бізнес-стратегії повинні мати здатність швидко коригуватися відповідно до змін ринку, політичної ситуації та ресурсної бази.
Концентрація на виживанні	Пріоритет надається заходам, спрямованим на мінімізацію витрат, збереження ключових активів і підтримку базової операційної діяльності.
Інтеграція цифрових технологій	Використання ІТ-рішень стає критичним для підтримання ефективності бізнес-процесів у віддаленому чи обмеженому режимі.
Антикризове планування	Формування декількох сценаріїв розвитку подій і відповідних планів дій.

Виходячи з сьогоденних реалій, які вплинули на характеристики управління бізнесом в умовах війни, відповідно це наклало відбиток на функції управління див. рис. 1.1.

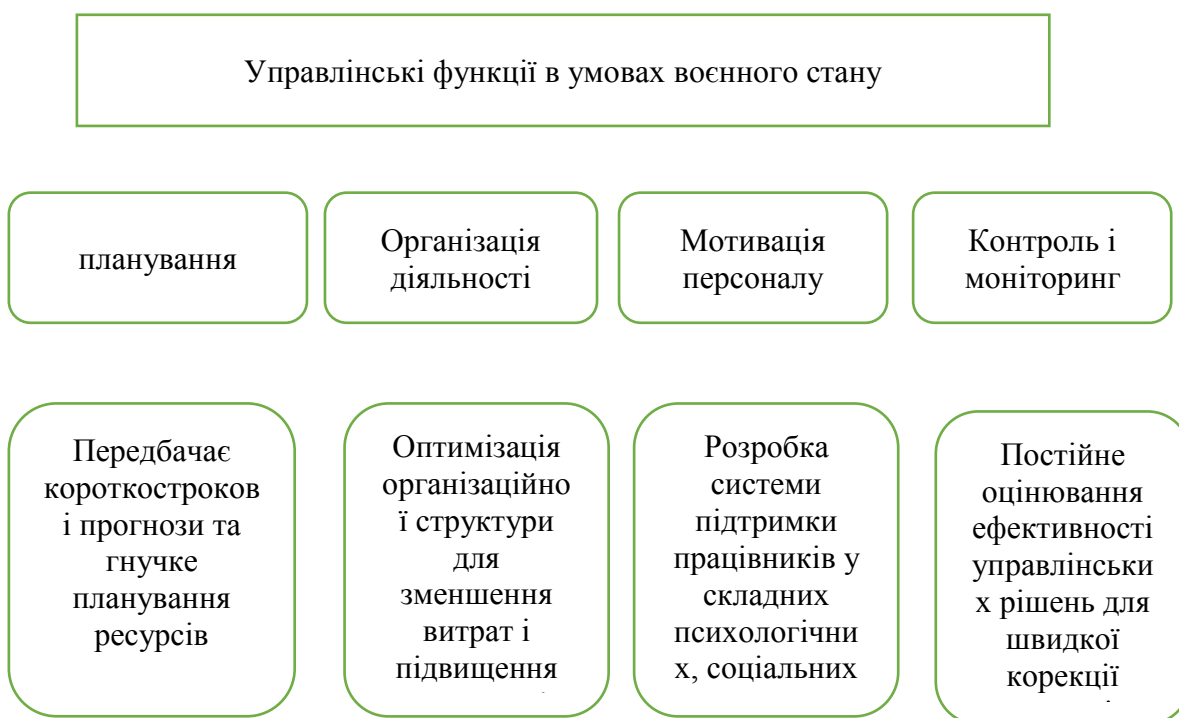


Рисунок 1.1 - Управлінські функції в умовах воєнного стану [2, с. 52]

Ключовим є те, що в умовах війни бізнес має бути не тільки комерційним проектом, але й соціальним інститутом, що підтримує працівників, місцеві

громади та державу загалом. Проведемо порівняння ознак управління бізнесом у благоприємих умовах та за умов війни наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Порівняльна характеристика управління бізнесом у стабільних умовах та в період воєнних загроз

Ознака	Стабільні умови	Період воєнних загроз
Стратегія	Довгострокове планування (3–5 років), прогнозовані ринки	Короткі горизонти (3–6 міс), сценарне планування (базовий/кризовий/оптимістичний)
Пріоритети	Ріст, масштабування, підвищення прибутковості	Вживання, стійкість, збереження ключових активів і персоналу
Фінансове управління	Інвестиції в розвиток, оптимізація капіталу	Жорсткий контроль cash flow, скорочення витрат, пошук зовнішньої допомоги
Логістика та постачання	Стабільні ланцюги, оптимізація витрат	Резервні маршрути, safety-запаси, мультимодальні рішення
Управління персоналом	Кар'єрний розвиток, програми мотивації та навчання	Збереження ключових кадрів, гнучкі графіки, програми підтримки (психологічні, relocation)
Технології та інновації	Інновації як фактор зростання та конкурентності	Інновації для виживання: цифровізація, кіберзахист, автономні енергорішення
Культура та комунікації	Корпоративні цінності, поступова трансформація	Швидкі рішення, прозорість, кризова комунікація, залученість персоналу
Маркетинг і клієнти	Орієнтація на ріст ринку, сегментацію	Орієнтація на утримання клієнтів, лояльність, доступність товарів/послуг
Управління ризиками	Формальні системи контролю ризиків	Постійний моніторинг, BCP (Business Continuity Planning), гнучке реагування

У стабільних умовах бізнес мислить категоріями зростання й масштабування, у воєнних — виживання і гнучкість. Війна переводить акцент із стратегічного управління на оперативне (тут і зараз). Роль сценарного планування, резервних ресурсів, комунікації та стійкості зростає у декілька разів.

Важливим аспектом є формування нової культури управління, яка поєднує в собі цінності соціальної відповідальності, швидкого реагування та інноваційного мислення. Кризові ситуації відкривають можливості для оновлення організацій та формування нових моделей поведінки на ринку.

## 1.2. Внутрішні та зовнішні фактори впливу на управління бізнесом

Найгостріша кризова ситуація яка зараз триває, впливає на всі аспекти функціонування бізнесу. Для ефективності підприємницької діяльності треба враховувати всі чинники та специфіку зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, які формують успішну діяльність підприємств. Період війни став поштовхом до народження нових нішевих сегментів бізнесу. Українські підприємці, попри виклики, демонструють високий рівень інноваційності, гнучкості та соціальної відповідальності. Ці напрямки не лише забезпечують виживання бізнесу, а й активно сприяють перемозі та відновленню країни.

Для успішного бізнесу у період війни треба не лише реагувати на загрози, а й шукати баланс між ризиками та можливостями. Бізнес, який враховує і внутрішні резерви, і зовнішні умови, зможе швидше адаптуватися та використати післявоєнне відновлення для зростання наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - Внутрішні та зовнішні фактори ефективності бізнесу

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Фінансові ресурси: управління грошовими потоками, наявність резервів, оптимізація витрат	Безпекова ситуація: бойові дії, мобілізація, доступність територій
Менеджмент і стратегія: гнучке планування, сценарний підхід, швидкість ухвалення рішень	Державне регулювання: податки, пільги, гранти, програми підтримки
Персонал: кадровий резерв, дистанційна робота, перенавчання, підтримка персоналу	Економіка країни: інфляція, курс валют, купівельна спроможність
Інновації та технології: автоматизація, цифровізація, IT-рішення	Міжнародна підтримка: кредити, інвестиції, доступ до ринків ЄС
Маркетинг і комунікації: репутація, прозорість, акцент на соціальній відповідальності	Інфраструктура та логістика: транспортні коридори, доступність сировини та постачальників
Організаційна культура: стійкість команди, адаптивність, готовність до змін	Соціальні фактори: міграція, демографія, нові потреби споживачів

Врахування вищевказаних факторів впливу є критично важливим для розробки ефективних стратегій антикризового управління бізнесом у сучасних реаліях відображено у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 - Чинники та складові впливу на управління бізнесом у воєнний час

Внутрішні чинники			
Фактор	Складові	Вплив на управління	Ризики у воєнний час
Культура та управління	Лідерство, прозорість, швидкість рішень	Темп змін, якість виконання, залученість	Мікроменеджмент, «шуми», повільні узгодження
Юридичний/комплаєнс	Договори, санкційні перевірки, ІР, ліцензії	Безперервність контрактів, доступ до ринків/фондів	Санкції, форс-мажори, штрафи
Стратегія/портфель	Диверсифікація, матриця BCG, фокус на core	Розподіл ресурсів, пріоритети	Нерентабельний «довгий хвіст», розпорошення
Зовнішні чинники			
Фактор	Механізм впливу	Воєнні особливості	Можливості
Економіка держави	Платоспроможність, ставки, інфляція, податки	Високі оборонні видатки, волатильність цін, фіскальні зміни	Публічне фінансування відновлення, гранти/кредити
Безпекова ситуація	Операційні перерви, ризики для персоналу/майна	Обстріли, тривоги, обмеження пересування	Попит на dual-use, безпекові рішення
Міжнародна підтримка/ЄС	Доступ до фінансування, експорту, стандартів	Спрощені коридори, програми допомоги	Експорт, ко-виробництво, сертифікація

Тернистий шлях проходить бізнес сьогодні в складних умовах, підготовлений до різних сценаріїв розвитку подій. Період релокації із зон бойових дій, деякі компанії, які працювали на сході, відкрили філіали в Центрі на Заході України, а деякі - навіть в ЄС, часткова втрата клієнтів, постачальників та відключення енергопостачання приводить до прийняття певних рішень. Для безпеки, переведено частину працівників на віддалений формат роботи. Відтік кадрів, через виїзд чи переїзд змусив шукати нових співробітників. Затратною статтею для власників компаній стало придбання генераторів, шукати альтернативні джерела енергії та доступ до мережі інтернет. Бізнес розвернувся до європейського ринку для представлення та експорту власної продукції та послуг.

Бізнесмени для продажу товарів та послуг адаптувалися до реальності в умовах воєнного стану, комендантської години. Практично всі компанії долучаються до збору коштів та необхідного для ЗСУ, активно застосовують свою позицію в рекламі. Незважаючи ні на що, станом на серпень 2025 року в Україні працює понад 2,1 мільйона фізичних осіб-підприємців (ФОПів), малий і середній бізнес становить приблизно 90 % всіх бізнесів в країні [3]. Набираю оберту розвиток бізнесу ветеранів, що відіграє значну роль в підвищенні економічного стану країни. Ветерани не тільки захищали нашу країну, але з своїми родинами започатковують чимало малих і середніх компаній різного напрямлення: сільськогосподарського, харчування і кав'ярні, малі підприємства з виготовлення різноманітної продукції та наданням послуг. Аналітики прогнозують за ветеранським бізнесом майбутнє та великий вклад у економіку та відновлення українського бізнесу.

Таким чином, ефективне функціонування бізнесу в умовах воєнного стану можливе лише при наявності адаптивної управлінської моделі, кризової готовності та швидкої цифрової трансформації. Тому обставини вимагають перегляду стратегій, запровадження оперативного управління, застосування нових етапів координації та лідерства. Також критично важливим є формування гнучкої організаційної структури, що дозволяє швидко реагувати на зміни.

У підсумку, підприємства, які швидко зуміли пристосуватися до нових умов, змінити поведінку, бізнес-моделі та диверсифікувати діяльність, мають більше шансів не тільки вижити, а й забезпечити власний розвиток навіть в умовах війни.

### **1.3 Методологічні підходи до антикризового управління підприємством**

Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на управління бізнесом дозволяє глибше зрозуміти причини виникнення кризових ситуацій та визначити умови, у яких функціонує підприємство. Поєднання цих факторів формує

кризовий контекст діяльності підприємства, який вимагає не лише оперативного реагування, а й розробки системної управлінської моделі, здатної забезпечити стійкість бізнесу в умовах невизначеності. Саме тому важливим наступним кроком є визначення методологічних підходів до антикризового управління, які дозволяють адаптувати традиційні функції менеджменту до сучасних викликів. Логічний зв'язок між аналізом факторів середовища і вибором методологічних підходів полягає у тому, що фактори формують умови кризи, а методи управління — інструменти її подолання. Ефективне поєднання обох складових забезпечує підприємству можливість не лише вижити в умовах воєнного стану, але й сформувати потенціал для відновлення та подальшого розвитку після завершення кризового періоду.

Криза в бізнесі — це стан підприємства, коли порушується його стабільність, ефективність і здатність до розвитку, через різні чинники, що загрожує прибутковості та подальшому існуванню викладено у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 - Основні причини виникнення криз через внутрішні та зовнішні фактори

Причини виникнення криз	Внутрішні фактори
Фінансові проблеми	надмірна заборгованість, дефіцит обігових коштів, неефективне управління витратами.
Помилки менеджменту	авторитарний стиль, відсутність стратегії, слабкий контроль.
Кадрові проблеми	низька кваліфікація персоналу, конфлікти, висока плинність кадрів.
Виробничі фактори	зношеність обладнання, низька продуктивність, відсутність інновацій.
Маркетинг	неправильне позиціонування, відсутність аналізу ринку, слабкий бренд.
	зовнішні фактори
Економічні	інфляція, коливання валют, падіння купівельної спроможності.
Політичні та правові	зміни в законодавстві, податкові навантаження, санкції.
Соціальні	демографічні зрушення, зміна поведінки споживачів
Технологічні	відставання від інновацій, поява нових конкурентів
Форс-мажори	війна, пандемія, природні катастрофи

Криза в бізнесі виникає як результат поєднання внутрішніх слабкостей і зовнішніх викликів. Її недопущення можливе лише через системне управління ризиками, фінансову дисципліну, гнучку стратегію та інноваційність.

До основних інструментів антикризового управління належать:

- оперативне фінансове планування;
- реструктуризація підприємства (зміна організаційної структури, оптимізація штату);
- управління витратами;
- пошук нових джерел фінансування;
- управління ризиками;
- інноваційні технології і цифровізація бізнес-процесів

Кризова небезпека існує завжди, навіть тоді, коли криза не очікується, її фактично немає. Це визначається тим, що в управлінні завжди існує ризик, що соціально-економічна система розвивається циклічно. Антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку. Антикризове управління повинно починатися з моменту виникнення ідеї про створення підприємства [4, с. 78]. Саме в цей момент ініціатор підприємницької діяльності має визначитися з потенційними негативними та позитивними чинниками, які можуть вплинути на функціонування підприємства за обраним напрямком. Технологія антикризового управління включає в себе ряд послідовних кроків впливу на систему з метою запобігання, послаблення і подолання різноманітних кризових явищ. Менеджеру з антикризового управління важливо мати системне бачення, зважати на всі можливі загрози, які, наприклад, можуть привести підприємство до банкрутства. До основних принципів, на яких повинна базуватись система антикризового управління, потрібно віднести:

- 1) рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства;
- 2) терміновість реагування на різні кризові явища;

3) адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності;

4) повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи.

Можливість антикризового управління визначається, у першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій. Тому, основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями.

Антикризове управління включає в себе: 1) усі завдання з розробки та здійснення заходів, що сприяють послабленню кризового процесу; 2) профілактику і терапію кризових явищ.

Специфіка цілей і завдань менеджменту криз зумовлюється принципами невизначеності кризової ситуації, відповідно до якої такі параметри, як витрати на подолання кризи, кількісна оцінка бажаного результату і терміни досягнення окреслених цілей тісно взаємозалежні. Практично це означає, що за умов гострого дефіциту часу на реагування і обмеження термінів подолання кризи, особливо на перших етапах, головне завдання управління полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті рішень, що уможливили б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків, що можливо на основі завчасного впровадження спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій. Розробка стратегічної моделі передбачає всебічне дослідження і надання необхідної інформації керівникам підприємств для прийняття рішень про перспективність і доцільність подальшого розвитку підприємства. Це дає змогу акцентувати увагу на реалізації перспективних шляхів розвитку в дослідженому напрямі. Складність вирішення задач антикризового управління визначає складність

самостійного створення ефективної системи антикризового менеджменту на кожному підприємстві. Розглянемо сучасні моделі антикризового управління підприємством відображено у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 - Сучасні моделі антикризового управління підприємством

Назва моделі	Характеристика моделі
Модель антикризового управління на засадах контролінгу	система забезпечення виживання підприємства, націлена на оптимізацію прибутку, спрямована на підтримку реалізації розроблених планів із заданим рівнем точності.
Модель антикризового управління на засадах реінжинірингу	революційне усунення на підприємстві кризових явищ на основі відмови від сталих процедур, спрямоване на поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу та перепроєктування наявних бізнес-процесів
Модель антикризового управління на засадах фінансової діагностики	здатність розпізнавати стан підприємства шляхом використання певних параметрів з метою виявлення, встановлення причин порушень за умови прогнозування показників фінансового стану підприємства на будь-якому відрізку часу або в динаміці.
Модель антикризового управління на засадах фінансової санації	система фінансово-економічних, виробничотехнічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді
Модель інноваційного антикризового управління	система вибраних довгострокових цілей і засобів їх досягнення, що реалізуються в інвестиційній діяльності підприємства з метою запобігання та усунення кризових явищ
Модель антикризового управління на засадах менеджменту персоналу	сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру; демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, облік його індивідуальних особливостей.
Модель антикризового управління на засадах консалтингового менеджменту	незалежне об'єктивне консультування та технічна підтримка кваліфікованих спеціалістів, метою яких є надання послуг щодо раціонального використання існуючого потенціалу та ресурсів підприємства для досягнення намічених цілей антикризового управління

Антикризове управління вимагає поєднання кількох підходів: швидких тактичних дій (ситуаційний, фінансовий) ці методи застосовують у гострій фазі кризи, коли головне - вижити та відновити контроль над ситуацією і довгострокових змін (системний, стратегічний, інноваційний) ці методи важливі на етапі виходу з кризи та формування нової бізнес-моделі. Треба поєднувати тактику і стратегію, спочатку - стабілізація (ситуаційні та фінансові дії), потім -

перебудова й розвиток (системний, стратегічний, інноваційний підхід) подані у таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 - Методологічні підходи до антикризового управління підприємством

Підхід	Суть	Характеристика	Переваги
Системний	розглядає кризу як явище, що впливає на всі підсистеми підприємства.	Розглядає підприємство як єдину систему, де криза зачіпає всі підсистеми (фінанси, виробництво, персонал, маркетинг).	дозволяє виявити «вузькі місця» та підвищити ефективність усієї компанії.
Процесний	підхід фокусується на потоках створення цінності для клієнта та забезпечує системне бачення діяльності підприємства.	Наголос на управлінні окремими процесами підприємства; кризу можна подолати через оптимізацію ключових операцій.	дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління — не лише ліквідувати кризу, а й запобігати її виникненню
Ситуаційний	рішення приймаються виходячи з конкретних умов кризи	Вибір управлінських рішень залежить від конкретної ситуації, характеру кризи та зовнішніх факторів.	швидкість реагування, адаптивність, гнучкість
Інноваційний	криза сприймається як шанс для інновацій і трансформації бізнес-моделі.	Орієнтований на впровадження нових технологій, продуктів і бізнес-моделей для виходу з кризи.	створює нові конкурентні переваги, допомагає «перестрибнути» конкурентів.
Антикризово-фінансовий	рішення приймаються виходячи з конкретних умов кризи	Фокус на фінансовій стабілізації, відновленні ліквідності та платоспроможності.	переговори з банками про відстрочку виплат, оптимізація персоналу, використання державних програм підтримки.
Соціально-психологічний	передбачає поєднання економічних рішень із психологічними методами впливу на персонал	У центрі – колектив і мотивація; кризи часто загострюють кадрові проблеми.	підхід допомагає не лише пережити кризу, а й сформувані цінності єдності, довіри та взаємопідтримки, що стають основою стійкого розвитку у майбутньому.

## Продовження табл. 1.10

Стратегічний	формування нової моделі розвитку після кризи, з урахуванням глобальних трендів.	Орієнтований на довгострокову перспективу: не лише вихід із кризи, а й формування нової конкурентної моделі.	створює «подушку безпеки» на майбутнє, забезпечує конкурентоспроможність
Фінансовий підхід	першочергове завдання — зберегти платоспроможність і ліквідність	реструктуризація боргів, скорочення витрат, антикризові кредити, гранти.	дозволяє швидко відновити фінансову стабільність

З урахуванням певних життєвих обставин вносяться корективи та зміни антикризового керування у підприємстві, тому від методологічних підходів перехід до сучасних підходів управління бізнесом [4, с. 80] відображено у таблиці 1.11.

Таблиця 1.11- Сучасні підходи управління бізнесом під час війни

Сучасні підходи управління бізнесом	Шляхи вирішення
Гнучкість і сценарне планування	Відмова від довгих стратегій → короткі планування на 3–6 місяців
	Сценарний підхід: базовий, оптимістичний і кризовий сценарій
	Пріоритет на швидкому ухваленні рішень
Оmnіканальність і цифровізація	Онлайн + офлайн + мобільні застосунки + чат-боти
	Використання CRM, BI-аналітики та AI для прогнозів продажів і поведінки клієнтів.
	Зростання ролі e-commerce і доставки
Фокус на стійкість і безпеку	Резервні енергетичні рішення (генератори, батареї, сонячні панелі).
	План безперервності бізнесу (BCP)
	Посилена кібербезпека і захист даних
Люди в центрі бізнесу	Підтримка персоналу: гнучкий графік, remote-робота, програми ментального здоров'я.
	Перенавчання та upskilling співробітників
	Соціальна відповідальність: допомога ЗСУ, переселенцям, громадам
Нова фінансова стратегія	Короткі фінансові цикли, контроль cash flow
	Диверсифікація джерел фінансування: гранти, інвестиції, краудфандинг
	Більший попит на розстрочку, оплату частинами, програми лояльності

Продовження табл. 1.11

Локалізація та стійкі ланцюги постачання	Пошук постачальників у безпечніших регіонах або в ЄС
	Моделі <i>reshoring/nearshoring</i>
	Зниження залежності від одного ринку чи партнера
Маркетинг цінностей та прозорості	Клієнти більше цінують бренди, які демонструють етичність і соціальну відповідальність.
	Попит на локальне виробництво та еко-продукти
	Тренд на <i>storytelling</i> про стійкість і внесок у перемогу

Сучасне антикризове управління базується на комбінації підходів:

- Тактика: швидкі рішення → ситуаційний та фінансовий підхід.
- Стратегія: довгострокові трансформації → системний, інноваційний та соціальний підхід.

- Головна особливість: акцент на стійкості (*resilience*), цифровізації та партнерстві з державою та міжнародними організаціями.

Під час війни підприємства вже не можуть покладатися на один метод - потрібна гібридна модель, що поєднує оперативне реагування та стратегічну перебудову викладено у таблиці 1.12.

Таблиця 1.12 - Дієві методи управління бізнесом в умовах війни та їх переваги

Метод	Суть методу	Переваги в умовах війни
Даунсайзинг	Скорочення масштабів діяльності, витрат чи персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Швидке зниження витрат</li> <li>– Збереження основних ресурсів</li> <li>– Підвищення гнучкості</li> </ul>
Бенчмаркінг	Порівняння власних процесів із найкращими практиками конкурентів чи ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Виявлення ефективних рішень</li> <li>– Можливість швидкого впровадження перевірених стратегій</li> <li>– Зниження ризиків помилок</li> </ul>
Аутсорсинг	Передача частини бізнес-процесів стороннім виконавцям	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Економія на утриманні персоналу та інфраструктури</li> <li>– Доступ до експертів</li> <li>– Зосередження на ключових функціях</li> </ul>
Регуляризація	Встановлення чітких правил, процедур і стандартів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оптимізація управління</li> <li>– Зменшення хаосу у кризових умовах</li> <li>– Прозорість процесів та відповідальності</li> </ul>
Диверсифікація	Розширення асортименту, ринків або напрямів діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зменшення залежності від одного ринку чи продукту</li> <li>– Пошук нових джерел доходів</li> <li>– Підвищення стійкості бізнесу</li> </ul>

## Продовження табл. 1.12

Реінжиніринг	Радикальне перепроєктування бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Значне зниження витрат</li> <li>– Підвищення ефективності</li> <li>– Створення інноваційної основи для розвитку після війни</li> </ul>
--------------	---	---

Застосування цих методів дає змогу бізнесу адаптуватися до воєнних викликів, зберегти стійкість і створити базу для швидкого відновлення у післявоєнний період.

Отже, для успішного функціонування кожному підприємству необхідний добре розроблені методи антикризового управління. Одним з головних завдань антикризового управління є вибір управлінських рішень, які дозволяють досягти визначеної мети. Існування значної кількості методів пов'язано з наявністю декількох підходів до антикризового управління підприємством і різною природою та причиною самих кризових явищ. Впровадження антикризового управління на підприємствах ускладнюється тією обставиною, що немає відповідного практичного досвіду, знань та навичок ні у вітчизняному підприємстві, ні у зарубіжному, оскільки навіть саме поняття антикризового управління є новим в економічній науці.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 2.1. Вплив війни на економіку та підприємницьке середовище України та світу

Повномасштабна війна, що розпочалася в Україні у лютому 2022 року, стала найсерйознішим викликом для економіки країни за всю історію незалежності. Військові дії, окупація частини територій, руйнування інфраструктури та масова міграція населення радикально змінили умови функціонування національного господарства та бізнесу, у більшості на сході та півдні, що привело до зменшення наповнення бюджету. Величезні втрати країни: людські, економічні, інфраструктурні, екологічні потягли значні фінансові витрати. Економічні втрати оцінюються в сотні мільярдів доларів, особливо постраждали промисловість, торгівля, сільське господарство, включаючи як прямі, так і непрямі збитки. Заплановані видатки на різні потреби направлено на оборону і вони зросли на 30% ВВП, а це більше, ніж бюджетний дефіцит. Видатки на оборону величезні, витрачається не тільки те, що надходить з-за кордону, а також лєвова частка внутрішніх податків і зборів, які раніше використовувались на різні потреби населення.

З початку повномасштабної війни з Росією фінансова політика України зазнала кардинальних змін. Основний пріоритет бюджету змістився на забезпечення обороноздатності країни, соціальну підтримку населення та стабілізацію економіки.

Основні напрямки державних витрат:

1. Оборонний сектор
  - Закупівля озброєння, техніки, амуніції.
  - Забезпечення Збройних сил України (грошове забезпечення, харчування, лікування).

- Розробка та підтримка інфраструктури оборони (укріплення, логістика).

## 2. Соціальні витрати

- Пенсійне забезпечення, допомоги ВПО, субсидії.
- Одноразові виплати пораненим, родинам загиблих військових.
- Підтримка соціально вразливих верств населення.

## 3. Витрати на відновлення

- Ремонт пошкодженої інфраструктури (мости, дороги, електромережі).

- Відновлення об'єктів критичної інфраструктури (енергетика, зв'язок, медзаклади).

- Фінансування програм релокації бізнесу.

## 4. Охорона здоров'я

- Закупівля ліків, обладнання, медичних засобів.
- Фінансування польових госпіталів і реабілітаційних центрів.
- Програми психологічної підтримки та реабілітації військових.

## 5. Освіта та цифрова інфраструктура

- Забезпечення онлайн-навчання, цифрових платформ.
- Захист кіберпростору, ІТ-інфраструктури державних органів.

Структура витрат з бюджету України зазнала змін, велика частка надходжень витрачається на оборону див. рис 2.1.

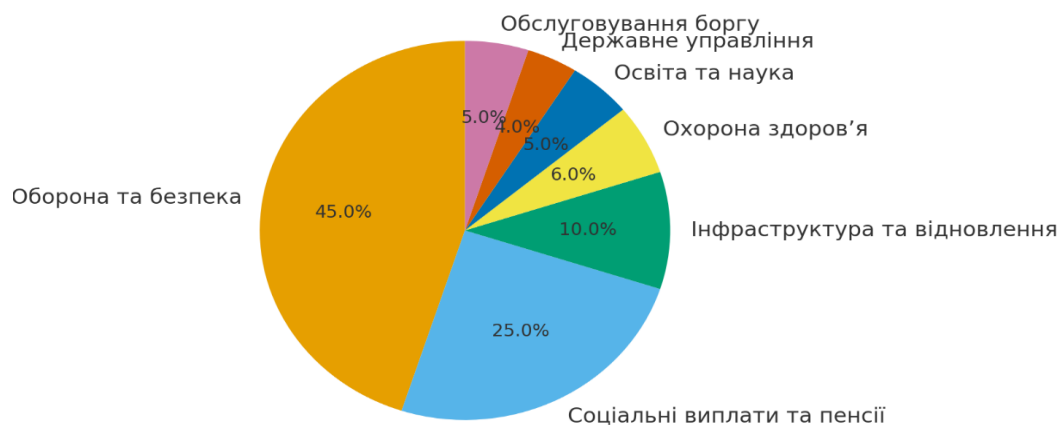


Рисунок 2.1 - Структура витрат України під час війни 2022-2025 р.

Щоденні витрати бюджету на війну у 2025 році ~ 172 млн дол. в день. Видатки на безпеку і оборону загалом заплановано на 2025 рік 2,23 трлн грн ( $\approx$  26,3 % ВВП) близько чверті ВВП України. Витрати України під час війни є рекордними за весь час існування. Основна частина бюджету спрямовується на оборону, соціальну допомогу та відновлення інфраструктури. В умовах тривалої війни надзвичайно важливим є раціональне використання коштів, прозорість звітності та підтримка з боку міжнародних партнерів див. рис. 2.2.

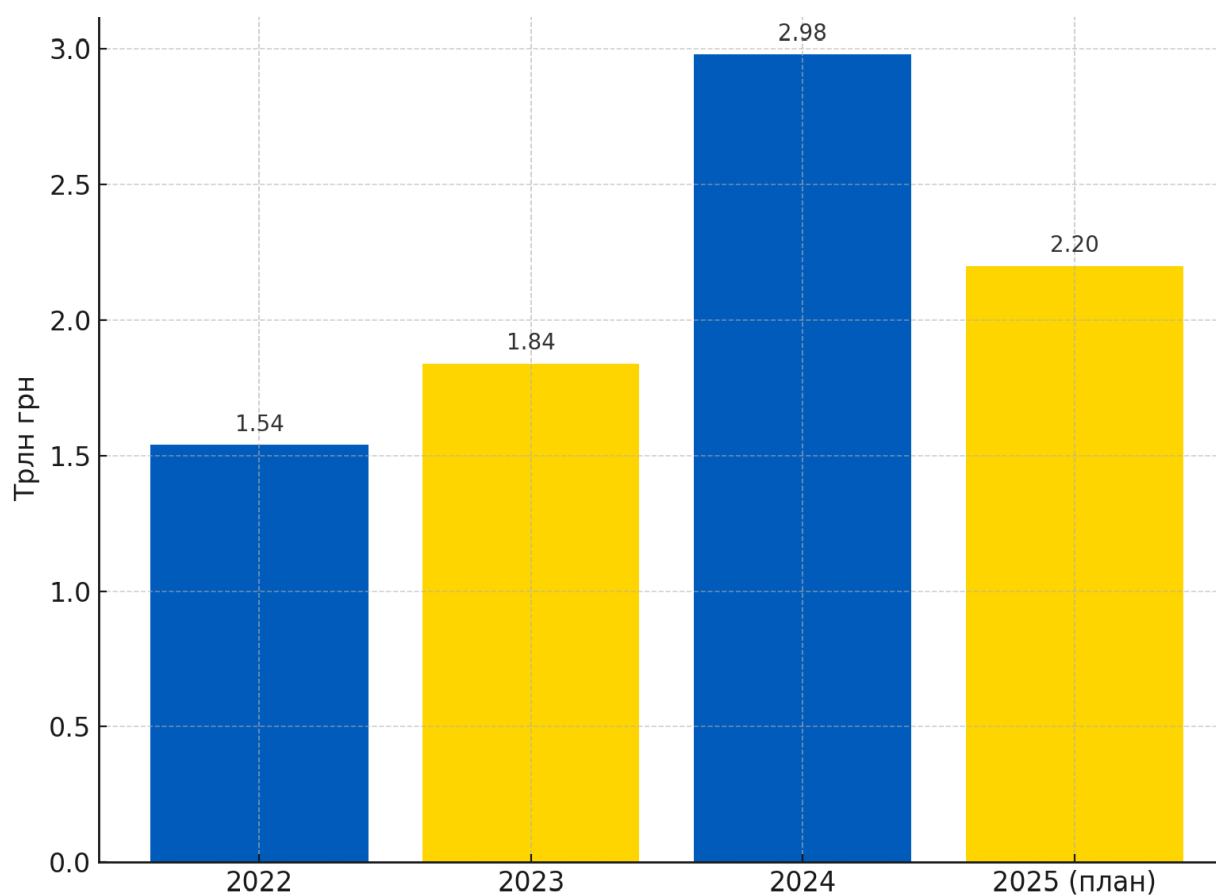


Рисунок 2.2. - Витрати України на війну / оборону 2022-2025 р. (трлн. грн та у відсотках)

За період повномасштабного воєнного вторгнення, всі суб'єкти підприємницької діяльності зазнали шкоди показано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні втрати бізнесу під час війни в Україні

Категорія втрат	Приклади втрат	Наслідки для підприємств
Фізичні втрати	Зруйновані офіси, склади, виробництва	Зниження виробничих потужностей, необхідність релокації
Фінансові втрати	Втрати прибутку, зменшення обігу, неповернення кредитів	Падіння ліквідності, ризик банкрутства
Логістичні втрати	Пошкодження або блокування транспортних шляхів	Збої у постачанні сировини та доставки продукції
Кадрові втрати	Мобілізація, евакуація працівників, виїзд за кордон	Дефіцит кваліфікованого персоналу, втрата знань
Ринкові втрати	Втрата частини споживачів або ринків збуту	Зменшення обсягів продажу, потреба в пошуку нових ринків
Репутаційні втрати	Перебої у роботі, негативні відгуки через затримки	Зниження довіри до бренду, втрата клієнтів

Через значні втрати, а іноді руйнування чи пожежа дуже важко врятувати бізнес та відновити чи вистояти в цей нелегкий час. Радикально змінюється функціонал бізнесу в сьогоdnішніх умовах, трансформується: він переходить від традиційної моделі «прибуток – розвиток» до моделі «виживання – адаптація – соціальна роль». Це означає, що бізнес сьогодні виконує не лише економічні, а й суспільні та гуманітарні функції, що стає запорукою його стійкості та майбутнього відновлення. Реалії сьогоdnення підштовхують на перезавантаження деякі сфери бізнесу для успішної діяльності.

Після завершення активної фази війни одним із ключових завдань держави стане масштабне відновлення економіки. Цей процес потребує системного підходу, великих ресурсів та стратегічного бачення. Від ефективності реалізації цього етапу залежить довготривала стабільність країни.

У зв'язку з масштабною війною проти Росії фінансові потреби України зросли в рази, особливо у сфері оборони, соціального захисту та відновлення критичної інфраструктури. Традиційні джерела надходжень, як от податки й митні збори, виявились недостатніми. Уряд був змушений шукати альтернативні та інноваційні шляхи наповнення бюджету показано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Джерела наповнення державного бюджету України у 2025 році

Джерело	Обсяг, грн (план)	Частка в доходах бюджету / роль (%)	Ключові особливості та що нового
Податкові надходження	~ 2 трлн грн	~ 86 % всіх доходів бюджету	Зростання ставок податків; розширення баз податків; більший внесок ПДВ, ПДФО і військового збору; нові правила для спрощенців і особливостей ПДВ імпортного/внутрішньо Оподаткування цифрових сервісів (Google tax), обкладання ПДВ транснаціональних ІТ-компаній
Зовнішні позики / запозичення	~ 1,7 трлн грн	Частина фінансування дефіциту; має покривати близько 41,1 % видатків бюджету через зовнішні позики (після відрахувань)	Зовнішні запозичення (гранти, пільгові кредити) стають одним із головних інструментів фінансування держбюджетного дефіциту; велика залежність від партнерів; потреба в умовах повернення і обслуговування боргу.
Гранти від міжнародних партнерів	~ 87,6 млрд грн (з них ~72,9 млрд грн від ЄС в рамках Ukraine Facility і ~14,7 млрд грн від інших партнерів)	Частка від доходів — кілька відсотків (≈ 4 % доходів бюджету)	Гранти не враховуються як боргове навантаження; допомагають частково покривати дефіцит; дають змогу фінансувати витрати без необхідності повернення.
Внутрішні запозичення (ОВДП тощо)	~ 579,2 млрд грн	Частина власних джерел доходу бюджету; підтримка ліквідності бюджету; зростання ролі внутрішніх запозичень у структурі власних ресурсів	Активне розміщення облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП); використання внутрішнього ринку; підвищення привабливості за допомогою ставок, гарантій.
Неподаткові надходження та операції з капіталом	—	Малий відсоток доходів (частина “інші доходи, неподаткові надходження”)	Це доходи від адміністративних зборів, ліцензій, доходів від капіталу, дивідендів, можливо, надходжень за рахунок спецфондів або надзвичайних джерел.

Продовження табл. 2.2

Податок на прибуток підвищених ставок + зміни законодавства (податкові зміни)	Додатково ~ 126,7 млрд грн очікується від змін у податковому законодавстві	Це частина податкових надходжень, що забезпечує зростання надходжень порівняно з 2024 роком; впливає на прямі податки та ставки	Зміна ставок ПДО (ПДФО), військового збору, податку на прибуток для фінансових установ → стимулізує зростання власних доходів бюджету без збільшення зовнішньої залежності.
Податкове стимулювання малого бізнесу			Сприяння самозайнятості через спрощені форми оподаткування (ФОП). Створення умов для легалізації неформальної зайнятості.
Розширення цифрового оподаткування			Активне впровадження електронних сервісів ДПС. Прозора онлайн-звітність та спрощення подачі декларацій. Боротьба з тіньовою економікою через цифрову аналітику
Активізація митниці			Боротьба з контрабандою, цифровізація митних процедур. Автоматичне визначення митної вартості, зменшення впливу людського фактора.
Конфіскація майна та активів країни-агресора			Передача частини арештованих активів до спецфондів підтримки оборони, юридичні механізми використання заморожених російських резервів.
Воєнні облігації			Запуск державних цінних паперів, орієнтованих на громадян і бізнес. Залучення мільярдів гривень до бюджету в національній валюті. Стимулювання патріотичних інвестицій із фіксованим прибутком

Під час війни Україна демонструє гнучкість у фінансовій політиці, поєднуючи традиційні методи з новими інструментами. Ключовими стають цифровізація, прозорість, залучення громадськості та підтримка з боку

міжнародної спільноти. Ці підходи не лише дозволяють втримати бюджетну стабільність, а й закладають основу для майбутнього економічного відновлення.

Російське вторгнення в Україну у 2022 році спричинило не лише гуманітарну катастрофу, а й масштабний економічний шок глобального рівня. Війна змінила структуру світових ринків, викликала продовольчу та енергетичну кризу, прискорила інфляцію та змусила країни переоцінити ризики економічної безпеки. Порушення економічних договорів та співпраці з міжнародними компаніями, через форс-мажорні обставини призвело до серйозних наслідків, зменшення наповнюваності бюджету.

Основні напрями впливу:

1. Паливна та енергетична криза
  - Війна порушила глобальні ланцюги постачання енергоносіїв, особливо в Європі.
  - Санкції проти РФ та зменшення імпорту російського газу викликали різке зростання цін на газ і нафту у 2022 році.
  - ЄС пришвидшив перехід до відновлюваних джерел енергії та зменшення залежності від російських ресурсів.
2. Продовольча криза
  - Україна та Росія до війни були ключовими експортерами пшениці, кукурудзи та соняшникової олії.
  - Блокування українських портів призвело до дефіциту зерна у країнах Африки та Близького Сходу, що викликало ризики голоду.
  - Запровадження «зернової угоди» частково стабілізувало ситуацію, але ризики залишились.
3. Глобальна інфляція
  - Зростання цін на енергоносії, продукти харчування та добрива спричинило загальну інфляцію у більшості країн.
  - Центральні банки (ФРС, ЄЦБ) були змушені підвищити облікові ставки, що уповільнило економічне зростання.
4. Ланцюги постачання і виробництва

- Війна викликала перебої у логістиці, особливо в авіації, морських перевезеннях і страхуванні.

- Компанії змушені переглядати глобальні виробничі ланцюги та шукати альтернативних постачальників.

#### 5. Фінансові ринки та інвестиції

- Падіння фондових індексів, втеча капіталу з країн, близьких до зони конфлікту.

- Зростання попиту на «безпечні активи» — золото, долар США, держоблігації провідних економік.

#### 6. Політична та економічна переорієнтація

- Переоцінка ризиків глобалізації: тенденція до економічного протекціонізму та регіоналізації.

Автор більш детально розглянув фактори впливу на бізнес та склав Додаток 1 до розділу 1 п. 1.2. Зовнішні та внутрішні фактори, проблеми та результати впливу на бізнес в Україні

Війна в Україні стала каталізатором глобальних трансформацій, оголила вразливість світової економіки до геополітичних конфліктів. Світова спільнота не лише переосмислює ризики, а й вчиться адаптуватися до нової реальності - енергетичної автономії, продовольчої безпеки та цифрової стійкості наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Ключові наслідки для світової економіки у 2025р.

Сфера впливу	Що відбувається у 2025	Показники / приклади
Енергоринки	Після піків 2022 р. ціни загалом помірніші, але ринки лишаються вразливими до геополітики; Європа все ще залежна від LNG та чутлива до ризиків постачання.	IEA фіксує зниження інфляції 2024 р. та «поміrkовані» енергоціни; TTF у 2024 р. подвоювався до грудня, що підкреслює волатильність.
Глобальна торгівля	Переорієнтація маршрутів і партнерів; геополітичні ризики й тарифи стримують зростання світової торгівлі.	WTO прогнозує зниження обсягів мерчандайз-торгівлі у 2025 р. за сценаріями ескалації торговельних бар'єрів і невизначеності.

## Продовження табл. 2.3

Продовольчі ринки	Україна експортує зерно альтернативними коридорами; глобальні ціни не повернулись до піків, але уразливість зберігається.	FAO: виробництво зернових 2024 р. в Україні ~20% нижче середнього; експорт у 2024/25 нижче довоєнних рівнів. Дослідження/аналітика підтверджують, що додаткові маршрути пом'якшили ціновий тиск.
Оборонні видатки	Рекордний ріст оборонних бюджетів, структурний зсув у пріоритети держав.	SIPRI: у 2024 р. всі члени НАТО збільшили витрати, 18 із 32 досягли 2% ВВП; ЄК моделює, що +1.5% ВВП на оборону підвищує ВВП ЄС на ~0.5% до 2028, але збільшує держборг.
Біженці та ринки праці	Великі потоки переміщених осіб продовжують впливати на європейські ринки праці, системи соціалізації та попит.	UNHCR: оновлення 2025 р. про грошову допомогу та підтримку мільйонам переміщених; тривалі потреби інтеграції та зайнятості.
Макростабільність	Війна залишається суттєвим ризиком для глобальної інфляції та зростання; однак базовий сценарій — помірне зростання світової економіки.	IMF/OECD: глобальне зростання ~3.0–3.2% у 2025 р., ризики з боку геополітики зберігаються.

За статистичними даними, станом на 1 травня 2025 року міжнародні резерви України склали \$46,7 млрд., у квітні зростання на 10,2%. Ці зміни пояснюються, двома основними причинами: по-перше, Україна отримала велику суму коштів від міжнародних партнерів (\$6,2 млрд тільки кредитної і грантової допомоги у бюджет); по-друге, Нацбанк продав на валютному ринку найменший обсяг валюти з квітня 2024 року (\$2,3 млрд). Від початку повномасштабного вторгнення всі власні надходження українського держбюджету йдуть на фінансування оборони; такі видатки займають приблизно половину бюджету. Всі цивільні видатки держбюджету Україна фінансує за рахунок іноземної фінансової допомоги — у 2025 році потреба у такому зовнішньому фінансуванні складає \$38,4 млрд.

У 2025 році бюджетна ситуація потроху стабілізується, у порівнянні з 2024 роком. Планується зовнішнім фінансуванням цього року повністю покрити очікувані потреби державного бюджету.

Значний відсоток надходжень забезпечить фінансування ERA (кошти від доходів на заморожені російські активи). Ці кошти використовуються не тільки на «цивільні», але й на військові видатки. Наприкінці 2024 року Сполучені Штати перерахували \$20 млрд фінансування ERA для України на рахунки Світового банку. Ці кошти будуть витрачені на зарплати в державному секторі та програми соціальної підтримки; Україна вже отримала перший транш у розмірі \$1 млрд. ЄС вже виділив Україні перші \$3 млрд за рахунок доходів із заморожених росактивів. Наступні транші будуть надходити протягом року [5].

Видатки державного бюджету у березні 2025 року склали 398 млрд грн - на 14% більше порівняно з минулим роком, з урахуванням інфляції, зростання було незначним. Обсяги оборонної допомоги у березні зменшилися на 28%. Воєнні видатки стабільно зростають у 2025 році - у березні на 16% більше, ніж у лютому, а у лютому - на 67% більше, ніж у січні (у номінальному вимірі). Загальні воєнні витрати значно збільшилися з внутрішніх і зовнішніх джерел у січні-березні 2025 року на 62% вищими.

Держборг у березні скоротився до 11 млрд грн - суттєве зниження порівняно з 33 млрд грн у лютому. Різде падіння на 28,8% у 2022 році, економіка відновилася на 5,3% у 2023 році. У підсумку 2024 року зростання ВВП склало всього 2,9%, що менше за очікуване. Економічне відновлення поступово сповільнюється через продовження воєнних дій. Нарощуванню змін в економіці перешкоджає складна безпекова ситуація, нестача кваліфікованого персоналу та значні обстріли енергоінфраструктури. Між тим, у 2023 кращим показникам відновлення ВВП сприяли низька база після падіння 2022 року та стрімке збільшення державних видатків, які у 2024 році вже є передбачуваними у воєнний час.

На початку повномасштабної війни інфляція була на рівні 10% порівняно з попереднім роком. У лютому 2022 року ціни на споживчі товари та послуги на 10% зросли від 2021 року. Вторгнення спричинило суттєве прискорення інфляції, темпи якої були найвищими у жовтні 2022 р. - 26,6% р/р. Причини все ті ж, прямі наслідки війни: знищення виробництва, порушення ланцюгів

постачань, зростання виробничих витрат бізнесу. До того ж, додатковий тиск на інфляцію спричинив друк гривні Нацбанком для покриття дефіциту бюджету: у 2022 році НБУ надрукував 400 млрд грн (\$12,5 млрд), придбання урядових військових облігацій. Але, у 2024 році інфляція все ж зростала через низку причин: вичерпання запасів минулорічних урожаїв, дефіцит електроенергії та брак працівників, літню посуху 2024 року.

Щодо ринку праці України ситуація важка, міграція за кордон працездатного населення, залучення до війська робітників, скорочення виробництва, гостро відчувається. Економічний шок від російського вторгнення спричинив падіння як попиту, так і пропозиції праці, згодом попит на робочу силу трохи почав зростати, але повільно; водночас кількість охочих знайти нову роботу вже влітку 2022 взлетіла і перевищила середні показники 2021 року. Активність на ринку праці залишається нижчою, ніж до повномасштабної війни. Відповідно до них, у квітні 2025 року рівень безробіття в Україні залишився на рівні 12,1% - найнижчий показник від початку повномасштабної війни.

Постійних атак зазнає українська енергосистема задля нанесення якомога більших руйнувань та тривалих відключень електроенергії. Попри все, енергетики відновлювали пошкодження та розробили захист важливих об'єктів. Через що, Україна у 2025 році з мінімальними чи відсутніми відключеннями побутових та промислових споживачів. Ситуація дозволяла навіть комерційно експортувати електроенергію в окремі години: це сприяло балансуванню системи та створювало додатковий заробіток для енергокомпаній. У квітні Україна продовжувала і експортувати, і імпортувати електроенергію. Імпорт переважав, але експорт теж поступово зростав, чистий експорт здебільшого залишався негативним, тобто Україна купувала за кордоном більше електроенергії, ніж продавала.

У 2025 р основними статтями аграрного експорту з України були соняшникова олія 1,6 млн т на суму \$1,85 млрд, кукурудза 8,6 млн т на \$1,84 млрд, пшениця 4 млн т на \$874 млн та соєві боби 1,3 млн т на \$527 млн.

Серед продукції тваринництва найбільше експортували м'яса птиці (\$361 млн) та яєць (\$52 млн). Ціна на вершкове масло досягла історичного максимуму — \$7992 за тонну. У січні–квітні Україна експортувала 5 тис. т масла на \$36 млн.

Станом на 13 травня українські аграрії засіяли 76% прогнозованої площі під зернові та зернобобові культури - понад 4,3 млн га. Імпорт агропродукції у січні–квітні становив \$1,64 млрд - у чотири рази менше за експорт. Основні статті імпорту: риба (\$256 млн), цитрусові (\$140 млн) та насіння соняшнику (\$121 млн). За попередніми даними НБУ, у березні 2025 року баланс товарів та послуг був негативним: \$-4 млрд. Імпорт товарів у березні (\$6,9 млрд) перевищував експорт товарів (\$3,4 млрд), а імпорт послуг (\$1,8 млрд) перевищував експорт послуг (\$1,3 млрд). Україна імпортує значно більше, ніж експортує.

Світова торгівля зерновими постраждала приблизно на 25% через війну в Україні, це призвело до суттєвого зростання світових цін, а також продовольчої інфляції та зниження доступу до продуктів харчування у країнах імпортерах України. У вирішенні такої ситуації, зацікавлений весь світ, оскільки постачання пшениці з України – це понад 10% річного споживання пшениці для п'ятнадцяти країн світу. Єгипет імпортує майже 80% своєї пшениці з України, а також 28% – Індонезія, 21% – Бангладеш. Такі прикордонні країни, як Румунія, Словаччина, Угорщина відгукнулися на проблему експорту зернових з України до третіх країн і вже значно спростили процедури оформлення вантажних перевезень, або активно працюють над цим. Зокрема ліберальні умови для українських перевізників запровадили: Литва, Латвія, Естонія, а таш детальний опис кож Італія, Туреччина, Болгарія, Грузія, Данія, Греція й нещодавно – Австрія [6].

Більш детальний огляд світової торгівлі України та наслідки викладено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Експорт України довоєнний та під час війни [7]

Показник / сектор	Рівень до війни / довоєнний (2021 або 2019 рік)	Оцінки чи фактичні дані під час війни (2024-2025)	Коментарі / джерела
Загальний експорт товарів і послуг	У 2021 році експорт $\approx$ 50-55 млрд USD (дані різні залежно від року)	У 2024 році — $\approx$ 41,7 млрд USD	Падіння, але поступове відновлення; експорт менший, ніж перед війною
Аграрний експорт (зернові, олія, інші сільгосппродукти)	У 2021 році аграрний експорт був одним із лідерів — приблизно 27,7 млрд USD	У 2024 році — 24,5 млрд USD, що є близьким до довоєнного рівня аграрного експорту, але ще трохи нижче; аграрія складає $\sim$ 59 % від загального експорту у 2024	Тобто аграрний сектор відновлюється швидше, ніж інші сектори
Сільське господарство: експорт зернових і бобових	До війни та під час 2022-2023 — вищі обсяги, але із значною змінністю через логістику і блокади	У сезоні 2024/25 експорт зернових та бобових прогнозується на рівні $\approx$ 40 млн тонн, менше довоєнних пикових обсягів; наприклад, пшениці менше, кукурудзи також	Основний виклик — інфраструктура (транспорт, порти), черги, безпека судноплавства
Машинобудування, обладнання та промислові товари	У 2021 році — доволі значний експорт (машини та обладнання, електротехніка тощо)	У 2024 році зниження порівняно з 2021-м; в цих секторах спостерігається зниження обсягів експорту машини/обладнання	Частково через зниження внутрішніх потужностей, пошкодження інфраструктури, проблеми логістики
Вживання експортних маршрутів / альтернативи	До війни переважали морські порти Чорного моря та Дніпра; великі компанії мали стабільні канали збуту до ЄС, Азії, тощо	Під час війни — активне використання «Solidarity Lanes» (дороги, річкові, залізничні маршрути) для аграрного експорту; аграрний експорт через альтернативні коридори — близько 45 % на початок 2025 року	Це показник адаптації; хоча витрати і час транспорту збільшилися, експорт частк

Експорт знизився, через важкі макроекономічні наслідки війни для внутрішнього бізнесу показано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Макроекономічні наслідки війни для підприємницького середовища України [8]

Макроекономічний фактор	Наслідки для підприємництва	Приклади впливу
ВВП та економічне зростання	Падіння обсягів виробництва, зменшення внутрішнього попиту, скорочення ринків збуту	У 2022 р. падіння ВВП $\approx$ 29%, у 2023–2025 рр. – повільне відновлення; бізнес змушений скорочувати активність
Інфляція	Зростання собівартості продукції, зниження купівельної спроможності населення	Подорожчання енергоносіїв, сировини, логістики $\rightarrow$ підвищення цін і падіння продажів
Валютний курс	Девальвація гривні ускладнює імпорт, але робить експорт конкурентнішим	Підприємці, що імпортують обладнання чи сировину, несуть додаткові витрати
Державні витрати та податкова політика	Пріоритет оборонних витрат, зменшення ресурсів на підтримку бізнесу	Зростання військових витрат $\rightarrow$ скорочення фінансування інфраструктурних чи соціальних програм
Інвестиційний клімат	Падіння прямих іноземних інвестицій, високі ризики для нових проєктів	Багато інвесторів відкладають рішення; бізнес покладається на гранти та міжнародні програми підтримки
Логістика та інфраструктура	Руйнування транспортних шляхів та об'єктів ускладнює виробничі й торговельні операції	Затримки постачання, збільшення витрат на перевезення
Ринок праці	Дефіцит кадрів через міграцію та мобілізацію; зростання соціальних ризиків	Бізнес зіштовхується з браком кваліфікованих працівників, підвищенням витрат на їх утримання
Фінансовий сектор	Обмежений доступ до кредитування, високі відсоткові ставки	Складність залучення обігових коштів, уповільнення розвитку малого та середнього бізнесу

За період повномасштабного воєнного вторгнення, всі суб'єкти підприємницької діяльності зазнають різних видів втрат відображено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. - Основні втрати бізнесу під час війни в Україні

Категорія втрат	Приклади втрат	Наслідки для підприємств
Фізичні втрати	Зруйновані офіси, склади, виробництва	Зниження виробничих потужностей, необхідність релокації
Фінансові втрати	Втрати прибутку, зменшення обігу, неповернення кредитів	Падіння ліквідності, ризик банкрутства

## Продовження табл. 2.6

Логістичні втрати	Пошкодження або блокування транспортних шляхів	Збої у постачанні сировини та доставки продукції
Кадрові втрати	Мобілізація, евакуація працівників, виїзд за кордон	Дефіцит кваліфікованого персоналу, втрата знань
Ринкові втрати	Втрата частини споживачів або ринків збуту	Зменшення обсягів продажу, потреба в пошуку нових ринків
Репутаційні втрати	Перебої у роботі, негативні відгуки через затримки	Зниження довіри до бренду, втрата клієнтів

Через значні втрати, а іноді руйнування чи пожежа дуже важко врятувати бізнес та відновити чи вистояти в цей нелегкий час. Радикально змінюється функціонал бізнесу в сьогоднішніх умовах, трансформується: він переходить від традиційної моделі «прибуток – розвиток» до моделі «виживання – адаптація – соціальна роль». Це означає, що бізнес сьогодні виконує не лише економічні, а й суспільні та гуманітарні функції, що стає запорукою його стійкості та майбутнього відновлення. Реалії сьогодення підштовхують на перезавантаження деякі сфери бізнесу для успішної діяльності, іноді стають справжнім викликом і разом з тим, відкривають можливості показано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. - Виклики та можливості бізнесу під час війни

Виклики	Можливості
Спад купівельної спроможності населення	Попит на доступні товари, гнучкі акції та оплату частинами
Руйнування інфраструктури, перебої логістики	Розвиток нових маршрутів (ЄС, Дунай, Чорне море), локалізація виробництва
Валютні коливання та інфляція	Диверсифікація доходів через експорт, доступ до міжнародних фінансових програм
Мобілізація працівників, міграція кадрів	Перенавчання персоналу, розвиток віддаленої роботи, залучення фахівців з діаспори
Перебої з енергопостачанням	Інвестиції у генератори, акумулятори, відновлювану енергетику
Висока невизначеність і короткий горизонт планування	Сценарне планування, гнучке управління, швидке ухвалення рішень
Зростання кіберзагроз	Розвиток кіберзахисту, попит на IT-рішення
Соціальна та психологічна напруга	Попит на медичні, освітні та соціальні сервіси; корпоративні програми підтримки

Воєнний стан в Україні створив безпрецедентні умови для ведення підприємницької діяльності. Багато підприємств були змушені зупинити або

релокувати свою діяльність, змінити профіль виробництва, адаптувати канали постачання та збуту.

Разом з тим сталим поштовхом для розвитку нових сегментів економіки:

- IT-послуги, IT-сектор отримав поштовх до розвитку завдяки переходу бізнесів у цифровий формат.

- Виробництво військової продукції, товарів подвійного призначення (наприклад, безпілотних літальних апаратів) набуло особливої актуальності.

- Логістика та агропромисловість, аграрний сектор залишився ключовим джерелом валютних надходжень для держави.

Війна, попри серйозні виклики, створює нові ніші та напрямки розвитку бізнесу. Ось структурований перелік показано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. - Нові напрями бізнесу під час війни

Галузь		Ризики	Потенціал
Військові та оборонні технології	<p>Дрони та безпілотні системи — виробництво, ремонт, програмування.</p> <p>- Засоби зв'язку та навігації — захищені канали, старлінк-рішення.</p> <p>- Екіпірування та спорядження — бронежилети, тепловізори, каски, тактичний одяг.</p> <p>- Dual-use розробки — технології, які мають і військове, і цивільне застосування (сенсори, софт, AI).</p>	<p>Висока конкуренція, залежність від держзамовлень, потреба в ліцензіях</p>	<p>Сталий попит на дрони, екіпірування, dual-use технології; швидке масштабування через держпідтримку</p>
Енергетика та інфраструктура	<p>- Відновлювана енергетика (сонячні, вітрові станції, біоенергетика).</p> <p>- Генератори, акумулятори, портативні зарядні рішення.</p> <p>- Будівництво та відновлення — модульні будинки, швидкий ремонт інфраструктури.</p> <p>- Енергоефективність — утеплення будівель, “розумні” системи управління енергією.</p>	<p>Руйнування об'єктів, проблеми з логістикою та імпортом обладнання</p>	<p>Відновлювана енергетика, генератори, акумулятори, модульне будівництво; інвестиції ЄС та міжнародних партнерів</p>

Продовження табл. 2.8

ІТ та цифрові сервіси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кібербезпека — захист даних, anti-DDoS, системи резервування.</li> <li>- GovTech / FinTech — рішення для держави та фінансових установ. <ul style="list-style-type: none"> <li>- E-commerce — розвиток маркетплейсів, інтеграція з доставками, омніканальні моделі.</li> </ul> </li> <li>- EdTech — онлайн-освіта, навчання новим професіям для релокованих чи ветеранів.</li> </ul>	Кіберзагрози, нестача спеціалістів, відключення інтернету/електроенергії	Кібербезпека, GovTech, FinTech, EdTech, AI-рішення; розвиток e-commerce і цифрової держави
Логістика та торгівля	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нові маршрути експорту (через ЄС, Дунай, порти Чорного моря). <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3PL та складські послуги у безпечніших регіонах.</li> </ul> </li> <li>- Міжнародна доставка — інтеграція з глобальними сервісами. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Омніканальний ритейл — поєднання офлайн + онлайн + чат-боти.</li> </ul> </li> </ul>	Ризики блокад і руйнувань, високі витрати на транспортування	Нові маршрути експорту (Дунай, ЄС, Чорне море), складські послуги, міжнародна доставка, омніканальний ритейл
Соціальний та гуманітарний бізнес	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Медицина — фармацевтика, телемедицина, виробництво медичного обладнання.</li> <li>- Психологічна допомога — онлайн-консультації, корпоративні програми well-being.</li> <li>- Реабілітація та протезування — технології, що об'єднують медицину, біоінженерію та робототехніку.</li> <li>- Соціальні підприємства — робота з ветеранами, переселенцями, жінками в бізнесі.</li> </ul>	Залежність від донорського фінансування, низька платоспроможність населення	Медичні стартапи, протезування, телемедицина, психологічна допомога, соціальне підприємництво
Агросектор та переробка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Агродрони та точне землеробство.</li> <li>- Експорт переробленої продукції (борошно, олія, консерви замість сировини).</li> <li>- Органічна продукція — високий попит у ЄС.</li> <li>- Локальні фермерські кооперативи для продовольчої безпеки.</li> </ul>	Мінування полів, зруйнована інфраструктура, обмежений експорт	Агродрони, точне землеробство, експорт переробленої продукції, органічні продукти для ринку ЄС

Після повномасштабного вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року міжнародна фінансова підтримка стала одним із ключових інструментів

забезпечення макроекономічної стабільності, фінансування оборонного сектору та гуманітарних потреб держави відображено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. - Основні джерела зовнішньої фінансової допомоги Україні в умовах воєнного стану

№	Джерело / організація	Форма допомоги	Основні напрями фінансування	Орієнтовні обсяги (2022–2025 рр.), млрд дол. США	Примітки / особливості
1	Міжнародний валютний фонд (МВФ)	Кредитні програми (Extended Fund Facility, Stand-by)	Макрофінансова стабільність, підтримка держбюджету, валютні резерви	~15,6	Програма на 4 роки (2023–2027), підтримка реформ та монетарної політики
2	Світовий банк (World Bank)	Кредити, гранти, технічна допомога	Відновлення інфраструктури, соціальні виплати, енергетика	~6,5	Програми <i>PEACE in Ukraine, Relief and Recovery</i>
3	Європейський Союз (ЄС)	Макрофінансова допомога, гранти, гуманітарна підтримка	Бюджетна підтримка, відновлення, модернізація економіки	~18	Програма <i>Ukraine Facility</i> (50 млрд євро на 2024–2027 рр.)
4	США (Агентство USAID, урядові програми)	Гранти, безповоротна допомога, військово-гуманітарні пакети	Бюджетна підтримка, енергетика, аграрний сектор, бізнес-програми	~25	Найбільший окремий донор фінансової допомоги Україні
5	Велика Британія, Канада, Японія	Гранти, пільгові кредити, гарантії	Гуманітарні потреби, оборона, освіта, відновлення інфраструктури	~10	Переважно через G7+ формат співпраці
6	Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР)	Інвестиції, кредити приватному сектору	Енергетика, транспорт, МСБ, “зелена” економіка	~3	Фінансує приватні проекти українських компаній
7	Європейський інвестиційний банк (ЄІБ)	Кредити та технічна допомога	Інфраструктура, відбудова транспортної та комунальної системи	~2	Залучається під гарантії ЄС

Продовження табл. 2.9

8	Програми ООН (UNDP, UNICEF, FAO, WFP)	Гуманітарна допомога, соціальні програми	Відновлення житла, продовольча безпека, захист населення	~1,5	Безповоротна підтримка у регіонах бойових дій
9	Двосторонні фонди (Польща, Німеччина, Нідерланди, країни Балтії)	Гранти, пільгові кредити, технічна допомога	Відновлення шкіл, лікарень, транспортної інфраструктури	~5	Часто спрямовується безпосередньо громадам або через фонди
10	Міжнародні благодійні організації та фонди (Red Cross, World Central Kitchen, Global Giving тощо)	Гуманітарна, соціальна, медична допомога	Підтримка населення, забезпечення продуктами, евакуація, медична допомога	~2	Некомерційна допомога, що доповнює державні програми

Сумарний обсяг зовнішньої фінансової допомоги Україні за 2022–2025 рр. перевищує 80 млрд дол. США, із них близько 65% становить бюджетна й макрофінансова підтримка, 25% — грантова й гуманітарна допомога, і 10% — інвестиційна. Такі ресурси є критично важливими для стабілізації фінансової системи, підтримки соціальних програм і поступової відбудови економіки.

Форми надання допомоги:

- Гранти (безповоротна допомога).
- Пільгові кредити (із тривалим пільговим періодом і низькими ставками).
- Гарантії, страхування ризиків для інвесторів.
- Матеріальна підтримка: обладнання, транспорт, техніка, пальне.

Вплив на економіку України:

- Частково покрито дефіцит бюджету (близько 40% держвидатків — за рахунок донорських коштів у 2022–2024 роках).
- Уникнуто дефолту та стабілізовано курс гривні.
- Збережено базові соціальні виплати та елементи державного управління.

- Підтримано малий і середній бізнес через міжнародні програми кредитування.

Війна створила для підприємницького середовища макроекономічні умови з високим рівнем ризику й невизначеності. Поряд із падінням попиту, інфляцією та логістичними бар'єрами бізнес отримав обмежені можливості для залучення інвестицій, проте з'явилися стимули до інновацій, диверсифікації та виходу на нові ринки.

Роль держави та міжнародної підтримки:

- Уряд України реалізує програми підтримки бізнесу: податкові пільги, кредитні гарантії, релокацію виробництва.

- Міжнародні партнери (ЄС, США, МВФ) надають фінансову допомогу, відкривають нові ринки збуту для українських підприємств.

Попри війну 91% компаній Асоціації планують продовжувати працювати на ринку України, а 55% збираються інвестувати в Україну навіть у воєнний час. Зокрема, Європейська Бізнес Асоціація планує інвестувати в аграрну сферу, енергетику, ІТ та телеком, будівництво, фармацевтику, FMCG, нерухомість та інше, що додає надії.

На жаль, повернення економіки в довоєнний час вже неможливе. Зруйновані об'єкти, наприклад, два металургійні комбінати в Маріуполі після звільнення вже не будуть виробляти ту сталь, яку рахували в українському виробництві до 2021 року. Щодо інших територій, які були захоплені раніше, також відбудова буде скоріше гуманітарною, ніж інвестиційною.

Війна в Україні справила глибокий і багатовимірний вплив як на національну економіку, так і на світове підприємницьке середовище. На міжнародному рівні війна призвела до структурних змін у світовій економіці: підвищеної волатильності енергетичних і продовольчих ринків, зростання витрат на оборону, посилення інфляційних процесів та перебудови глобальних ланцюгів постачання. Країни-партнери були змушені поєднувати підтримку України з внутрішнім балансуванням економічних і соціальних програм, що стало новим викликом для світової економіки.

Підсумовуючи проведений аналіз, можна стверджувати, що війна стала одним із найпотужніших дестабілізуючих чинників сучасної світової економіки та підприємницького середовища. В Україні її наслідки проявилися у руйнуванні виробничої та транспортної інфраструктури, скороченні промислового виробництва, падінні експорту, дефіциті робочої сили та зростанні державних витрат на оборону, що призвело до суттєвого переформатування структури національної економіки. Водночас український бізнес продемонстрував високий рівень адаптивності та інноваційності, що проявляється у релокації підприємств, цифровізації процесів, розвитку онлайн-сервісів, соціальній відповідальності компаній і розширенні міжнародної співпраці.

На глобальному рівні війна в Україні вплинула на енергетичні ринки, ланцюги постачання, цінову стабільність і продовольчу безпеку, спричинивши підвищення вартості енергоносіїв, продовольства та сировини. Внаслідок цього світова економіка зіткнулася з новим типом системної нестабільності, де на перший план виходять питання безпеки, самозабезпечення та стратегічної автономії держав.

Отже, війна змінила парадигму економічного розвитку, перетворивши традиційні ринкові механізми на моделі адаптаційного, антикризового та стійкого управління. Для України це стало поштовхом до формування нової економічної архітектури, заснованої на принципах гнучкості, цифрової трансформації, партнерства між державою та бізнесом, орієнтації на європейські стандарти і післявоєнне відновлення. Таким чином, війна водночас створила значні загрози та стала каталізатором трансформацій. Для України це означає необхідність будувати стійку економіку, засновану на інноваціях, міжнародній інтеграції та соціальній відповідальності бізнесу. Для світу — це урок про важливість економічної безпеки, диверсифікації ресурсів і розвитку партнерських відносин у глобальному вимірі.

## 2.2 Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічних показників ТОВ Нова пошта

У процесі функціонування будь-якого підприємства, а особливо в умовах воєнного стану, управлінські рішення значною мірою залежать від комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішнє середовище визначається рівнем організаційної структури, якістю менеджменту, кадровим потенціалом, фінансовими ресурсами, технологічною базою, корпоративною культурою та системою мотивації персоналу. Зовнішні фактори охоплюють економічну й політичну ситуацію, воєнно-безпекові ризики, коливання ринків, інвестиційний клімат, державне регулювання, логістичні обмеження та споживчий попит.

У період війни взаємодія цих факторів набуває критичного характеру, адже зовнішні загрози безпосередньо впливають на внутрішні можливості підприємства. Така ситуація вимагає від керівництва нових управлінських рішень, підвищення гнучкості та переходу до антикризової моделі управління, що здатна швидко реагувати на виклики, зберігаючи при цьому ефективність і конкурентоспроможність бізнесу. Саме тому у сучасних умовах важливо застосовувати методологічні підходи до антикризового управління підприємством, які дозволяють системно реагувати на дестабілізаційні впливи. До таких підходів належать: системний — забезпечує цілісне бачення організації як взаємопов'язаної структури; процесний — орієнтує управління на результативність і безперервне вдосконалення процесів; ситуаційний — передбачає прийняття рішень залежно від конкретних обставин; соціально-психологічний — фокусується на людському чиннику, лідерстві та згуртованості команди; інноваційний — підкреслює роль нових технологій, цифровізації та автоматизації бізнесу.

Практичне втілення зазначених підходів чітко простежується на прикладі ТОВ «Нова Пошта» — одного з найстійкіших підприємств України, яке продемонструвало здатність адаптуватися до воєнних умов, зберегти працездатність і забезпечити безперервність логістичних послуг та демонструє,

що ефективно антикризове управління можливе лише за умови гармонійного поєднання аналізу факторів середовища з методологічними підходами до управління. На території України найбільш відомою, успішною, прогресивною логістичною компанією, яка забезпечує швидко, зручну та надійну доставку документів, вантажів і посилок, а тепер і за її межами є ТОВ «Нова пошта». Заснована 2001 року у Полтаві, як компанія експрес-доставки посилок та вантажів В'ячеславом Климовим і Володимиром Поперешнюком. До речі, співвласники Нової пошти В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк увійшли до ТОП-100 людей України, які рухають та розвивають країну, видання NV відзначило 100 українців, які докладають великих зусиль для захисту та розвитку України. Співвласники компанії увійшли до списку у категорії «Бізнес». Нова пошта здобула перемогу у номінації «Провайдер послуг року» за версією престижної міжнародної премії Parcel and Postal Technology Award. Успіхи Нової пошти — результат послідовної роботи CEO та великої команди.

Компанія пройшла значний шлях розвитку, економічних криз, пандемії, а тепер і війни. Починала з маленького стартового капіталу \$7000 та мала інноваційну ідею, не було власного автопарку. На сьогодні сучасна розвинена компанія, один з найбільших платників податків в Україні, доставляє сотні мільйонів посилок і вантажів за рік по Україні та за кордон і є одним із найбільших у країні роботодавців. Компанія виросла з локального сервісу до транснаціональної групи з тисячами відділень і мільйонами клієнтів. Широка структура ТОВ «Нова Пошта» включає материнську компанію, холдингову компанію NP Holdings Limited, дочірні компанії (НП Сервіс, Стенд Плюс, Новобокс, Нова Плейс, НоваПей, НП Діджитал) та мережу партнерів-франчайзі, які розширюють охоплення компанії [9].

Група NOVA у 2025 році має структуровані сегменти показані у таблиці 2.10:

- логістика та доставка (ТОВ «Нова Пошта», Новобокс, франчайзі),
- фінанси (NovaPay),

- цифрові сервіси (НП Діджитал), нерухомість та інфраструктура (Нова Плейс, НП Сервіс, Стенд Плюс).

Таблиця 2.10 - Структура ТОВ «Нова Пошта» 2025 р.

Рівень / Компанія	Вид діяльності	Характеристика / функції
Материнська компанія – ТОВ «Нова Пошта»	Доставка посилок і вантажів	Основна операційна діяльність: експрес-доставка по Україні, міжнародні відправлення, вантажні та палетні перевезення, поштомати.
Холдингова компанія – NP Holdings Limited	Управління групою	Контролює корпоративну структуру, фінанси та стратегічні активи групи NOVA.
Дочірні компанії:		
– НП Сервіс	Обслуговування інфраструктури	Технічне забезпечення, транспорт, сортувальні центри, обслуговування приміщень і обладнання.
– Стенд Плюс	Логістична інфраструктура та обладнання	Виробництво та постачання торгового/технічного обладнання для відділень та поштоматів.
– Новобокс	Поштоматна мережа (ООН)	Розвиток та управління найбільшою в Європі мережею поштоматів (27,8 тис. у 2025 р.).
– Нова Плейс	Нерухомість та локації	Оренда та управління відділеннями, терміналами, логістичними об'єктами.
– НоваПей	Фінансові послуги	Ліцензована платіжна система: грошові перекази, прийом платежів, розрахунки онлайн і через поштомати.
– НП Діджитал	ІТ та цифрові рішення	Розробка програмного забезпечення, мобільних застосунків, API для бізнесу, Big Data та AI-рішення.
Мережа партнерів-франчайзі	Розширення покриття	Працюють під брендом «Нова Пошта», забезпечують відділення у містах і селах, інтегровані у єдину систему.

ТОВ «Нова Пошта» — приклад сучасного українського бізнесу, який у складних умовах війни не лише утримує позиції, а й активно розвивається. Компанія поєднує високі технології, соціальну відповідальність та ефективне управління, формуючи нову логістичну інфраструктуру України та Європи, має широкий спектр послуг відображено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Основні види діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2025 році

Вид діяльності	Характеристика	Приклади реалізації
Експрес-доставка в Україні	Базова діяльність: доставка документів, посилок і вантажів по всій країні. Широка мережа відділень і поштоматів.	13 тис. відділень і 24 тис. поштоматів; доставка «день-у-день» у великих містах; стандартні та великогабаритні відправлення.
Міжнародна доставка (Nova Post Global)	Послуги з відправки та отримання посилок у 16 країнах Європи, США та ін.	126 відділень за кордоном; >35 тис. пунктів видачі в ЄС; сервіси «from door to door» у Польщі, Німеччині, Румунії тощо.
Фінансові послуги (NovaPay)	Ліцензована платіжна система для клієнтів і бізнесу: грошові перекази, оплата відправлень, інтернет-платежі.	Оплата замовлень післяплатою; рахунки-фактури для юросіб; інтеграція з e-commerce.
Логістика для бізнесу (B2B)	Сервіси для інтернет-магазинів, маркетплейсів, корпоративних клієнтів.	Fulfillment-центри, інтеграція CRM/API, доставка з поверненням коштів.
Гуманітарна доставка	Безкоштовна доставка гуманітарних вантажів для волонтерів, благодійних організацій, ЗСУ.	У 2025 р. за півроку доставлено понад 1,4 млн гуманітарних відправлень (35,7 тис. тонн).
Інновації та цифрові сервіси	Розвиток поштоматів, мобільних додатків, автоматизації процесів, роботизованих терміналів.	Впровадження smart-поштоматів, електронних накладних, цифрових кабінетів для бізнесу.
Інвестиційні проекти та інфраструктура	Будівництво нових терміналів, модернізація мережі, розвиток енергоефективності.	У 2025 р. план інвестицій у розмірі ~8 млрд грн, 90% — в Україну.

ТОВ «Нова Пошта» декларує 5 основних принципів: fast швидко, easy легко, safe безпечно, tech технічно, human людяно, які визначають її підхід до обслуговування клієнтів і внутрішні процеси [10]. Ці принципи — не лише маркетингові гасла, а реальні орієнтири в роботі для всіх працівників компанії, не просто корпоративні цінності, а щоденна операційна практика, яка забезпечує високу довіру, лояльність клієнтів і конкурентну перевагу навіть в умовах війни показано у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Основні принципи ТОВ «Нова пошта»

Принцип	Суть	Прояви у діяльності	
FAST (швидко)	Максимальна оперативність у всьому — від доставки до обробки запитів.	Доставка «день-у-день» у великих містах, розгалужена мережа терміналів і відділень, оптимізовані логістичні маршрути, автоматизовані сортувальні центри	1. Доставка в межах 1–2 днів по Україні. 2. Швидке сортування (до 8 500 посилок/год на одному терміналі). 3. Оновлений мобільний додаток дозволяє оформити відправлення за 30 секунд.
EASY (легко)	Простота користування сервісом і взаємодії з компанією	Інтуїтивний мобільний застосунок, онлайн-оформлення накладних, післяплата, широка мережа поштоматів (24 тис. у 2025 р.), прозорі тарифи	1. Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс застосунку. 2. Понад 24 000 поштоматів і 13 000 відділень — легко знайти поруч. 3. Автоматизовані повідомлення, QR-коди, безконтактні сервіси.
SAFE (безпечно)	Надійність у збереженні відправлень, даних та сервісу	Упаковка й страхування, SMS/Push-сповіщення, система відстеження 24/7, контроль за транспортуванням, стандарти безпеки персоналу та клієнтів	1. Відеоспостереження на сортувальних хабах. 2. Страхування вантажів, контроль руху через трекінг-систему. 3. Підсилення кіберзахисту в умовах війни.
TECH (технічно)	Використання сучасних цифрових технологій для управління, логістики та комунікацій.	Smart-поштомати, роботизовані термінали, NovaPay як фінтех-сервіс, інтеграції з e-commerce, API для бізнесу	1. ERP-система Microsoft Dynamics, CRM SMART, мобільні API. 2. Впровадження POS-терміналів NovaPay, автономні поштомати. 3. Газова когенерація, автоматизовані склади
HUMAN (людяно)	Людина — в центрі всього: клієнт, працівник, партнер	Програма «Гуманітарна пошта», безкоштовна доставка допомоги, соціальні ініціативи, підтримка працівників і ветеранів, привітний сервіс у відділеннях	1. Психологічна підтримка персоналу в умовах війни. 2. Програми лояльності для клієнтів, інклюзивні відділення. 3. Участь у соціальних проектах: гуманітарна допомога, підтримка ЗСУ, безбар'єрний доступ.

Розвиток компанії набирає обертів, про це говорить кількість відкритих точок, відділень по країні та за її межами, не зважаючи на різні фактори: пандемії COVID-19, війни, кризи, енергетичної нестабільності. З 2022 року “Нова Пошта” активно розвиває бренд Nova Global [11] і вихід на міжнародні ринки, одночасно залишаючись ключовим логістичним партнером українського бізнесу під час війни показано у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Динаміка розвитку ТОВ «Нова Пошта» (2001-2025 р.)

Рік	Кількість відправлень (млн)	Кількість відділень	Інвестиції (млн грн)	Ключова подія / досягнення
2001	—	1	0.02	Заснування компанії
2010	45	460	85	Регіональне розширення та автоматизація процесів
2015	80	2 200	300	Запуск мобільного застосунку, масштабування
2020	220	6 000	1 200	Стрімке зростання під час пандемії COVID-19
2022	410	~10 000	5 000	Функціонування під час повномасштабної війни
2024	480	13 208	7 300	Розвиток інфраструктури, POS-термінали NovaPay
2025 (план)	500+	13 500+	8 000+	Розширення в Європі, автономна енергетика, міні-відділення

За перші 6 місяців 2025 року компанія збільшила мережу на 708 відділень і встановила 4 069 нових поштоматів - тобто додано 4 777 нових точок сервісу. У 2025 році мережа компанії налічує 42 311 точок сервісу: 13 985 відділень та 28 326 поштоматів по всій Україні, за період війни відкрито певну кількість, навіть у прифронтових містах: Лиман, Ізюм, Куп'янськ, Харків, Миколаїв тощо. Проте 1600 точок компанії сервісу не працюють через повномасштабну війну, знаходяться у окупованих містах, мережа продемонстрована у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Мережа відділень ТОВ «Нової пошти» у 2025 році

Тип відділення	Кількість (2025)	Коментар	Регіональна присутність
Власні відділення	1 891	Обслуговування вантажів до 30 кг і більше, повний функціонал	Вся територія України
Агентські точки	11 317	Партнерські точки в магазинах, офісах, тощо	Малі міста, села, ОТГ
Поштомати	24 000+	Автоматичні термінали самообслуговування	Більшість населених пунктів України
Міні-відділення	100+	Компактні точки у ТРЦ та ЖК	Пілот у Києві, Львові, Дніпрі
Відділення за кордоном	135 (план 2025)	Розширення в ЄС: Польща, Німеччина, Італія, Португалія	Європа

У зв'язку з численним виїздом українців за кордон, для підтримки, прийнято рішення розширення діяльності за межі країни у ЄС. Починаючи з жовтня 2022 року, «Нова пошта» розпочала будівництво мережі відділень у Польщі, відкривши 31 відділення в усіх воєводствах [12]. У березні 2023 року компанія відкрила два відділення у Вільнюсі та Каунасі [13]. З червня 2023 року розпочала роботу у Чехії та Німеччині [14], а також відкрила перше відділення у Румунії [15]. Наприкінці 2024 року компанія мала філії у 16 країнах Європи під брендом Nova Post.

Серед планів на 2025 рік — відкриття 200 відділень у країнах ЄС [16]. У британському місті Манчестер, з січня 2025 р. зафункціонує філія НП, надаються послуги по відправці та отриманню посилок, документів, вантажів до 100 кг, це третє відділення Nova Post у Сполученому Королівстві, два інших працюють у Лондоні з щоденним графіком роботи та доставкою в Україну від 5 днів. Поштовою компанією, для зручності, налагоджено кур'єрську доставку з будь-якої адреси у Сполученому Королівстві, включаючи Вельс, Північну Ірландію та Шотландію. За рік роботи в Європі «Нова пошта» доставила 1,3 млн посилок та розгорнула найбільшу мережу поштоматів. У 2025 році вже має найбільшу кількість автоматизованих точок доставки в межах однієї країни на

континенті. Лише у 2024 році компанія встановила 8 410 нових пристроїв, половина з яких - у житлових комплексах і ТРЦ.

Для безпекової діяльності точок сервісу компанії все більше встановлюється поштоматів, що дозволяє швидко масштабувати мережу навіть у невеликих населених пунктах, без потреби залучати персонал, також економія на видатках, один поштомат обходиться у кілька разів дешевше за класичне відділення. Зручно встановлювати пристрої, поштомати, де відкриття відділення неможливе: у прифронтових громадах, гірських селах, місцевим жителям - єдиний канал доставки.

Широкої популярності набуває послуга - формат доставки out-of-home, тобто не додому, а у зручне місце для клієнта, звідки отримати посылку. У 2025 році через поштомати проходить 10% усіх відправлень компанії, а за три роки цей показник зріс з 9,5 до 46 мільйонів, планується довести обсяг таких доставок до 75 мільйонів.

Заснована з невеликим капіталом, ТОВ «Нова Пошта» виросла до часової компанії вартістю понад €1 млрд, залучивши десятки мільярдів гривень інвестицій. Джерела капіталу охоплюють власні кошти, кредити від EBRD і банків, облігації та залучення іноземних фінансових інститутів таблиця 2.15.

Зростання капіталу ТОВ «Нова Пошта» у 2001–2025 рр. має еволюційний, самогенеруючий характер. Компанія розвивалася без зовнішніх кредитних залежностей, використовуючи власний прибуток як основне джерело інвестицій, що забезпечило їй фінансову автономність і стабільність. Завдяки інноваційності, міжнародній експансії та соціально відповідальному управлінню, «Нова Пошта» перетворилася на один із найуспішніших прикладів сталого бізнесу України, який продовжує нарощувати капітал навіть у період війни відображено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Зростання капіталу ТОВ «Нова Пошта» (2001–2025 р.)

Рік	Подія / Джерело капіталу	Оцінка капіталу / Вартість	Коментар
2001	Заснування компанії	\$7 000 стартового капіталу	Стартовий капітал отриманий зі власних заощаджень засновників
2019	Сплата податків (індикатор обороту)	€2,7 млрд – платіж до держбюджету	Оборотність компанії набрала значних обертів
2021	Доставка 327 млн відправлень; розширення мережі	8 700 відділень; 17 000 поштоматів	Активне масштабування інфраструктури
2023	Оцінка вартості	> €1 млрд	Водночас компанія оцінюється як «єдиноріг» у логістиці
2024	Інвестпрограма	€8,5 млрд інвестицій; кредит €70 млн EBRD	Інвестиції у хаби, сортування, енергозабезпечення; міжнародна програма
2024	Фінансування від Credit Agricole	\$20 млн кредиту	На регіональні потужності в західній Україні
2024	Залучення заборгованості (дефолтні облигації)	\$76,5 млн Conventional Debt раунд	Структуроване фінансування для підтримки довгострокових планів
2025*	План інвестицій	€8 млрд плану на 2025 рік	Три чверті — внутрішні інвестиції, решта — масштабування в ЄС

\* Деякі дані на 2025 рік – плани засновані на заявах засновників та інвестиційних медіа.

Аналіз кількості працівників та витрат на заробітну плату ТОВ «Нова Пошта» у 2025 році, з використанням даних за 2024 рік, середня чисельність штатних співробітників становила 27 509 осіб — зростання проти 26 327 у 2023 році. За якісними оцінками на 2025 рік чисельність персоналу, ймовірно, збільшилася у зв'язку з масштабуванням мережі, запуском нових відділень і проектів (міні-відділення, автономні енергорішення).

З 1 січня 2025 року мінімальна заробітна плата в Україні складає 8 000 грн [17]. Для справедливого нарахування витрат різничного персоналу, Нова Пошта починає від цієї бази з урахуванням тарифного розкладу, професійного рівня та компенсацій у складніших регіонах. Також до витрат на персонал додаються «заробітні надбавки та соцпакети»: оплачувана індексація, премії, компенсація мобілізованим, витрати на психологічну підтримку, соціальні проекти відображено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Оцінка загальних витрат на заробітну платню ТОВ «Нова Пошта» у 2025 році

Статистика	Розрахунок / Оцінка
Базова зарплата	8 000 ₴ на місяць у 2025 для мінімальної ставки
Середня зарплата співробітника	Очікується в межах 12 000–15 000₴ (з урахуванням ставок і регіональної диференціації)
Кількість співробітників	≈ 28 000 станом на 2025 (оцінка)
Місячні витрати на ЗП	≈ 336–420 млн₴ (28 000 * 12–15 000)
Річні витрати на оплату праці	≈ 4–5 млрд ₴ (12 * місячна сума) + соцпакет та премії.

Компанія Нова пошта у 2024 році збільшила дохід на 22%, до 44,77 млрд грн, чистий прибуток зменшила на 36,9%, до 2,5 млрд грн. Кількість відправлень за 2024 рік перевищила 480 млн посилок і вантажів, або +16% до 2023 року. Спостерігається, зменшення прибутковості компанії через зростання витрат на благодійність, збільшення витрат на амортизацію, значне зростання інвестиційної програми, а також інфляцію та загальне зростання цін показано у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Основні фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» (за результатами 2024 року) [18]

Показник	Значення
Консолідований дохід	54,2 млрд грн (+24% до 2023 р.)
Чистий прибуток	2,5 млрд грн (-36,9% до 2023 р.)
Інвестиції	7,3 млрд грн (головним чином у цифровізацію та інфраструктуру)
Обсяг відправлень	понад 480 млн одиниць (+16%)
Кількість працівників	понад 27 500 осіб
Кількість точок обслуговування	37 000+, з них понад 13 000 відділень
Середній NPS (індекс лояльності)	80,8%

Попри триваючі виклики, спричинені війною, фінансово-економічна ситуація компанії «Нова Пошта» у 2025 році продовжує демонструвати стабільне зростання, розширення інфраструктури та ефективне управління показано у таблиці 2.18

Таблиця 2.18 Доходи і витрати ТОВ «Нова Пошта» (1 півріччя 2025 року)

[19]

Показник	Сума / результат	висновок
Виручка / дохід	24,6 млрд грн	Зростання на ~ 23 % порівняно з аналогічним періодом 2024 року
Валовий прибуток	~ 5,1 млрд грн	Зростання на ~ 30,8 %
Операційний прибуток	~ 2,4 млрд грн	Зростання на ~ 45,6 %
Чистий прибуток	~ 1,195 млрд грн	Скорочення на ~ 19,6 % порівняно з першим півріччям 2024 року
Інші фінансові доходи	~ 341 млн грн	Значно зменшилися порівняно з аналогічним періодом 2024 року (у 2024 – ~1,34 млрд грн)
Податок на прибуток	~ 227 млн грн	Зросла сплата порівняно з минулим роком (~ 83 млн грн)
Інвестиції / капітальні витрати	~ 1,9 млрд грн	На розвиток мережі, модернізацію, оновлення автопарку, цифрові рішення

Особливості економічної ситуації та військової відбилися на ТОВ «Нова Пошта», яка понесла значні втрати, що складають приблизно кілька мільярдів гривень, точної суми невідомо, через продовження воєнних дій та окупації певних територій України відображено у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 - Відомі втрати / компенсації Нової пошти у період COVID / війни

Період / подія	Тип втрат / компенсацій	Сума / кількість	Коментар / джерело
COVID-період	Щоденні збитки через карантинні обмеження	~ 1 млн грн щодня	У період карантину sector-wide втрати в сфері доставки; згадується, що щоденні фінансові втрати (не лише Нової пошти, але у відповідному секторі) сягали ~1 млн грн на компанію
Війна (прямі збитки)	Руйнування терміналів, пошкодження інфраструктури, втрати активів	~ 1 млрд грн	У липні 2022 року керівництво оцінило свої прямі збитки від бойових дій приблизно у 1 млрд грн (термінали у Харкові, Миколаєві тощо).
Війна (компенсації за знищені посилки)	Компенсації клієнтам за знищені посилки	~ 105 млн грн	За даними, з 129 700 знищених посилок виплачено компенсації на суму ~105 млн грн.

Продовження табл. 2.19

Війна (загальні збитки)	Втрати активів, витрати на закриття відділень, вихід з регіонів тощо	~ 2,4 млрд грн	Згідно з повідомленнями, загальні втрати компанії від війни — близько 2,4 млрд грн.
Війна (відновлення активів)	Відшкодування / ремонт знищених об'єктів	~ 800 млн грн	Станом на червень 2025 року оцінка необхідних коштів на відновлення знищених активів (депо, відділення, поштомати) — близько 800 млн грн.

Основними напрямками для розвитку та інвестицій компанії спрямовані на: європейську експансію та інвестиції за кордоном; декарбонізація та зелена трансформація; оптимізація мережі, скорочення витрат; випуск облігацій для залучення внутрішнього фінансування; модернізація фізичної інфраструктуру та IT-систем, планові витрати зображено у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 - Інвестиційна програма ТОВ «Нова Пошта» на 2025 рік

Напрямок	Сума інвестицій (план)
Інфраструктура (хаби, поштомати)	5 млрд грн
Цифрові рішення та кіберзахист	1,2 млрд грн
Міжнародна експансія	1,8 млрд грн (135 нових відділень у ЄС)
Альтернативна енергетика	300 млн грн (газова когенерація)

Стан платоспроможності компанії залишається високим, компанія NovaPay - власна платіжна система, дозволяє уникнути залежності від банківських ризиків. Найбільшими ризиками залишаються: геополітична нестабільність, перебої в логістиці, інфляційні витрати, підвищення вартості пального та електроенергії.

ТОВ «Нова Пошта» у 2025 році зберігає позицію лідера у сфері логістики, демонструє фінансову стабільність, високу інвестиційну активність та орієнтацію на міжнародні ринки. Навіть за умов війни компанія виступає прикладом ефективного антикризового та стратегічного управління.

Економічну стійкість компанія забезпечує через: високу ліквідність (за рахунок щоденного грошового потоку); диверсифікацію послуг (від доставки до фінансових рішень); гнучке ціноутворення, адаптоване до платоспроможності населення.

У порівнянні з попередніми роками, ТОВ «Нова пошта» демонструє збереження позицій як лідера галузі, попри макроекономічні виклики, результати у таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 - Результати розвитку групи NOVA за структурними підрозділами (2022–2025 рр.)

Підрозділ / компанія	2022 (воєнний шок)	2023 (відновлення)	2024 (рекордний рік)	2025 (1 півріччя / прогноз)
ТОВ «Нова Пошта» (доставка)	261 млн відправлень (–30% до 2021); падіння попиту у березні–квітні, відновлення з осені	412 млн (+30%); активне зростання внутрішніх і міжнародних відправлень	480 млн (+16%); рекорд, піковий день – 2,245 млн	238 млн за 1 півр. (+7% p/p), прогноз ≈500 млн
Nova Global (міжнародна логістика)	Обмеження через війну, зупинка у лютому–березні	4,2 млн відправлень за 1п (+34% до 2021п); запуск відділень у Польщі та Литві	~10,2 млн відправлень; присутність у 7 країнах ЄС	5,9 млн за 1 півр., прогноз 12 млн; розширення мережі у Європі
Новобокс (поштомати)	Початок активної розбудови; кілька тисяч точок	Близько 20 млн відправлень; швидке масштабування	46 млн (≈10% усіх відправлень); 25+ тис. поштоматів	План 75 млн відправлень; 27,8 тис. поштоматів
НоваПей (фінансові послуги)	Зниження обсягів, але збереження платежів і переказів	Відновлення та зростання онлайн-платежів, інтеграція з e-commerce	Інтеграція у поштомати; +20% обсягів (оцінка)	Подальше зростання 10–15%; міжнародні перекази
НП Діджитал (ІТ-рішення)	Підтримка стабільності роботи в умовах блекаутів	Запуск нових цифрових сервісів; оптимізація CRM та API	Big Data, AI в сортуванні, мобільний застосунок 10+ млн завантажень	Розвиток штучного інтелекту для логістики, інтеграція з Nova Global
Нова Плейс (нерухомість, відділення)	Оптимізація площ, закриття пошкоджених відділень	Відкриття нових хабів у безпечних регіонах	Нові автоматизовані термінали (Київ, Одеса)	Продовження розширення мережі логістичних об'єктів

## Продовження табл. 2.21

НП Сервіс / Стенд Плюс (інфраструктура, обладнання)	Забезпечення роботи в кризових умовах	Масштабування транспортного парку	Автоматизація сортувальних центрів	Подальша роботизація, розвиток «розумних» терміналів
Партнери-франчайзі	Забезпечення базового покриття у регіонах	Відновлення роботи відділень у прифронтових областях	Розширення мережі до малих населених пунктів	Подальше зростання, інтеграція з ООН та цифровими сервісами

ТОВ «Нова пошта» має сильні конкурентні позиції завдяки мережі, бренду та інноваціям. Однак у воєнних умовах її розвиток залежить від керування ризиками, міжнародної експансії та цифрових інновацій та має і слабкі сторони показані у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 - SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта» (2025 р.)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Лідер ринку експрес-доставки в Україні (≈50% частка).	– Висока залежність від воєнної ситуації та пошкодженої інфраструктури.
– Найбільша мережа відділень і поштоматів у Європі (27,8 тис.).	– Високі операційні витрати через масштаб і необхідність резервування.
– Власна платіжна система NovaPay, що інтегрована з логістикою.	– Обмежений доступ до східних та окупованих територій.
– Сучасні сортувальні центри з автоматизацією та Big Data.	– Вразливість ІТ-систем до кібератак у воєнний час.
– Впізнаваний бренд, висока довіра клієнтів.	– Висока конкуренція у сегменті міжнародної доставки (DHL, DPD).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Розвиток міжнародного напрямку Nova Global у ЄС.	– Тривала війна та руйнування інфраструктури.
– Розширення мережі поштоматів та безконтактних сервісів.	– Ризики перебоїв енергопостачання й логістики.
– Інтеграція фінансових послуг у міжнародні відправлення.	– Регуляторні обмеження в окремих країнах ЄС.
– Зростання e-commerce і попиту на fulfillment-послуги.	– Зростання витрат на безпеку та захист даних.
– Використання ІІІ для оптимізації маршрутів і клієнтського сервісу.	– Посилення конкуренції на внутрішньому ринку (Укрпошта, локальні сервіси).

ТОВ «Нова пошта» є одним із найбільш динамічних та інноваційних логістичних операторів України, який перетворився на системоутворюючу

компанію у сфері доставки й електронної комерції. Попри виклики пандемії та повномасштабної війни, компанія зуміла не лише зберегти операційну діяльність, а й розширити її як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Ключовими чинниками успіху є масштабна мережа відділень і поштоматів, клієнтоорієнтованість, впровадження цифрових технологій (NovaPay, мобільний застосунок, автоматизовані термінали) та активна інвестиційна стратегія. «Нова пошта» продовжує розвивати міжнародну експансію під брендом Nova Post, формуючи мережу у країнах ЄС і закладаючи основу для виходу на глобальний ринок.

Водночас компанія зазнала значних втрат через війну: зруйновані об'єкти інфраструктури, зниження прибутковості, збільшення витрат на безпеку та відновлення. Однак стратегія швидкої адаптації, диверсифікації та соціальної відповідальності (гуманітарні програми, підтримка ЗСУ, екологічні ініціативи) дозволяє зберігати лідерські позиції на ринку.

Таким чином, «Нова пошта» у 2025 році — це не лише бізнес-структура, а й важливий елемент економічної стійкості та соціальної підтримки країни, який поєднує функції комерційного оператора, інноваційного драйвера та суспільного партнера у процесі відновлення України.

### **2.3 Проблеми, недоліки та можливості в управлінні ТОВ Нова пошта в умовах війни**

ТОВ «Нова пошта», як логістична компанія має не тільки лідерство, прибутки, досягнення, але і певні труднощі, проблеми, найсерйознішим викликом стало повномасштабне вторгнення, довелося зустрітися з низкою критичних викликів, які істотно вплинули на всі аспекти діяльності, у тому числі, з безпрецедентними загрозами, які охоплювали фізичну безпеку, інфраструктурні ризики, фінансову нестабільність, а також кадрові виклики.

Попри загальну ефективність антикризового менеджменту ТОВ «Нова пошта», під час воєнного стану, у компанії виникла низка управлінських проблем

та обмежень, що є типовими для українського бізнесу в умовах надзвичайної ситуації.

Основними проблемами, з якими зустрілась компанія, це:

- Операційна нестабільність у гарячих точках:
- Неможливість підтримувати сталу логістику в регіонах з постійною загрозою обстрілів.
- Низька передбачуваність доставки у прифронтових територіях.
- Недостатня гнучкість системи управління ризиками:
- Потреба у швидшому ухваленні рішень на рівні регіональних підрозділів.
- Відсутність інтегрованих сценаріїв реагування на загрозливі ситуації.
- Кадрові виклики:
- Тимчасовий дефіцит персоналу в небезпечних зонах.
- Психологічне навантаження на працівників, що працюють у кризових умовах.

Інформаційна асиметрія:

- Не всі клієнти отримують оперативну інформацію про зміни в роботі через перевантаження каналів зв'язку або інтернет-проблеми.
- Потреба в ефективнішій комунікаційній стратегії.
- Ліміти цифрової інфраструктури:
- Вразливість деяких ІТ-систем до кібератак.
- Потреба в удосконаленні захисту персональних даних клієнтів в умовах війни.

Наявність цих проблем не применшує досягнень компанії, однак свідчить про потребу в глибшому переосмисленні системи стратегічного управління, розбудові антикризового резерву та вдосконаленні процедур децентралізованого прийняття рішень. До того ж, втрата майна, активів – це збитки та нові вкладення у придбання, вплив війни на діяльність підприємства показано у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 - Основні прояви впливу війни на діяльність ТОВ «Нова Пошта»

Аспект діяльності	Прояв впливу війни	Наслідки / приклади
Логістика та маршрути	Руйнування доріг, мостів, вокзалів, обмеження доступу до тимчасово окупованих територій. Необхідність повної перебудови логістичної карти країни з урахуванням безпечних напрямків.	Необхідність об'їзних маршрутів, затримки доставок
Інфраструктура	Пошкодження або знищення терміналів, складів, поштоматів	Втрати активів, потреба в реконструкції
Операційні витрати	Зростання витрат на паливо, безпеку, страхування логістику, паливо, інфраструктуру, попри зростання доходів, прибуток компанії у 2024 році скоротився на понад 36% через інфляційні та воєнні витрати	Зниження маржинальності, підвищення тарифів
Ризики безпеки	Напади, обстріли, мінні загрози	Тимчасове закриття відділень у зоні бойових дій
Доступність ринку / територій	Неможливість працювати в прифронтових або окупованих зонах	Втрата частини клієнтів у цих регіонах
Капітальні витрати / інвестиції	Перерозподіл інвестицій на відновлення, безпеку	Затримки у розвитку нових проєктів
Фінансовий ризик і ліквідність	Падіння доходів в окремих регіонах, збитки	Потреба в зовнішній фінансовій підтримці
Соціальна відповідальність	Зростання гуманітарних відправлень, безкоштовні сервіси	Зростання навантаження на логістику, ресурсні витрати
Зміна попиту та поведінки споживачів	Зменшення замовлень у зонах бойових дій; збільшення попиту на перевезення гуманітарної допомоги Зменшення B2C-доставки у прифронтових регіонах, зростання обсягів гуманітарної логістики, підтримка військових та волонтерів	Переорієнтація маршрутів, акцент на доставка "last mile"
Фізичні втрати та збитки	Знищення або пошкодження відділень, складів, транспортних засобів. Втрата частини активів у зонах бойових дій (Харків, Херсон, Донбас).	Придбання нових активів
Кадрові труднощі	Евакуація працівників, мобілізація чоловіків, необхідність швидкого навчання нових кадрів у західних регіонах. Впровадження програм психологічної підтримки.	Набір нового персоналу, навчання, психологічна робота

Продовження табл. 2.22

Перебої з енергопостачанням	Масові обстріли енергетичної інфраструктури у 2022–2023 роках змусили компанію встановити генератори, акумулятори та інші джерела автономного живлення для підтримки хабів і поштоматів	Додаткові витрати для безперебійного живлення
Релокація та масштабування	Відкриття нових сортувальних центрів на заході України. Розширення діяльності за кордоном — у Європі та Молдові як частина стратегії диверсифікації ризиків.	Переорієнтація на нові регіони та зв кордон

Після шокового стану та порушення вистроєної багаторічної стратегії компанії розпочалась робота по адаптації до умов воєнного стану:

- Гнучке планування, короткі стратегічні цикли.
- Орієнтація на внутрішню стійкість та цифрову незалежність.
- Постійний моніторинг ризиків та оновлення стратегічних сценаріїв.
- Впровадження мобільних поштових відділень у деокупованих регіонах.
- Безкоштовна доставка гуманітарної допомоги, в тому числі для військових і волонтерів.
- Розвиток цифрових сервісів (онлайн-оплата, віддалене оформлення накладних).
- Адаптація графіків роботи до умов комендантської години та обмежень.

ТОВ «Нова Пошта» продемонструвала злагодженість, швидкість у прийнятті удосконалених рішень щодо викликів воєнного часу, проте ефективність управління залежить від постійного моніторингу та виявленню слабких місць, посилення уваги на всіх ланцюгах роботи, стратегічного планування ризиків. Системний підхід до вирішення наявних проблем гарантує збереження лідерських позицій на ринку навіть у найскладніших умовах.

Попри успішне функціонування ТОВ «Нова Пошта» в умовах війни, компанія, як і більшість українських підприємств, зіткнулася з низкою управлінських викликів, які потребують оперативного реагування та

стратегічного вдосконалення. Основні проблеми в управлінні підприємством під час війни розглянуто в таблиця 2.23.

Таблиця 2.23 - Шляхи вирішення виявлених проблем ТОВ «Нова Пошта»

Проблема	Шлях вирішення
Логістичні ризики	Розробка альтернативних маршрутів, інвестиції в мобільні логістичні рішення
Кадровий дефіцит	Програми підтримки, внутрішнє навчання, гнучкі форми зайнятості
Кібератаки та ІТ-ризики	Розширення систем кіберзахисту, резервне копіювання, ІТ-аудит
Фінансова нестабільність	Диверсифікація послуг, валютні хеджі, оптимізація витрат
Комунікаційні проблеми	Резервні системи зв'язку, інструкції дій на випадок надзвичайних ситуацій
Ризики втрати майна	Страхування активів, перенесення складів у безпечні зони, створення резервів

ТОВ «Нова Пошта» трансформує своє управління від класичної функціональної моделі до гнучкої, ефективної, цифрово керованої архітектури, яка дозволяє масштабувати бізнес навіть в умовах війни. Вдосконалення охоплює всі рівні - від управління персоналом до стратегічного планування.

Особливо важливим для кожної компанії є персонал, зараз спостерігається зменшення кваліфікованих кадрів, тому як ніколи треба підтримувати персонал матеріально і морально. В компанії простежують за настроєм команди, бо це важливо, слідкують за змінами, щоб не дійшло до вигорання. Створено чати для спілкування, а також запрошено психологів для надання можливості співробітникам відвідувати терапевтичну підтримку по різних питанням, у тому числі по особистим.

Навесні 2022 року була важка психологічна ситуація у працівників - це невизначеність та суцільна злість, вона була спрямована не на компанію, а на ситуацію й агресора. Тому, щоб пропрацювати емоції компанія застосувала різні інструменти та напрями для її подолання: освітні проекти, фітнес-клуб онлайн, сесії підтримки, читацький клуб. Як результат, злість на агресора змінилась об'єднанням колективу та спільними рішеннями різних проблем. Гаряча лінія підтримки для співробітників перетворилася на масштабний проект «Штаб SOS»

її створено для надання комплексної фінансової та матеріальної підтримки працівникам у воєнний період, вирішення будь-яких запитів співробітників: від виїзду із зони бойових дій та купівлі харчових продуктів до юридичної та психологічної підтримки. За час роботи лінії нею скористався кожен третій новопоштовець, було надано 7,5 млн грн матеріальної допомоги, майже для 300 родин новопоштовців знайдено нові домівки, надано сотні психологічних та юридичних консультацій.

Запропоновані заходи спрямовані на посилення стійкості ТОВ «Нова пошта» до зовнішніх загроз, зміцнення довіри клієнтів і збереження конкурентних позицій на ринку навіть у надзвичайних умовах. При складних умовах сьогодення, компанія зберігає належний рівень у наданні послуг, контролює роботу відділень, які продовжують працювати, навіть у прифронтових регіонах, зберігаються стабільні фінансові показники, розширюється клієнтська база.

ТОВ «Нова пошта» має сильні конкурентні позиції завдяки мережі, бренду та інноваціям. Однак у воєнних умовах її розвиток залежить від керування ризиками, міжнародної експансії та цифрових інновацій. «Нова пошта» має потужний потенціал для подальшого розвитку завдяки міжнародній експансії, інноваційним технологіям і фінансовим сервісам. Основні напрями покращення - це розробка та введення іновачій, автоматизація, посилення присутності за кордоном та впровадження «зеленої логістики» відображено у таблиці 2.27. Водночас ключовим викликом залишається вплив війни, економічна нестабільність та необхідність утримання конкурентних переваг у секторі.

Таблиця 2.27 Втілення новацій «Нова пошта» у 2025 році

Напрямок новацій	Суть / приклад впровадження	Значення для компанії
Smart-поштомати та out-of-home delivery	Масове встановлення поштоматів нового покоління з розширеними функціями; розвиток формату «зручних точок» у житлових комплексах	Спрощення доступу клієнтів; оптимізація логістики «останньої милі»
Міні-відділення у ЖК	Новий формат міні-відділень у житлових комплексах (наприклад, ParkLand, LIKO-GRAD, «Нова Англія»)	Ближчий контакт з клієнтом, інтеграція у щоденний побут

## Продовження табл. 2.27

Автоматизація та роботизація терміналів	Впровадження нових сортувальних ліній, систем обробки відправлень з використанням робототехніки та ІТ	Прискорення обробки, зменшення людського фактора, підвищення точності
Цифрові сервіси (NovaPay, мобільний додаток)	Розширення функціоналу NovaPay: розстрочки, міжнародні платежі; мобільний додаток із персоналізованими пропозиціями	Розвиток фінтех-напряму, інтеграція з e-commerce, зручність для клієнтів
Інновації в міжнародній логістиці	Розширення мережі Nova Post у Європі (135+ відділень у 16 країнах), плани виходу на Британію, Швейцарію, США	Диверсифікація бізнесу, зменшення залежності від українського ринку
Зелена логістика	Тестування електротранспорту, проекти з енергоефективності складів і терміналів	Зменшення витрат на паливо, поліпшення іміджу відповідального бренду
Соціальні інновації	Масштабування програми «Гуманітарна пошта» — безкоштовна доставка допомоги, цифровізація обліку гуманітарних відправлень	Підсилення соціальної відповідальності, підтримка ЗСУ та волонтерів

Антикризова стратегія компанії є взірцем ефективного управління в умовах надзвичайної ситуації. Компанія не лише адаптувала свої процеси, а й активно підтримувала економіку та суспільство, демонструючи соціальну місію і стійкість. Одним із рушійних сил у розвитку та прогресі, іновацій є конкуренти, які спонукають до самовдосконалення та покращення, конкуренти відображені у таблиці 2.28.

Таблиця 2.28 Конкуренти ТОВ «Нова Пошта» на українському та міжнародному ринку, аналіз 2025 р.

Конкурент	Сильні сторони	Недоліки	Сегмент / ніша	Тип конкуренції / як конкурує
Укрпошта	Державний статус, присутність у віддалених населених пунктах, нижчі тарифи	Повільніша доставка, інколи низький рівень сервісу, менше інвестицій в інновації	Покриття по всій країні, особливо в сільській місцевості, листи/посилки	Масова конкуренція у внутрішніх пересиланнях; цінова конкуренція на дрібні посилки; заміщення на маршрутах, де Нова Пошта не присутня

## Продовження табл. 2.28

Meest	Орієнтація на міжнародні відправлення, сильні зв'язки з діаспорою, досвід експорту	Менша присутність у внутрішній мережі, довший час доставки в деяких маршрутах	Міжнародна доставка та імпорто-експортні маршрути	Конкуренція з Nova Post в сегменті міжнародних посилок; змагання у вартості і надійності транснаціональних маршрутів
Delivery / Делівері	Гнучкість, можливість працювати у спеціалізованих нішах, нижчі витрати на мережу	Менш розгалужена мережа відділень/поштомотів, менша впізнаваність бренду	Доставка по Україні, великовагові та спеціалізовані вантажі	Конкуренція в нішевих або спеціалізованих маршрутах, ставка на вартість та індивідуалізовані послуги
Автолюкс	Досвід у міжміських перевезеннях, авторитет серед певних клієнтів	Обмежене покриття, менша мережа, повільніша доставка в деяких регіонах	Перевезення вантажів, посилки між містами	Конкуренція в сегменті “міжміська доставка”, частково у тарифах на великі вантажі
Justin (Fozzy)	Інтеграція з ритейлом (мережа магазинів), можливість оптимізувати “остання миля” через власні точки	Частковий вихід з ринку або зменшення активності; обмежена мережа	Локальні доставки в межах міст, інтеграція з ритейлом	Конкуренція у “міській доставці” та доставці в магазинах, боротьба за зручність для клієнтів

Тож, аналізуючи роботу схожих компаній можна вивести певні напрямки до нових можливостей та впровадження іновацій для виведення на новий рівень і лідерства таблиця 2.29.

Таблиця 2.29 - Порівняльна таблиця конкуренції ТОВ «Нова пошта»

Компанія	Сегмент	Сильні сторони	Конкуренція для НП
Укрпошта	B2C, соцпослуги	Державна підтримка, мережа	У сільській місцевості
Justin	B2C	Дешевизна, супермаркети	E-commerce
Meest	B2C, міжнародка	Закордонні склади, Китай	Cross-border
Delivery / SAT	B2B	Вантажі, палети	Корпоративний сегмент
DHL, FedEx	Експрес	Глобальна логістика	Міжнародний імідж
InPost, DPD	Європа	Поштомати, «остання миля»	Nova Post Europe

ТОВ «Нова Пошта» успішно конкурує завдяки швидкості доставки, цифровим сервісам, масштабній мережі та власній інфраструктурі. Водночас компанія стикається з тиском як з боку бюджетних рішень (Justin, Укрпошта), так і міжнародних гігантів (DHL, InPost), особливо в умовах масштабування за кордон. Оцінка впливу війни на діяльність підприємства виявила значні виклики, включаючи порушення логістики, ризики для персоналу та зниження попиту на окремі послуги. Разом з тим, компанія оперативно впровадила ряд заходів антикризового характеру, що дозволили зберегти рентабельність. Таким чином, ТОВ «Нова пошта» не лише зберегла свою присутність на ринку, але й виконала важливу соціальну функцію, ставши одним із ключових логістичних каналів під час війни.

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» в умовах воєнного стану. Дослідження показало, що підприємство є одним із найбільш адаптивних та динамічних у логістичній галузі України. Наведено загальну характеристику компанії, яка демонструє сталий розвиток, орієнтацію на клієнта та високий рівень цифровізації. Організаційна структура підприємства відповідає сучасним вимогам, зокрема за рахунок функціональної децентралізації та інтеграції ІТ-рішень.

Загалом, ТОВ «Нова Пошта» демонструє приклад ефективного кризового управління, проте потребує подальшого вдосконалення системи реагування на виклики надзвичайного характеру. Нові ініціативи компанії в 2025 році демонструють прагнення до енергетичної незалежності, клієнтоформату й інфраструктурної стійкості, а також активної автоматизації фінансових процесів. Ці інновації підсилюють стратегію сталого розвитку у кризових і післявоєнних умовах.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

#### 3.1. Концептуальні засади удосконалення бізнесу в умовах воєнного стану

Концептуальна модель удосконаленого управління бізнесом — це теоретична узагальнена схема, яка відображає систему взаємопов'язаних елементів, принципів, методів та механізмів, спрямованих на підвищення ефективності управління підприємством. Іншими словами, це - узагальнене бачення того, як має функціонувати сучасна система управління, щоб забезпечувати стабільність, розвиток і адаптивність бізнесу в складному середовищі, основні елементи зображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні елементи концептуальної моделі удосконаленого управління

	Сутність
Мета управління	Забезпечення сталого розвитку, прибутковості, соціальної відповідальності та адаптації до змін
Принципи	Гнучкість, інноваційність, системність, клієнтоорієнтованість, цифрова трансформація
Суб'єкти управління	Керівництво, менеджери, працівники, акціонери, партнери
Об'єкти управління	Виробничі, фінансові, маркетингові, логістичні, кадрові процеси
Механізми реалізації	Планування, аналіз, мотивація, контроль, комунікація, ризик-менеджмент
Інструменти	ERP/CRM системи, KPI-моніторинг, agile-підходи, антикризові стратегії
Результати	Підвищення ефективності бізнесу, конкурентоспроможності, гнучкості та стійкості до криз

Концептуальна модель удосконаленого управління передбачає системний, багаторівневий підхід до організації управлінських процесів, який дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах турбулентності, війни та економічної нестабільності. Суть моделі полягає в поєднанні стратегічного бачення, гнучкої операційної діяльності та адаптивного управління персоналом,

що забезпечує сталий розвиток підприємства навіть у кризовому середовищі, рівні дії моделі у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Концептуальна модель удосконаленого управління включає три рівні дії

Рівень	Суть	Основні інструменти
Стратегічний	Визначення адаптивних цілей та пріоритетів	SWOT-аналіз, сценарне планування, антикризова стратегія
Тактичний	Реалізація гнучких управлінських рішень	KPI, agile-підходи, цифрові панелі контролю
Операційний	Виконання антикризових заходів у реальному часі	дистанційна координація, автоматизація процесів, резервування ресурсів

Очікувані результати реалізації концепції:

- Підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх шоків.
- Зменшення часу реакції на зміни середовища.
- Зростання рівня мотивації персоналу та корпоративної згуртованості.
- Оптимізація витрат і підвищення ефективності управління.
- Створення репутації надійного та відповідального бренду, що діє навіть у кризові часи.

За роки війни український бізнес зробив неможливе, можливим аби встояти, продовжувати функціонувати та допомогати країні боротися. Попри всю емоційність теперішнього життя, потрібен широкий погляд, щоб рухатися далі. Світові зміни занадто швидкі, приносять певні складнощі, треба навчатись жити в нових реаліях.

Донедавна однією з популярних концепцій в сфері консалтингу та управління була VUCA [20], розроблена США армією (U.S. Army War College) у кінці 1980-х – початку 1990-х років. Це була військова концепція для опису умов після закінчення Холодної війни, пізніше її адаптували для бізнесу та стратегічного менеджменту. VUCA — це акронім, що означає: V – Volatility – мінливість; U – Uncertainty – невизначеність; C – Complexity – складність; A – Ambiguity – неоднозначність. І для світу, в якому цифровізація та глобалізація набували все більших масштабів, ці терміни здавалися цілком влаштовували.

Вони означали певні бар'єри на шляху до подальшого розвитку та прогресу людства, які ми можемо подолати, якщо будемо адекватно оцінювати ризики, швидше реагувати на нові обставини, бути більш гнучкими та адаптивними.

Але спочатку прийшла пандемія – той самий «чорний лебідь», від появи якого модель VUCA дала тріщину. Виявилось, що попри всю технологічну та інтелектуальну потужність наша цивілізація дуже вразлива перед невидимим вірусом. небезпечна хвороба із високою летальністю призвела до закриття кордонів, руйнування логістичних ланцюжків, зміни щоденних звичок мільярдів людей та кризових явищ у світовій економіці.

У 2020-му році американський футуролог Джамей Кассіо запропонував нову модель світу – BANI [21], як альтернатива застарілій VUCA-моделі. Вона описує світ, у якому діють війни, пандемії, кліматичні й технологічні кризи, і пояснює, чому класичні методи управління не завжди працюють. Цей фреймворк розшифровується як Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible – крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий, характеристика компонентів відображено у таблиці 3.3. Вона з'явилась у період пандемії COVID-19, змінилось ставлення до життя стало більш жорстоким, аномальним, непередбачуваним і ірраціональним, пройшла переоцінка. Далі, у 2022 році світ побачив напад РФ на Україну, початок найбільшої війни у Європі за останні 83 роки. Розгубленість, у якій опинився цивілізований світ, побачивши жорстокість та варварство агресора, лише підтвердила актуальність концепції BANI. І хоча модель VUCA все ще має право на існування, для того, щоб рухатись далі, бізнес вже потребує інших підходів до стратегічного планування.

Таблиця 3.3 - Характеристика моделі BANI (Brittle — Anxious — Nonlinear — Incomprehensible)

Компонент моделі BANI	Український переклад	Характеристика середовища	Прояви в сучасному бізнесі / в Україні під час війни	Рекомендовані управлінські підходи
B — Brittle	Крихкість	Системи виглядають стабільними, але легко руйнуються під тиском. Ризик колапсу при перевищенні граничних навантажень.	Руйнування логістики, залежність від одного постачальника, нестабільні ланцюги постачання.	Розвиток гнучких структур, резервні плани, диверсифікація ризиків, побудова стійких систем.
A — Anxious	Тривожність	Високий рівень невизначеності, що породжує стрес і страх у менеджерів, працівників, клієнтів.	Психологічна напруга в колективах, ризику емоційного вигорання, нестабільна поведінка споживачів.	Емпатійне лідерство, підтримка персоналу, внутрішні комунікації, гнучка кадрова політика.
N — Nonlinear	Нелінійність	Причини і наслідки не мають прямого зв'язку, невеликі події можуть призвести до масштабних змін.	Збій логістики — колапс доставки по країні; невелика зміна тарифу — значний вплив на клієнтопотік.	Сценарне планування, системне мислення, аналіз ланцюгів впливу, стратегічне моделювання.
I — Incomprehensible	Незрозумілість	Складність процесів унеможливорює повне розуміння ситуації. Інформації багато, але вона суперечлива.	Інформаційна плутанина, зміни правил митного контролю, несталі державні рішення.	Прозора аналітика, навчання менеджерів, гнучкі комунікаційні стратегії, антикризові ради експертів.

А ось світ BANI, як зазначає сам автор цієї концепції – схожий на суцільний щільний туман навколо, коли складно щось побачити на відстані витягнутої руки. Для України сьогодні це буквально туман війни, яким вкрите

майбутнє країни. Це вже не просто невизначеність чи нестабільність моделі VUCA, а неможливість довгострокового прогнозування, застосування звичних стратегій та практик управління. Це світ, в якому порушення норми і є новою нормою та буденністю. То як же реагувати на все це бізнесу, як не просто уціліти, а й рухатися вперед в таку «негоду»?

Модель BANI, на відміну від VUCA, пропонує інший підхід до розвитку та управління компанією, який докорінно відрізняється від традиційних моделей. Тому цей інструмент може допомогти компаніям врахувати хаотичні впливи та краще підготуватися до абсолютно непередбачуваних криз, які можуть мати значний вплив на їхню діяльність. BANI пропонує структурований підхід до розуміння складнощів сучасного світу, що виникають через поєднання складності, невизначеності, швидких змін і двозначності. Чотири складові елементи структури дають детальне розуміння того, як проявляються ці проблеми, і дають ключ управлінням для ефективного реагування. Поглянемо на них детальніше.

Крихкість замінила нестабільність - швидкі зміни є великою проблемою, якщо система негнучка. Вона може здаватися стабільною, але насправді є крихкою та ламається під впливом форс-мажорних обставин, таких як війна. Що таке антикрихкість під час війни та пов'язаною із нею економічною турбулентністю? Звісно, стала робота компанії неможлива без забезпечення фізичної безпеки персоналу й клієнтів, безперервності управління та фінансової стійкості. Нещодавні події показують, наскільки великі наслідки може мати вразливість інфраструктури та ІТ-систем.

Але антикрихкість – це не лише про фізичний захист та фінансову стабільність, а й про структуру управління та кадрову політику. Компанія може ставити в пріоритет прибутковість та ефективність, не приділяючи уваги корпоративній культурі та розвитку співробітників. Внаслідок цього у кризовій ситуації можлива втрата ключових фахівців і як наслідок, організаційної стійкості.

Тривожність прийшла на зміну невизначеності – наша природна реакція перед реальними загрозами цього світу, особливо в умовах війни. Ба більше, війна іде і в інформаційному полі, впливаючи на наші думки. Як наслідок, надмірна та постійна тривожність робить нас пасивними, посилює стрес та погіршує ментальне здоров'я. В умовах тривожного світу ми забуваємо про розвиток, про різні сценарії майбутнього – це може стосуватися як менеджерів компаній, так і споживачів послуг. Що більше рівень тривожності, то більше ми фокусуємось на цінностях виживання, а не цінностях розвитку.

Уже кілька років українці живуть у контексті повномасштабної війни, що спричиняє постійний стрес. Окрім цього, є й інші види стресу, які можуть «вибивати» нас із стану продуктивності. Втома від війни, економічні та особисті негаразди, на жаль, приводять до того, що люди звикають жити негативним порядком денним, засмучуючись від поганих новин. Страх перед невизначеним майбутнім може знижувати цікавість до довгострокового фінансового планування, і відповідно до страхування як такого. Нарешті, один з аргументів проти тривожності – прихильність компанії до розвитку сервісів, впровадження інновацій. Це електронний документообіг при врегулюванні подій, онлайн-оплата платежів, розробка особистих кабінетів для клієнтів, запуск чат-ботів, а в перспективі – залучення технологій штучного інтелекту для виконання рутинних задач та розвантаження співробітників.

Нелінійність – новий рівень складності, якщо проводити аналогію, це перехід з рівня 2D в 3D в розумінні світу. Проблема в тому, що традиційні моделі, засновані на причинно-наслідковому зв'язку, вже нездатні описати усі процеси та події, що відбуваються. Тому зв'язок між причиною і наслідком може бути багатограним, з безліччю факторів впливу або можливих сценаріїв. Так само одна й та сама причина може призвести до кількох наслідків, що ускладнює прогнозування або розпізнавання точного впливу вжитих дій. Часом величезні зусилля приносять мінімальні результати, в той час як, здавалося б, незначні рішення, навпаки, можуть мати надто значний вплив – добрий чи поганий. Усе це ускладнює процеси оцінки ризиків, прогнозування або реагування на ту чи

іншу ситуацію. Відтак на перше місце виходить якість управління проєктами, яка залежить від низки факторів. Зокрема, зовнішніми є зацікавленість партнерів, кон'юнктура ринку, а внутрішніми – складність та унікальність проєкту, компетентність команди та її досвід у реалізації подібних задач.

Щоб ініціатива була успішною, мають бути враховані усі ці складові, але світ, який живе за законами VANI, цього не гарантує. Приміром, реалізація складного проєкту, який реалізує компетентна та мотивована команда, через зміну зовнішніх умов або паттернів поведінки клієнтів може не принести очікуваних результатів. Останній, можливо найскладніший пункт моделі VANI – незбагненність, яка існує у нелінійному світі. Це означає, що і в житті, і в бізнесі існують явища, які не мають однозначного пояснення. Вони часто виникають в сучасному інформаційно насиченому середовищі, яке характеризується величезним потоком даних. Оскільки для ведення бізнесу важлива зрозумілість, ми намагаємося знайти причину цих явищ, щоб зменшити елемент несподіванки. Але для цього потрібні нові знання та час. Імовірно, у майбутньому буде знайдено відповіді на питання, які сьогодні заводять у глухий кут. А допоможуть цьому робота з великими даними, машинне навчання, розвиток прозорості організаційної культури бізнесу тощо.

У діловому світі будь-яка концепція цінна тоді, коли її можна застосовувати на практиці. Не завжди в тому сенсі, щоб робити якусь дію, сподіваючись на виході отримати прогнозований результат. Це ще й перехід до більш тверезого сприйняття нової реальності та розуміння того, що набагато більше речей в світі не залежать від нашого впливу або залежать від нього нелінійно. VANI спонукає до пошуків рішень для забезпечення більшої стійкості та гнучкості компанії, щоб вона могла протистояти раптовим потрясінням. Для цього важливо вчасно виявити вразливі місця та адаптувати стратегію розвитку. В той же час за моделлю VANI компанія повинна бути готовою до того, що її бізнес може бути порушений жорстокими, аномальними або ірраціональними подіями. Наприклад, компанія може бути змушена призупинити свою діяльність у певних регіонах внаслідок бойових дій.

І хоч сама по собі модель BANI не дає готових рецептів та формул, цей фреймворк відображає важливі характеристики сучасного бізнес-середовища. Приймаючи як нормальність те, що корпоративні системи можуть ставати крихкими, команди відчують тривогу через невизначеність, причинно-наслідкові зв'язки бувають нелінійними, а складнощі – незрозумілими, ми отримуємо важливу точку опори та можемо рухатися далі. Практичних кейсів застосування фреймворку BANI у стратегічному плануванні ще не дуже багато, але з часом їх буде ставати більше. Приймаючи цю модель, компанії зможуть легше адаптуватися, впроваджувати інновації та ефективно керувати в складному середовищі. Це особливо актуально для управління бізнесом в Україні в умовах війни та пов'язаної із нею соціально-економічної кризи.

Модель BANI пояснює нову реальність управління, де бізнес має бути не просто гнучким (як у моделі VUCA), а стійким, емпатійним, системним і адаптивним.

В умовах війни в Україні модель BANI стає надзвичайно актуальною та відображена у таблиці 3.4, адже вона враховує:

- крихкість економічних систем, отже потрібні резерви
- емоційний стан суспільства, отже потрібна турбота й довіра
- непередбачуваність наслідків подій, отже потрібні сценарії й адаптивність
- неповноту або надлишок інформації, отже потрібна аналітика та гнучке мислення

За допомогою BANI-моделі у бізнесі:

- Стратегічне управління: компанії адаптують антикризові плани не лише під «нестабільність», а й під крихкість, тривожність, нелінійність та незбагненність середовища.
- HR і корпоративна культура: впроваджуються програми емоційного добробуту, психологічної підтримки співробітників, гнучкі формати роботи.
- Операційна діяльність: резервні канали логістики, дублювання ІТ-систем, багаторівневі системи безпеки.

- Маркетинг і комунікації: акцент на прозорості, чесності, підтримці клієнта в умовах тривожності й недовіри.
- Інновації: розвиток аналітики, big data, ШІ для роботи з нелінійними й складними даними.

Таблиця 3.4 - Концепція VUCA під час війни

Компонент моделі VUCA	Український переклад	Характеристика середовища	Прояви в сучасному бізнесі / під час війни в Україні	Рекомендовані управлінські підходи
V — Volatility	Мінливість	Часті та швидкі зміни в середовищі, які важко передбачити.	Коливання попиту, зміна вартості пального, коливання валют, постійні зміни у логістиці.	Гнучке планування, короткі цикли прийняття рішень, адаптація бізнес-процесів.
U — Uncertainty	Невизначеність	Нестача достовірної інформації про події або наслідки.	Неможливість прогнозувати бойові дії, зміни законодавства, поведінку споживачів.	Аналіз ризиків, побудова альтернативних сценаріїв, інформаційна аналітика.
C — Complexity	Складність	Багатофакторність, взаємозалежність процесів, складність прийняття рішень.	Переплетення логістики, фінансів, безпеки, міжнародних операцій.	Системний підхід, міжфункціональна координація, цифровізація управління.
A — Ambiguity	Неоднозначність	Наявність суперечливих сигналів, відсутність однозначних причинно-наслідкових зв'язків.	Різні трактування державних рішень, складність оцінки нових ринків.	Інноваційність мислення, комунікація, тестування стратегій, обережні експерименти.

Модель VUCA допомагає керівникам зрозуміти, що традиційні стабільні методи управління вже не працюють у середовищі постійних змін.

Ключовим завданням стає розвиток адаптивного менеджменту, який базується на:

- баченні (Vision) — стратегічному розумінні напрямку розвитку;

- розумінні (Understanding) — аналітичному осмисленні ситуації;
- чіткості (Clarity) — прозорості цілей і комунікацій;
- спритності (Agility) — гнучкості у прийнятті рішень.

Значення для управління бізнесом:

- Допомагає керівникам розуміти характер середовища.
- Спрямовує на гнучке планування, лідерство через адаптацію та інновації.

Стала базою для сучасних теорій управління в кризових умовах, особливо після 2008 р. (світова фінансова криза) та у 2020–2022 рр. (COVID-19, війна).

VUCA — це концепція, що описує непередбачуваний світ і дає лідерам орієнтир: у мінливості потрібна гнучкість; у невизначеності — пошук інформації; у складності — системне мислення, у неоднозначності — інновації та експерименти. VUCA описує турбулентний, складний світ і дає орієнтири для адаптивності, а BANI поглиблює підхід, показуючи, що світ не лише мінливий, а й крихкий, тривожний, нелінійний та часто незбагнений, отже управління має бути більш людиноцентричним, стійким і цифровізованим, проведемо аналіз між концепціями показано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Порівняння концепцій VUCA та BANI

Ознака	VUCA (1987, US Army War College)	BANI (2020, Jamais Cascio)
Повна назва	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity	Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible
Сутність	Світ мінливий, невизначений, складний та неоднозначний	Світ крихкий, тривожний, нелінійний та незбагнений
Передумови виникнення	Завершення «холодної війни», глобалізація, нова геополітична реальність	Пандемія COVID-19, війни, кліматична криза, технологічні злами
Акцент	На макрорівні: опис загальної турбулентності середовища	На мікрорівні: вплив криз на системи, бізнес і людину
Volatility / Brittle	Мінливість → швидкі зміни, необхідність адаптації	Крихкість → системи ламаються від стресу, потрібні резерви
Uncertainty / Anxious	Невизначеність → відсутність передбачуваності	Тривожність → психологічний тиск на людей і організації
Complexity / Nonlinear	Складність → взаємозалежність факторів	Нелінійність → малі події можуть викликати глобальні зміни

## Продовження табл. 3.5

Ambiguity / Incomprehensible	Неоднозначність → події можна тлумачити по- різному	Незбагненність → події виходять за межі логіки, не пояснюються
Мета для бізнесу	Бути гнучким, адаптивним, експериментувати	Стати стійким, підтримувати людей, приймати нелінійність
Управлінські рішення	Сценарне планування, інновації, аналітика	План безперервності бізнесу, підтримка персоналу, гнучкі стратегії, аналітика даних

Концепція BANI цілком актуальна й використовується в Україні під час війни, її принципи інтегруються у стратегії управління бізнесом, державне управління та роботу громадських організацій. Модель BANI реально діє в Україні — від логістики («Нова пошта», «Укрзалізниця») до фінансів (Monobank, Приват24) і ритейлу. Бізнеси враховують крихкість систем, працюють над зниженням тривожності клієнтів, готуються до нелінійних подій та приймають незбагненність нової реальності, викоистання моделі дивитись у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Використання моделі BANI в Україні (2022–2025 рр.)

Елемент BANI	Виклик	Приклад з України	Управлінське рішення
B – Brittle (крихкість)	Вразливість інфраструктури, швидкий колапс систем	Масовані обстріли енергомереж у 2022– 2023 рр.; «Нова пошта» створила резервні сортувальні хаби	Дублювання критичних процесів, резервні джерела енергії, децентралізація логістики
A – Anxious (тривожність)	Психологічна напруга працівників і клієнтів	«АТБ» та «Сільпо» інформували у соцмережах про наявність товарів; ІТ- компанії запустили психологічну підтримку	Прозора комунікація, HR-програми стресостійкості, турбота про клієнта
N – Nonlinear (нелінійність)	Маленькі події мають масштабні наслідки	Зерновий коридор → відновлення експорту; донати через Monobank «на ЗСУ» → мільярди гривень	Сценарне планування, використання цифрових каналів, гнучке реагування на «ефект метелика»
I – Incomprehensible (незбагненність)	Неможливість передбачити чи пояснити наслідки	Криптонати для ЗСУ; кібератаки ІТ Арму проти РФ; впровадження AI у військову логістику	Розвиток аналітики даних, готовність до непередбачуваних ефектів, навчання персоналу

Модель BANI не лише описує українські реалії, а й стала практичним інструментом: бізнеси та організації будують управління на основі стійкості, психологічної підтримки, цифровізації й готовності до непередбачуваних подій. З початком повномасштабної війни бізнес-середовище України набуло рис, описаних у моделі BANI (Brittle — Anxious — Nonlinear — Incomprehensible). Компанія ТОВ «Нова Пошта» дивитись у таблиці 3.7, як один із найбільших логістичних операторів країни, стала прикладом того, як сучасна організація може адаптувати свої управлінські та операційні процеси до умов крижкості, тривожності, нелінійності та незрозумілості середовища, зберігаючи при цьому стабільність і розвиток.

Таблиця 3.7 - Прояв і використання моделі BANI у діяльності ТОВ «Нова Пошта» в період війни

Компонент BANI	Сутність	Прояв у діяльності ТОВ «Нова Пошта»	Управлінські рішення / адаптаційні дії
В — Brittle (крижкість)	Система, що здається стабільною, але може швидко зруйнуватися під тиском зовнішніх факторів	Руйнування складів і відділень, ризик втрати логістичних ланцюгів, загроза для персоналу	- Диверсифікація складів і маршрутів доставки; - резервні маршрути через західні області; - створення мобільних сортувальних терміналів; - резервні ІТ-сервери.
А — Anxious (тривожність)	Підвищений рівень емоційної напруги серед працівників і клієнтів	Працівники працюють під стресом, евакуації, постійні повітряні тривоги, клієнти хвилюються за безпеку відправлень	- Психологічна підтримка персоналу; - внутрішня комунікаційна платформа «NovaTalk»; - програми допомоги сім'ям працівників; - позитивна інформаційна політика у ЗМІ.

Продовження табл. 3.7

N — Nonlinear (нелінійність)	Події мають непередбачувані наслідки, причини не завжди співмірні з ефектами	Локальні перебої (наприклад, руйнування мосту) призводять до колапсу на рівні всієї мережі доставки	- Гнучка логістика: оперативне перепланування маршрутів; - впровадження AI- моделей для прогнозу затримок; -децентралізація операційних центрів.
I — Incomprehensible (незрозумілість)	Складність у розумінні ситуації, надлишок або нестача достовірної інформації	Швидка зміна законодавства, митних правил, обмежений доступ до точних даних про стан інфраструктури	- Розвиток аналітичного відділу crisis- intelligence; - автоматизація інформаційних потоків; - регулярні кризові брифінги керівництва для персоналу.

Використання моделі BANI допомогло ТОВ «Нова Пошта»:

- Побудувати стійку систему управління ризиками, здатну функціонувати навіть при частковому руйнуванні інфраструктури.
- Зберегти мотивацію персоналу через програми психологічної підтримки, корпоративну культуру взаємодопомоги й прозору комунікацію.
- Підвищити ефективність операцій, впровадивши цифрові інструменти для швидкого прийняття рішень і маршрутизації.
- Підтримувати довіру клієнтів, завдяки стабільній роботі навіть у критичних умовах, що зміцнило імідж бренду.

Таким чином, діяльність ТОВ «Нова Пошта» у воєнний період є яскравою ілюстрацією практичного втілення BANI-менеджменту, де ключову роль відіграють: гнучкість у логістиці, турбота про персонал, цифровізація процесів та стратегічна стійкість до непередбачуваних подій. ТОВ «Нова Пошта» продовжує реалізовувати амбітну стратегію розвитку, попри війну, інфляційний тиск і нестабільність ринку. Її стратегія базується на адаптивності, технологічності та розширенні внутрішньої та міжнародної присутності.

Основні стратегічні напрями:

#### 1. Розвиток інфраструктури

- Будівництво та модернізація сортувальних хабів.
- Розширення мережі поштоматів (понад 24 000 у 2025 році).
- Впровадження автономних рішень (резервне живлення, когенерація).
- Відкриття міні-відділень у ТРЦ, ЖК та на вокзалах — формат "біля дому".

#### 2. Міжнародна експансія (Nova Post Europe)

- відкриття нових філій у ЄС: Польща, Німеччина, Італія, Португалія, Чехія, Румунія.
- Створення логістичних хабів у Європі для обслуговування української діаспори та бізнесу.

- Уніфікація стандартів доставки в ЄС та адаптація під локальні ринки.

#### 3. Цифрова трансформація

- Масштабна автоматизація бізнес-процесів (ERP, CRM, BI).
- Розвиток мобільного застосунку та API для B2B.
- Впровадження інтелектуального трекінгу, прогнозування затримок, цифрового архіву ТТН.

#### 4. Удосконалення клієнтського досвіду

- Принципи FAST. EASY. SAFE. TECH. HUMAN у всіх точках контакту.
- Нові послуги: примірка у відділенні, відкладена доставка, push-сповіщення.
- Розвиток сервісів для бізнесу: персоналізовані тарифи, інтеграції з e-commerce.

#### 5. Фінансова та енергетична автономія

- Зміцнення NovaPay як окремої фінансової екосистеми.
- Розгортання власної мережі POS-терміналів (понад 10 000 у 2025).
- Встановлення когенераційних установок та генераторів для хабів.

#### 6. Адаптація HR-політики до умов війни

- Підтримка мобілізованих працівників.
- Психологічна допомога, гнучкі графіки, внутрішнє навчання.

- Програми адаптації в нових регіонах для переміщених команд.

ТОВ «Нова Пошта» реалізує комплексну стратегію розвитку, яка охоплює інфраструктуру, цифрові інновації, експансію, клієнтоорієнтованість і адаптацію до умов війни. Це дозволяє компанії не лише утримувати лідерство, а й формувати майбутнє української логістики в Європі.

ТОВ «Нова Пошта» в умовах війни та активної євроінтеграції переорієнтовує своє управління на ефективність, автономність, цифрову гнучкість і міжнародну масштабованість. Нижче наведено основні напрямки вдосконалення.

### 1. Централізація аналітики через Efficiency-департамент

- У 2025 році Володимир Поперешнюк анонсував створення спеціального підрозділу з підвищення ефективності управління.

- Завдання: виявлення неефективностей, прискорення операцій, скорочення бюрократії, аудит управлінських ланок.

- Орієнтація на досвід технологічних корпорацій США (Amazon, Tesla).

### 2. Посилення децентралізованого управління

- Передача повноважень на рівень регіональних хабів і закордонних представництв Nova Post Europe.

- Впровадження локальних центрів прийняття рішень у Польщі, Німеччині, Португалії для гнучкості роботи в різних юрисдикціях.

### 3. Автоматизація управлінських процесів

- Розширення використання Microsoft Power Platform та Smart CRM:

1. KPI-дашборди,

2. автоматичні звіти про завантаження ресурсів,

3. планування навантаження в реальному часі.

Підключення розширених BI-аналітичних інструментів до ERP.

### 4. Інтеграція ESG-менеджменту

- Впровадження стандартів сталого управління:

Енергоефективність (газова когенерація, генератори),

Безбар'єрність (нові відділення),

Екологічні ініціативи (переробка, електромобілі).

Публічне звітування за ESG-показниками.

#### 5. Цифрова культура управління персоналом

- Інтеграція HRM-рішень у загальний управлінський контур.
- Розвиток системи навчання через внутрішній портал (E-learning).
- Автоматизований розрахунок бонусів, лояльності, продуктивності.

#### 6. Міжнародна адаптація корпоративної моделі

- Створення уніфікованої моделі управління Nova Post Europe з урахуванням локального законодавства.
- Локалізація маркетингових і операційних стратегій для кожного європейського ринку.

ТОВ «Нова Пошта» трансформує своє управління від класичної функціональної моделі до гнучкої, ефективної, цифрово керованої архітектури, яка дозволяє масштабувати бізнес навіть в умовах війни. Вдосконалення охоплює всі рівні — від управління персоналом до стратегічного планування. Воєнні дії на території України вимагають від бізнесу нових підходів до управління, що базуються на швидкій адаптації, цифровізації та антикризових механізмах. Напрями вдосконалення управлінської системи ТОВ «Нова пошта» з урахуванням викликів сьогодення, оптимізація логістичної моделі Запровадження резервних логістичних маршрутів для швидкого перенаправлення потоків у разі блокування основних шляхів. Застосування дронів і мобільних центрів доставки в особливо складних регіонах. Розширення співпраці з місцевою владою для безперебійного руху вантажів у прифронтових зонах.

Удосконалення системи антикризового управління:

- Розробка інтерактивних сценаріїв реагування на форс-мажорні обставини.
- Формування локальних центрів прийняття рішень зі збільшеною автономністю.

- Навчання керівників середньої ланки навичкам швидкого прийняття рішень в умовах невизначеності.

Підвищення ефективності внутрішньої комунікації:

- Створення єдиної внутрішньої інформаційної платформи для персоналу.

- Використання месенджерів і чат-ботів для оперативного інформування.

- Регулярний зворотній зв'язок із працівниками через анонімні опитування та онлайн-зустрічі.

Психологічна підтримка персоналу:

- Впровадження програм ментального здоров'я для співробітників.

- Доступ до психологічних консультацій та гарячої лінії підтримки.

- Проведення стрес-менеджмент тренінгів для персоналу всіх рівнів.

- Розширення цифрових сервісів

- Автоматизація процесів доставки та обслуговування клієнтів.

- Впровадження штучного інтелекту для оптимізації маршрутів і прогнозування навантаження.

- Розвиток мобільних застосунків для самообслуговування клієнтів.

Запропоновані заходи спрямовані на посилення стійкості ТОВ «Нова пошта» до зовнішніх загроз, зміцнення довіри клієнтів і збереження конкурентних позицій на ринку навіть у надзвичайних умовах.

ТОВ «Нова Пошта» продовжує реалізовувати амбітну стратегію розвитку, попри війну, інфляційний тиск і нестабільність ринку. Її стратегія базується на адаптивності, технологічності та розширенні внутрішньої та міжнародної присутності.

Основні стратегічні напрями:

1. Розвиток інфраструктури

- Будівництво та модернізація сортувальних хабів.

- Розширення мережі поштоматів (понад 24 000 у 2025 році).

- Впровадження автономних рішень (резервне живлення, когенерація).

- Відкриття міні-відділень у ТРЦ, ЖК та на вокзалах — формат "біля дому".

## 2. Міжнародна експансія (Nova Post Europe)

- Відкриття нових філій у ЄС: Польща, Німеччина, Італія, Португалія, Чехія, Румунія.

- Створення логістичних хабів у Європі для обслуговування української діаспори та бізнесу.

- Уніфікація стандартів доставки в ЄС та адаптація під локальні ринки.

## 3. Цифрова трансформація

- Масштабна автоматизація бізнес-процесів (ERP, CRM, BI).

- Розвиток мобільного застосунку та API для B2B.

- Впровадження інтелектуального трекінгу, прогнозування затримок, цифрового архіву ТТН.

## 4. Удосконалення клієнтського досвіду

- Принципи FAST. EASY. SAFE. TECH. HUMAN у всіх точках контакту.

- Нові послуги: примірка у відділенні, відкладена доставка, push-сповіщення.

- Розвиток сервісів для бізнесу: персоналізовані тарифи, інтеграції з e-commerce.

## 5. Фінансова та енергетична автономія

- Зміцнення NovaPay як окремої фінансової екосистеми.

- Розгортання власної мережі POS-терміналів (понад 10 000 у 2025).

- Встановлення когенераційних установок та генераторів для хабів.

## 6. Адаптація HR-політики до умов війни

- Підтримка мобілізованих працівників.

- Психологічна допомога, гнучкі графіки, внутрішнє навчання.

- Програми адаптації в нових регіонах для переміщених команд.

ТОВ «Нова пошта», реагуючи на кризові виклики, спричинені війною, визначила стратегічні напрями розвитку, спрямовані на збереження стабільності, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення гнучкості в управлінні.

Основні напрями стратегічного розвитку:

- Розширення присутності у безпечних регіонах України.
- Відкриття нових відділень у західних областях.
- Перенесення частини виробничих та логістичних потужностей у більш безпечні райони.

#### Міжнародна експансія:

- Вихід на ринки Європейського Союзу через відкриття складів у Польщі, Німеччині та Румунії.
- Розвиток міжнародної доставки для української діаспори.

#### Цифрова трансформація:

- Впровадження інновацій у штучному інтелекті для прогнозування навантаження.
- Автоматизація відділень і складів, розвиток мобільних сервісів.

#### Партнерські програми та кооперація:

- Співпраця з малим та середнім бізнесом через програму логістичної підтримки.
- Пошук інвестиційних партнерів та міжнародних донорів для підтримки критичної інфраструктури.

#### Соціальна відповідальність та бренд-репутація:

- Розширення гуманітарних ініціатив.
- Підтримка ветеранів, ВПО та працівників, які постраждали від війни.
- Адаптація до умов воєнного стану:
- Гнучке планування, короткі стратегічні цикли.
- Орієнтація на внутрішню стійкість та цифрову незалежність.
- Постійний моніторинг ризиків та оновлення стратегічних сценаріїв.

Усе це дозволяє «Новій пошті» не лише зберігати стабільність, але й розвиватися у надзвичайних умовах, зберігаючи високу якість обслуговування клієнтів.

### 3.2. Пропозиції з покращення управління бізнесом на прикладі ТОВ «Нова Пошта»

Впровадження інноваційних підходів в управлінні витікає з концептуальної моделі удосконалення управління бізнесом. Управління бізнесом у сучасних умовах воєнного стану набуває особливої ваги, адже воно поєднує традиційні принципи менеджменту з необхідністю оперативного реагування на кризові виклики. Сутність управління полягає не лише в організації виробничо-господарської діяльності та досягненні економічної ефективності, а й у забезпеченні стійкості, адаптивності та безпеки бізнес-процесів.

Воєнні умови вимагають від підприємств високої гнучкості у прийнятті рішень, розробки антикризових стратегій, диверсифікації ризиків та пошуку альтернативних каналів постачання і збуту. Ключовим фактором стає ефективне використання внутрішніх ресурсів, оптимізація витрат, впровадження цифрових технологій, а також підтримання персоналу та корпоративної культури в умовах підвищеної невизначеності. Інноваційні підходи в управлінні є ключовим чинником забезпечення стійкості та розвитку бізнесу в умовах воєнного стану. ТОВ «Нова пошта» активно впроваджує сучасні рішення, що дозволяють адаптуватися до змін та підвищувати ефективність усіх управлінських процесів, пропозиції у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Пропозиції з покращення управління бізнесом ТОВ «Нова Пошта»

№	Проблема / виклик	Пропозиція	Очікуваний ефект
1	Складна координація між численними підрозділами	Впровадження матричної структури управління та створення Центру управління ефективністю (Performance Office)	Підвищення швидкості прийняття рішень, узгодженість дій регіонів і центрального офісу
2	Неповна інтеграція цифрових інструментів у внутрішні процеси	Впровадження сучасної ERP-системи, аналітики Big Data та AI-рішень	Підвищення прозорості управління, автоматизація процесів, зниження витрат

## Продовження табл. 3.8

3	Низька мотивація та нерівномірна кваліфікація персоналу	Створення корпоративної академії «Nova Academy», впровадження грейдової системи оплати праці	Зростання професійного рівня працівників, зменшення плинності кадрів, підвищення лояльності
4	Недостатня інноваційність та екологічність логістики	Запуск R&D-лабораторії, програма «Green Post», використання електротранспорту	Зміцнення іміджу інноваційного бренду, економія ресурсів, залучення інвесторів
5	Високий рівень ризиків через воєнний стан	Формування антикризового штабу, сценарне планування, диверсифікація маршрутів	Забезпечення безперервності операцій, зниження втрат у кризових ситуаціях
6	Нестача персоналізованих сервісів для клієнтів	Розвиток мобільного застосунку, впровадження динамічного ціноутворення та бізнес-лояльності	Зростання рівня задоволеності клієнтів, збільшення повторних відправлень
7	Обмежена присутність на міжнародному ринку	Розширення мережі у країнах ЄС, розвиток «NP Shopping» та партнерств із глобальними перевізниками	Розширення географії доставки, залучення нових клієнтів, підвищення валютних надходжень

Керівництво ТОВ «Нова пошта» в постійному пошуку нових ідей для розвитку та вдосконалення послуг, тому розроблено певні напрямки у діяльності показано у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Основні напрямки інновацій ТОВ «Нової Пошти» у воєнний період

Напрямок	Опис та приклади	Як це допомагає під час війни / в умовах ризиків
Платформа відкритих інновацій (NovaTech)	Створення R&D-центру / інноваційної студії, онлайн-платформи для залучення партнерів, стартапів та технологічних ідей.	Дозволяє швидко тестувати нові рішення, отримувати зовнішні ідеї, реалізовувати пілоти без ризику великих вкладень, гнучко адаптуватися до змін
Роботизація, автоматизація сортування та обслуговування клієнтів	Використання роботів, автоматизованих систем сортування, «коробкомати», термінали самообслуговування з електронним помічником.	Зменшення залежності від людської праці (особливо коли працювати складно через небезпеку чи мобілізацію), підвищення швидкості та точності обробки

Продовження табл. 3.9

Штучний інтелект і машинне навчання	Оптимізація маршрутів доставки, прогнозування навантаження, розпізнавання зображень (для митних / описів), голосове введення накладних, чат-боти для клієнтів.	Допомагає скоротити витрати, підвищити точність прогнозів, зменшити людський фактор в рутинних процесах, забезпечити обслуговування навіть при обмеженій кількості персоналу
Безбар'єрні / інклюзивні відділення та клієнтський комфорт	Відкривати відділення з урахуванням потреб людей з інвалідністю (тактильна плитка, автоматичні двері, цифрові помічники)	Підтримка репутації компанії як соціально відповідальної, забезпечення доступності послуг у складних умовах
Енергетична автономність / інфраструктурна стійкість	Встановлення сонячних електростанцій на терміналах, когенераційних газопоршневих установок, створення укриттів поруч із відділеннями та складанням безпечних зон.	Зменшення залежності від електропостачання (що може бути нестабільним під обстрілами), підвищення надійності роботи об'єктів у кризові моменти
Автономні поштомати / поштоматичні системи з резервом живлення	Встановлення поштоматів, здатних працювати без електрики або інтернету (за допомогою акумуляторів)	Забезпечення безперервності обслуговування клієнтів навіть під час відключення комунікацій або живлення
Міжнародна експансія / логістичне розширення	Відкриття філій і мережі відділень у країнах ЄС, розвиток міжнародних послуг, інтеграція з європейськими логістичними мережами	Диверсифікація ринків, зменшення залежності від внутрішньої ситуації, можливість обслуговувати українців за кордоном
Інноваційні пакувальні рішення	Пакування нового покоління (циклічне, ізотермічне), упаковки, які легко збирати без скотчу; “коробкомати”, де клієнт може швидко вибрати та придбати упаковку.	Зменшення витрат на пакування, полегшення клієнтського досвіду, швидкість обробки — важливо, коли логістика сильно завантажена
Гуманітарна логістика / соціальні інновації	Проект “Гуманітарна пошта України” — безкоштовна доставка гуманітарних вантажів для військових і постраждалих.	Підвищення соціального іміджу, виконання суспільно корисної функції, підтримка клієнтів і громади під час війни

Інновації стали невід'ємною частиною стратегії ТОВ «Нова пошта» в умовах війни. Саме завдяки новаторським управлінським рішенням компанія зберігає високу якість послуг та гнучкість навіть у кризовий період. Визначено ключові напрями стратегічного розвитку підприємства, які включають

географічну диверсифікацію, міжнародну експансію, цифрову трансформацію та зміцнення партнерств. Ці напрями забезпечують підвищення стійкості до зовнішніх ризиків і створюють основу для довгострокового зростання.

Важливою складовою удосконалення управління є впровадження нових рішень, зокрема автоматизації, штучного інтелекту, мобільних сервісів і гнучких організаційних підходів. Це сприяє покращенню якості послуг, зменшенню витрат і підвищенню ефективності. Розроблені пропозиції щодо покращення антикризового управління охоплюють формування багаторівневої системи реагування, підвищення кваліфікації персоналу та цифрову підтримку процесів ухвалення рішень. Економічне обґрунтування заходів свідчить про їхню доцільність: невеликі інвестиції можуть забезпечити суттєве підвищення ефективності та зниження ризиків. Оцінка ефективності рішень базується на комплексі показників: фінансових, операційних, соціальних та управлінських, економічна ефективність у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Економічна ефективність інноваційних напрямків ТОВ «Нова Пошта» у воєнний період

№	Напрямок інновацій	Орієнтовні інвестиції, млн грн	Очікувана економія / додатковий дохід, млн грн	Розрахований прибуток (ефект), млн грн на рік	Опис економічного ефекту
1	2	3-	4	=5	6
1	Автоматизація та роботизація сортувальних терміналів	850	1 200	+350	Зменшення витрат на персонал і прискорення обробки вантажів на 25%. Підвищення пропускної здатності на 40% у пікові періоди.
2	Встановлення автономних енергетичних систем (сонячні панелі, генератори)	320	480	+160	Зменшення залежності від електромереж, скорочення витрат на енергоносії до 30%, стабільна робота відділень під час відключень.

Продовження табл. 3.10

3	Розробка інтелектуальних маршрутів доставки (AI-логістика)	150	300	+150	Оптимізація паливних витрат, скорочення холостих рейсів, зменшення часу доставки на 10–15%.
4	Встановлення поштоматів нового покоління з автономним живленням	200	350	+150	Розширення мережі без потреби в персоналі, цілодобове обслуговування, зниження навантаження на відділення.
5	Цифровізація клієнтського сервісу (чат-боти, мобільний додаток, онлайн-документообіг)	180	280	+100	Автоматизація запитів клієнтів, скорочення часу обробки звернень, підвищення задоволеності клієнтів на 20–25%.
6	Розвиток міжнародних сервісів та експансія у ЄС (NP Shopping, Nova Poshta Global)	250	600	+350	Нові ринки збуту, збільшення валютних надходжень, диверсифікація доходів у стабільних країнах ЄС.
7	Програма «Green Post» — перехід на електротранспорт, переробка пакування	300	420	+120	Економія пального, зниження викидів CO <sub>2</sub> , покращення корпоративного іміджу, залучення «зелених» інвесторів.
8	Інноваційні пакувальні рішення (коробкомати, екопакування)	80	150	+70	Скорочення витрат на пакувальні матеріали, прискорення самообслуговування, підвищення маржинальності на дрібних відправленнях.
9	Створення платформи відкритих інновацій NovaTech	100	220	+120	Пошук технологічних партнерів, нових рішень у сфері IT і логістики, прискорення R&D-циклу.
10	Гуманітарна логістика (соціальні ініціативи)	50	60	+10 (непрямий ефект)	Підтримка іміджу бренду, збільшення лояльності клієнтів, соціальна стабільність компанії.
	Разом	2480	4060	1580	

## Підсумки іноваційних вкладень:

- Загальні інвестиції:  $\approx 2,480$  млн грн
- Сумарна очікувана вигода (дохід + економія):  $\approx 4,060$  млн грн
- Сумарний чистий прибуток (ефект):  $\approx 1,580$  млн грн / рік
- Термін окупності іновацій: у середньому 2–3 роки
- Найвищу рентабельність демонструють напрями:
  - автоматизація терміналів (+350 млн грн),

- міжнародна експансія (+350 млн грн),
- енергетична автономність (+160 млн грн).

Інновації у сфері ІТ технологій, енергетичної незалежності не лише прибуткові, а й критично важливі для безперервної роботи в умовах війни. Поєднання технологічних (AI, роботизація) і соціальних (гуманітарна логістика) інновацій формує довгострокову конкурентну перевагу компанії див. рис. 3.1.

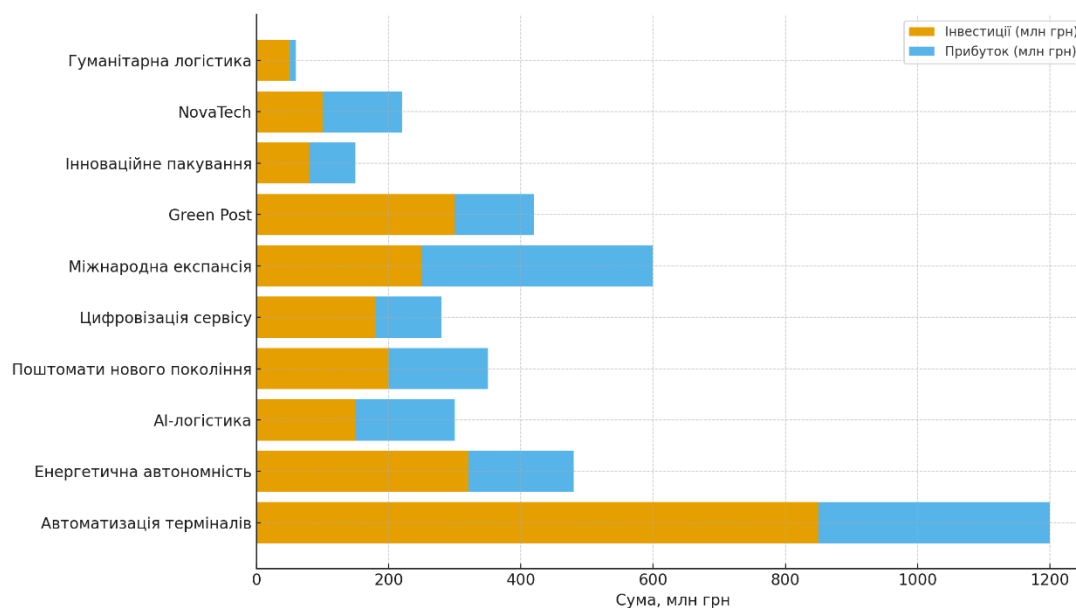


Рисунок 3.1 - Інвестиції і прибутки від інноваційних напрямків ТОВ «Нова Пошта» 2025 р.

Інноваційна діяльність стала ключовим чинником стабільності та розвитку ТОВ «Нова Пошта» у період економічних криз, пандемії та війни. Завдяки впровадженню технологічних рішень компанія підвищила ефективність логістичних процесів, швидкість та зручність доставки, зміцнила позиції на українському ринку доставки. Найбільш важливими досягненнями стали:

- оптимізація обслуговування, що забезпечила постійний доступ клієнтів до сервісів у будь-яких умовах;
- автоматизація складів і терміналів, яка підвищила пропускну здатність і знизила людський ризик;

- вихід на міжнародний рівень (Nova Post EU) - як стратегічний крок диверсифікації ринків;
- зелені інновації, що відповідають сучасним ESG-стандартам та міжнародним вимогам ЄБРР.

Отже, інноваційні рішення «Нової Пошти» забезпечили зростання продуктивності праці, прибутковості та репутаційної стійкості компанії. Їхня ефективність вимірюється не лише фінансовими результатами, а й підвищенням якості сервісу, задоволеністю клієнтів, гнучкістю бізнес-моделі та екологічною відповідальністю, стала прикладом того, як інновації є головним інструментом виживання і зростання українського бізнесу в умовах війни.

Також треба відмітити, що причинами успіху ТОВ «Нова Пошта», в першу чергу є компетентне керівництво, яке вчасно оцінило обстановку та прийняло ряд швидких та влучних рішень в умовах війни, основні чинники відображено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 Основні чинники успіху покращення управління бізнесом ТОВ «Нова Пошта» в умовах війни

Напрямок / чинник успіху	Зміст управлінських дій	Результат / ефект для компанії	Приклад реалізації
1. Гнучкість і швидке прийняття рішень	Децентралізація управління, передача повноважень регіональним директорам.	Безперервність роботи мережі навіть у прифронтових регіонах.	Самостійна координація логістики у регіонах, відкриття нових маршрутів.
2. Цифровізація процесів	Перехід на онлайн-управління, автоматизацію документообігу, застосунок для клієнтів і персоналу.	Зниження операційних витрат, зручність і контроль у режимі реального часу.	Мобільний додаток «Нова Пошта», електронні ТТН, CRM-система.
3. Кризове планування (антикризовий менеджмент)	Формування резервних сценаріїв, управління ризиками, розробка кризових планів дій.	Швидке реагування на загрози, мінімізація збитків.	Відновлення логістики у зонах ризику після обстрілів, створення кризових штабів.

Продовження табл. 3.11

4. Інноваційна логістика	Використання сучасних технологій: автоматизовані сортувальні комплекси, поштомати, цифровий контроль ланцюгів доставки.	Оптимізація часу, підвищення продуктивності праці.	Запуск сучасних терміналів у Львові, Києві, Харкові, робота Nova Post у ЄС.
5. Соціальна відповідальність і турбота про персонал	Програми підтримки співробітників, безпечні умови праці, волонтерські ініціативи.	Підвищення лояльності, утримання персоналу, репутаційна стабільність.	Підтримка працівників у зонах бойових дій, евакуація сімей, благодійний фонд.
6. Партнерство з державою та міжнародними структурами	Співпраця з ЄБРР, Мінцифри, міжнародними партнерами.	Залучення фінансування, розширення ринку, зміцнення довіри.	Кредит ЄБРР на 50 млн євро для модернізації та декарбонізації.
7. Енергонезалежність і стійкість інфраструктури	Інвестування у власні генератори, енергозберігаючі рішення, автономні термінали.	Забезпечення безперервності роботи під час відключень електроенергії.	Встановлення сонячних панелей на сортувальних центрах.
8. Міжнародна експансія (Nova Global)	Вихід на ринки ЄС — Польща, Німеччина, Литва, Чехія.	Диверсифікація доходів, зниження залежності від внутрішнього ринку.	Відкриття Nova Post EU у 2023–2025 рр.
9. Оптимізація фінансових потоків	Контроль витрат, реінвестування прибутку, випуск корпоративних облігацій.	Фінансова стабільність і незалежність.	Випуск облігацій серії «Н» на 1 млрд грн у 2025 р.
10. Корпоративна культура єдності та відповідальності	Посилення ролі лідерства, командної взаємодії, спільної мети.	Згуртованість колективу, висока мотивація в екстремальних умовах.	Кампанія “Разом до Перемоги” — єдність компанії під час війни.

Компанія завдяки стратегічному баченню змогла перетворити кризу на можливість для розвитку, довівши, що ефективна управлінська система — це поєднання технологічної сили, соціальної стійкості та ціннісного лідерства.

Основні аспекти управління бізнесом в умовах воєнного стану:

- Адаптація до зміни середовища

- Підприємства повинні швидко реагувати на зовнішні зміни: зміна попиту, інфляція, санкції, військові дії, блокування певних територій.

- Важливо постійно моніторити інформацію про ситуацію на фронті та в країні, щоб коригувати свою стратегію в реальному часі.

## 2. Безпека та захист бізнесу

- Пріоритетом стає забезпечення фізичної безпеки персоналу та активів компанії.

- Потрібно організувати інфраструктуру для роботи в умовах евакуації або пересування на більш безпечні території.

- Важливим аспектом є захист інформаційних систем і даних бізнесу.

## 3. Гнучкість та кризове управління

- Задача менеджменту — забезпечити максимальну гнучкість бізнес-процесів. Це включає в себе розробку планів непередбачених ситуацій та аналіз ризиків.

- Створення резервів і запасів критичних матеріалів та ресурсів на випадок постачальницьких затримок чи блокування шляхів доставки.

- Швидка зміна пріоритетів діяльності: підприємства можуть тимчасово змінювати продукцію чи послуги в залежності від потреб воєнного часу.

## 4. Забезпечення фінансової стабільності

- Підприємства повинні зберігати ліквідність і мати можливість швидко реагувати на зміни в ринкових умовах.

- Управління витратами стає важливим елементом — необхідно скорочувати витрати, оптимізувати внутрішні процеси, шукати можливості для залучення інвестицій або кредитних ресурсів.

- Підприємства можуть шукати нові джерела фінансування або переорієнтовуватися на безпечніші або стратегічно важливіші напрямки діяльності.

## 5. Зміна маркетингових стратегій та комунікацій

- Споживчі настрої під час війни можуть сильно змінюватися, тому важливо коригувати маркетингові стратегії відповідно до поточної ситуації.

- Комунікації з клієнтами мають бути чіткими та інформативними, з урахуванням емоційного стану аудиторії.

- Підприємства повинні прагнути зберегти лояльність клієнтів, підтримувати їх в цей складний період, навіть якщо це означає зміну умов продажу чи продуктів.

#### 6. Забезпечення надійних постачань

- У воєнний час ланцюги постачань можуть бути зруйновані або порушені, тому важливо мати альтернативні постачальники і шляхи доставки.

- Операційна ефективність і швидкість логістики набувають критичної важливості.

#### 7. Соціальна відповідальність та підтримка персоналу

- Підприємства повинні приділяти велику увагу соціальній відповідальності, підтримці працівників, їхній безпеці та моральному стану.

- Психологічна підтримка, забезпечення гідних умов праці, хоча б часткова оплата праці (якщо бізнес не може працювати на повну потужність), є важливими факторами для збереження.

ТОВ «Нова Пошта» є прикладом того, як грамотне стратегічне планування, технологічна підготовленість і відповідальне лідерство можуть забезпечити неперервність бізнесу навіть в умовах війни. Їхня модель управління стала зразком для наслідування серед українських компаній та підтвердила важливість стійкості як базової цінності сучасного менеджменту. Компанія вже має елементи антикризового менеджменту, проте з огляду на масштаб війни, доцільно внести ряд удосконалень:

- Розробка багаторівневої системи кризового реагування, яка охоплює оперативну, тактичну та стратегічну ланки.

- Формування резервних команд управління в кожному регіоні.

- Впровадження постійного моніторингу загроз через спеціалізовану цифрову платформу.

- Розширення навчання персоналу щодо дій у надзвичайних ситуаціях.

Таблиця 3.12 Запропоновані заходи передбачають незначні витрати в короткостроковій перспективі, але дають значну економію в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.12 - Запропоновані заходи

Заходи	Орієнтовні витрати (грн)	Очікуваний економічний ефект
Автоматизація логістики	20 млн	Зменшення витрат на персонал і паливо на 10–15%
Навчання персоналу з антикризового реагування	1 млн	Скорочення часу реакції та зниження збитків
Посилення кіберзахисту	3 млн	Запобігання витоку даних та фінансових втрат
Впровадження AI-рішень	5 млн	Підвищення точності планування та логістики

Після впровадження перелічених заходів очікувана ефективність для підприємства та формує позитивний імідж у період національної кризи:

- Фінансові показники: зростання прибутковості, зменшення витрат на логістику.
- Операційна ефективність: швидкість обробки замовлень, мінімізація збоїв у постачанні.
- Клієнтська задоволеність: рейтинг у мобільних застосунках, зменшення кількості скарг.
- Стійкість до зовнішніх загроз: здатність підтримувати бізнес-процеси в екстрених умовах.

Якість іновацій можна побачити на діаграмі див. рис. 3.2.

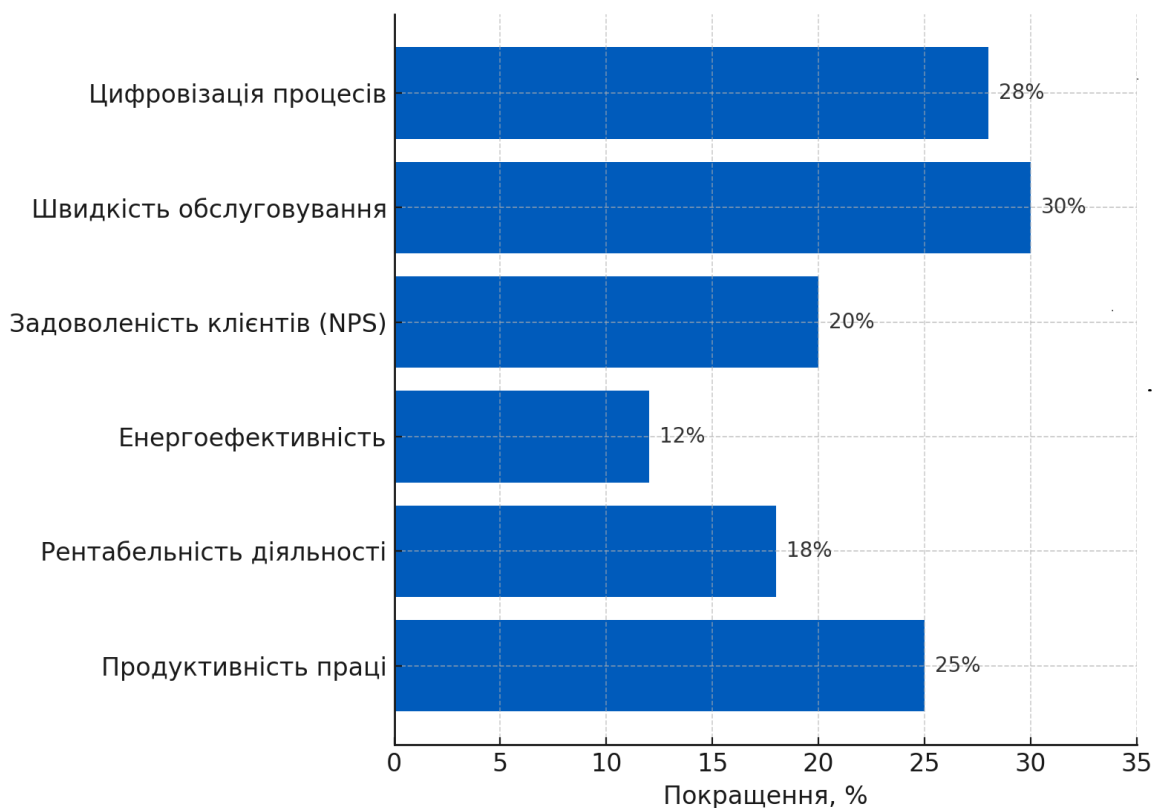


Рисунок 3.2. - Ефективність інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» (2020–2025 рр.

У ході дослідження було виявлено, що ТОВ «Нова пошта» демонструє високу адаптивність до кризових умов завдяки цифровізації, розвиненій логістичній інфраструктурі та гнучкому управлінню. Однак компанія стикається з низкою викликів, зокрема нестачею антикризових механізмів та психологічним навантаженням на персонал.

Запропоновані шляхи вдосконалення управління, включаючи інноваційні рішення, децентралізацію рішень, покращення комунікації та впровадження AI-технологій, забезпечують стратегічну гнучкість та економічну ефективність. Воєнні часи на території України вимагають від бізнесу перегляду підходів до управління, що базуються на швидкій адаптації, цифровізації та антикризових механізмах, напрями по покращенню управління дивитись у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 - Напрями вдосконалення управлінської системи ТОВ «Нова пошта» з урахуванням викликів сьогодення.

Напрями	Шлях вирішення
Оптимізація логістичної моделі	Запровадження резервних логістичних маршрутів для швидкого перенаправлення потоків у разі блокування основних шляхів
	Застосування дронів і мобільних центрів доставки в особливо складних регіонах
	Розширення співпраці з місцевою владою для безперебійного руху вантажів у прифронтових зонах
Удосконалення системи антикризового управління	Розробка інтерактивних сценаріїв реагування на форс-мажорні обставини
	Формування локальних центрів прийняття рішень зі збільшеною автономністю
	Навчання керівників середньої ланки навичкам швидкого прийняття рішень в умовах невизначеності
Підвищення ефективності внутрішньої комунікації	Створення єдиної внутрішньої інформаційної платформи для персоналу
	Використання месенджерів і чат-ботів для оперативного інформування
	Регулярний зворотній зв'язок із працівниками через анонімні опитування та онлайн-зустрічі
Психологічна підтримка персоналу	Впровадження програм ментального здоров'я для співробітників
	Доступ до психологічних консультацій та гарячої лінії підтримки
	Проведення стрес-менеджмент тренінгів для персоналу всіх рівнів
Розширення цифрових сервісів	Автоматизація процесів доставки та обслуговування клієнтів
	Впровадження штучного інтелекту для оптимізації маршрутів і прогнозування навантаження
	Розвиток мобільних застосунків для самообслуговування клієнтів

Незважаючи ні на що, бізнес має існувати та розвиватись, розробляти нові проекти, вдосконалювати процеси роботи та отримувати прибуток, покращення роботи можна спостерігати у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 Можливості та покращення напрямків роботи ТОВ «Нова пошта» у 2025 р.

Напрямок	Можливості	Шляхи покращення / розвиток
Мережа відділень та поштоматів	Розширення присутності у невеликих містах та селах, інтеграція у житлові комплекси	Відкриття міні-відділень у ЖК; збільшення кількості смарт-поштоматів; розвиток партнерських точок видачі
Міжнародна експансія	Зростання попиту на доставку з/до Європи та США	Розширення мережі Nova Post у ЄС; створення логістичних хабів; партнерство з глобальними поштовими операторами
Фінансові сервіси (NovaPay)	Підвищення ролі fintech у e-commerce	Розвиток кредитних і розстрочених сервісів; інтеграція з маркетплейсами; вихід на міжнародні платежі
Е-commerce та B2B	Активний розвиток онлайн-торгівлі	Створення fulfillment-центрів; послуги зберігання і пакування; API-рішення для бізнесу
Технології та інновації	Автоматизація процесів, big data, AI	Впровадження роботизованих сортувальних ліній; використання ІІІ для оптимізації маршрутів; розширення цифрових сервісів
Соціальна відповідальність	Попит на прозорий і відповідальний бізнес	Продовження програми «Гуманітарна пошта»; екологічні ініціативи (зелена логістика, електротранспорт)
Якість сервісу	Зростання конкуренції стимулює підвищення стандартів	Скорочення часу доставки; вдосконалення системи страхування; персоналізовані пропозиції для клієнтів
HR та персонал	Потреба у кваліфікованих кадрах та утриманні працівників	Підвищення зарплат; навчальні програми; програми мотивації та підтримки ветеранів/воло

ТОВ «Нова пошта» має сильні конкурентні позиції завдяки мережі, бренду та інноваціям. Однак у воєнних умовах її розвиток залежить від керування ризиками, міжнародної експансії та цифрових інновацій.

«Нова пошта» має потужний потенціал для подальшого розвитку завдяки міжнародній експансії, інноваційним технологіям і фінансовим сервісам. Основні напрями покращення - це розробка та введення іновацій, автоматизація, посилення присутності за кордоном та впровадження «зеленої логістики» відобрадено у таблиці 3.15. Водночас ключовим викликом залишається вплив війни, економічна нестабільність та необхідність утримання конкурентних переваг у секторі.

Таблиця 3.15 Втілення новацій «Нова пошта» у 2025 році

Напрямок новацій	Суть / приклад впровадження	Значення для компанії
Smart-поштомати та out-of-home delivery	Масове встановлення поштоматів нового покоління з розширеними функціями; розвиток формату «зручних точок» у житлових комплексах	Спрощення доступу клієнтів; оптимізація логістики «останньої милі»
Міні-відділення у ЖК	Новий формат міні-відділень у житлових комплексах (наприклад, ParkLand, LIKO-GRAD, «Нова Англія»)	Ближчий контакт з клієнтом, інтеграція у щоденний побут
Автоматизація та роботизація терміналів	Впровадження нових сортувальних ліній, систем обробки відправлень з використанням робототехніки та ІТ	Прискорення обробки, зменшення людського фактора, підвищення точності
Цифрові сервіси (NovaPay, мобільний додаток)	Розширення функціоналу NovaPay: розстрочки, міжнародні платежі; мобільний додаток із персоналізованими пропозиціями	Розвиток фінтех-напрямку, інтеграція з e-commerce, зручність для клієнтів
Інновації в міжнародній логістиці	Розширення мережі Nova Post у Європі (135+ відділень у 16 країнах), плани виходу на Британію, Швейцарію, США	Диверсифікація бізнесу, зменшення залежності від українського ринку
Зелена логістика	Тестування електротранспорту, проекти з енергоефективності складів і терміналів	Зменшення витрат на паливо, поліпшення іміджу відповідального бренду
Соціальні інновації	Масштабування програми «Гуманітарна пошта» — безкоштовна доставка допомоги, цифровізація обліку гуманітарних відправлень	Підсилення соціальної відповідальності, підтримка ЗСУ та волонтерів

### 3.3 Перспективи управління бізнесом після війни

З урахуванням пропозицій з покращення управління бізнесом формуються тенденції розвитку управління у післявоєнний період. Після завершення війни Україна увійде у фазу масштабного економічного відновлення, яке вимагатиме не лише фінансових ресурсів, а й нової філософії управління бізнесом. Основний акцент зміститься з антикризового реагування на стратегічну реконструкцію, інноваційність і сталий розвиток. Компанії, які під час війни змогли зберегти структуру, персонал і клієнтів, матимуть ключову конкурентну перевагу - досвід адаптації, цифрові рішення та гнучку культуру управління.

Післявоєнна економіка України характеризуватиметься високим рівнем турбулентності, динамізму та невизначеності, що вимагає переходу від

традиційних моделей менеджменту до сучасних, адаптивних підходів. Цей період характеризується не лише процесами фізичної відбудови інфраструктури, але й переосмисленням управлінських моделей. Бізнес стикається з потребою одночасно забезпечити економічну стійкість, соціальну відповідальність і цифрову адаптивність. Це спричинило появу нових управлінських концепцій, орієнтованих на резилієнтність, інноваційність і сталий розвиток.

Сучасні післявоєнні концепції менеджменту не обмежуються класичними принципами планування, організації, мотивації й контролю. Вони передбачають глибоку інтеграцію гуманістичних, цифрових та екологічних підходів, які дозволяють бізнесу виживати і розвиватися у нестабільному середовищі.

Концепція резилієнтного, стійкого управління одна з ключових характеристик нової економіки. Це здатність організації адаптуватися до криз, зберігаючи функціональність і розвиток. У післявоєнному контексті концепція резилієнтного менеджменту передбачає:

- гнучке стратегічне планування з можливістю оперативного перегляду цілей;
- диверсифікацію постачальників, ринків і каналів збуту;
- управління ризиками не лише фінансовими, а й гуманітарними (персонал, безпека, соціальний вплив);
- формування корпоративної культури адаптивності.

У таких умовах ефективно управління бізнесом потребує:

- побудови системи антикризового менеджменту нового покоління, що базується на швидкому прийнятті рішень і сценарному плануванні;
- цифровізації процесів управління, що забезпечує прозорість, контроль і гнучкість;
- впровадження принципів стійкого розвитку (sustainability), які поєднують економічні, соціальні та екологічні аспекти;
- розвитку людського капіталу як ключового ресурсу інноваційної економіки;

- формування екосистем співпраці бізнесу, держави та суспільства для відновлення економіки країни.

Стратегічна перспектива українських підприємств полягає у створенні адаптивної моделі управління, що забезпечує конкурентоспроможність у посткризовому середовищі.

Одним із провідних напрямів розвитку менеджменту стане інтеграція інноваційних управлінських технологій. Бізнеси будуть орієнтовані на використання цифрових платформ, аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI), а також автоматизацію ключових процесів.

Управління на основі даних (Data-driven management) дозволить керівникам приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати ринкові зміни та оптимізувати витрати. Водночас важливого значення набуде людиноцентричний підхід (human-centric management), який передбачає створення сприятливого середовища для розвитку персоналу, гнучких форм зайнятості та збереження корпоративної культури.

Післявоєнне відновлення вимагатиме формування нових бізнес-моделей, орієнтованих на партнерство, кооперацію та соціальну відповідальність. Компанії поступово відходять від ієрархічних структур до мережевих моделей управління, що сприяють швидкій комунікації, розподілу функцій і командній роботі.

Зокрема, актуальними стануть такі підходи:

- Agile-менеджмент - як інструмент швидкої адаптації до змін і реалізації проєктів у гнучких командах;
- Lean-менеджмент - для підвищення ефективності процесів і усунення зайвих витрат;
- ESG-менеджмент (Environmental, Social, Governance) - як елемент корпоративної відповідальності та довіри до бренду на глобальному ринку;
- Інноваційне лідерство - орієнтоване на постійне вдосконалення, творчість і залучення співробітників до процесу прийняття рішень.

Ці підходи створюють основу для формування нової культури управління бізнесом, де успіх вимірюється не лише прибутковістю, а й стійкістю, довірою та суспільною користю.

Україна після війни матиме значний потенціал для модернізації бізнес-середовища. Очікується активний розвиток:

- кластерної моделі економіки, де підприємства об'єднуються за галузевою або регіональною ознакою для спільного зростання;
- державно-приватного партнерства у сфері відбудови інфраструктури;
- розвитку логістики, e-commerce та ІТ-сектору як драйверів зростання;
- інтеграції до європейського економічного простору, що стимулюватиме стандарти управління та якість корпоративного управління;
- відновлення промислового потенціалу на основі інновацій, енергоефективності та сталого виробництва.

Ключовим завданням стане створення нової управлінської парадигми, яка поєднує стратегічну стабільність і операційну гнучкість. Така система менеджменту має базуватись на принципах цифрової економіки, відкритості та інноваційності.

У цьому контексті важливо підкреслити роль освітніх ініціатив у підготовці нової генерації управлінців, здатних діяти у складному та швидкозмінному середовищі. Післявоєнна Україна потребуватиме лідерів, орієнтованих на цінності відповідальності, партнерства та сталого розвитку.

Відновлення української економіки після війни вимагатиме перебудови бізнес-моделей, модернізації управління, технологічних інновацій і глибокої інтеграції у світовий ринок. Бізнес у нових умовах виступатиме не лише економічним, а й соціальним агентом відбудови, який формує робочі місця, податкові надходження, культурну стійкість і довіру суспільства.

Ключовим драйвером економіки стануть компанії, що вже довели свою гнучкість у воєнний час (як-от «Нова Пошта», «Rozetka», «Нова Агро», «Епіцентр»). Їхній досвід кризового менеджменту, цифровізації й соціальної відповідальності стане базою для нової моделі економіки відновлення, де бізнес виступає не лише виробником, а й рушієм суспільних трансформацій.

Основні напрями післявоєнного розвитку бізнесу України показано у таблиці 3.16

Таблиця 3.16 - Перспективні напрями бізнесу в Україні після війни

Напрямок/Галузь	Зміст / Суть Основні потреби після війни	Значення для економіки України Можливості для бізнесу
Будівництво та інфраструктурне відновлення	Будівництво доріг, мостів, логістичних хабів, виробничих баз, відновлення житла, доріг, мостів, енергетики	Створення робочих місць, стимулювання ВВП, Виробництво будматеріалів, модульні будинки, інфраструктурні проекти з міжнародними інвесторами
Логістика та транспорт	Оптимізація перевезень, розвиток внутрішньої та міжнародної доставки	Відновлення експорту, підтримка торгівлі
ІТ та цифрова економіка	Цифровізація держави, бізнесу та освіти, Штучний інтелект, кібербезпека, блокчейн, онлайн-послуги	Інтеграція у світовий технологічний простір GovTech, FinTech, кібербезпека, e-commerce, AI, EdTech
Енергетика та відновлювальні джерела	Перехід на "зелену" енергетику, енергоефективність, стабільність енергопостачання, скорочення залежності від імпорту	Енергетична незалежність та стабільність Відновлювані джерела енергії (сонце, вітер, біо), енергоефективні технології, електротранспорт
Агропромисловий комплекс і харчова промисловість	Експорт продовольства, агротехнології, переробка, продовольча безпека, експорт продовольства, агротехнології, переробка збереження експорту	Зміцнення позицій України як аграрного лідера Переробка агропродукції, органічне виробництво, агродрони, нова логістика (Дунай, ЄС, Чорне море)
Соціально відповідальний бізнес	ESG-стандарти, екологічність, гуманітарні програми	Формування позитивного міжнародного іміджу
Освіта та кадровий розвиток	Бізнес-освіта, програми перепідготовки, інноваційні HR-підходи	Відновлення людського капіталу
Медицина та соціальні сервіси	Реабілітація ветеранів, доступна медицина	Протезування, телемедицина, фармацевтика, психологічна допомога, медтех стартапи

Продовження табл. 3.16

Оборонно-промисловий комплекс	Безпека країни, сучасні технології оборони	Виробництво дронів, кіберзахист, dual-use технології, стартапи в обороні
Ритейл і послуги	Повернення споживчого попиту, новий стиль життя	Ювелірний ритейл, fashion, beauty, доставка, фінтех-сервіси, розвиток туризму та гостинності

Загальні передумови для зростання та покращення післявоєнної економіки:

1. Післявоєнне відновлення економіки - очікуване зростання ВВП України на 5–7% щороку протягом перших 3–5 років після завершення бойових дій (за прогнозами МВФ та Світового банку).

2. Збільшення внутрішнього попиту - активізація торгівлі, зростання купівельної спроможності та відновлення малого бізнесу створять додаткові потоки вантажів.

3. Розвиток e-commerce - частка онлайн-продажів зростатиме з 10–12% до 25–30% від загального обсягу ринку роздрібною торгівлі, що збільшить потребу у швидких логістичних рішеннях.

4. Міжнародна інтеграція - після вступу України до ЄС або розширення митних угод попит на міжнародні послуги доставки різко збільшиться.

Поряд з певними перспективами та оптимістичними прогнозами є певні ризики у післявоєнний період, розвиток буде йти повільними темпами, через значні пошкодження та руйнування у всіх сферах країни, ризики відображено у таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 - Потенційні ризики післявоєнного періоду у країні

Тип ризику	Суть	Шляхи мінімізації
Економічний	Повільне відновлення купівельної спроможності населення.	Гнучке ціноутворення, розширення бізнес-клієнтів.
Конкурентний	Вихід на ринок нових міжнародних логістичних компаній.	Підсилення бренду, партнерства з локальними бізнесами.
Інфраструктурний	Необхідність відновлення зруйнованих терміналів.	Державні гранти, співфінансування з ЄС, приватні інвестиції.
Кадровий	Відтік кваліфікованих кадрів за кордон.	Програми повернення та навчання працівників, мотиваційні пакети.

Необхідні управлінські зміни для післявоєнного розвитку:

- Впровадження стратегічного управління ризиками (Risk Management) — формування механізмів попередження криз і розробки резервних сценаріїв.
- Інтеграція ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) у корпоративну політику.
- Розвиток корпоративного волонтерства та соціальної місії бізнесу.
- Використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування ринкових тенденцій.
- Розширення міжнародної кооперації — партнерство з європейськими компаніями, участь у програмах відновлення.
- Акцент на безпеці бізнесу та кіберзахисті.
- Підтримка підприємництва ветеранів, переселенців і малого бізнесу.
- Роль держави і приватного сектору у післявоєнному управлінні
- Держава має створити сприятливий інвестиційний клімат, пільгове оподаткування, гарантії для міжнародних партнерів, цифрові платформи взаємодії.
- Бізнес має зосередитися на прозорості, відповідальності, розвитку внутрішнього ринку та інновацій.

Ключову роль відіграватиме модель державно-приватного партнерства (ДПП) у реалізації інфраструктурних, логістичних і соціальних проєктів.

Післявоєнна економіка України потребуватиме нового покоління управлінців, здатних діяти у VANI-світі — гнучко, стратегічно й з орієнтацією на людський капітал. Управління бізнесом має перейти від традиційної моделі стабільності до моделі адаптивності, цифровізації, соціальної відповідальності та партнерства. Реалізація цих напрямів стане основою економічного відродження держави, інтеграції у європейський простір і формування стійкої, конкурентоспроможної бізнес-екосистеми України.

IT-системи Nova Poshta базуються на комплексній стратегії цифрової інтеграції та повної автоматизації. ERP-система забезпечує глобальну синхронізацію даних, CRM - покращує клієнтський сервіс, мобільний додаток - створює позитивний користувацький досвід. Інтегратори забезпечують ефективне з'єднання сервісів зі сторонніми CRM/ERP. Такий підхід дозволяє компанії зберігати ефективність, масштабувати бізнес і реагувати на виклики воєнного часу. Огляд ключових інновацій та нововведень від ТОВ «Нова Пошта» 2025 р. у таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 - Інновації ТОВ «Нова Пошта» у 2025 р.

Інновація	Опис
Газова когенерація, енергонезалежність	<p>7 автоенергетичних блоків, монтаж 2025</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- У 2025 році Нова Пошта запустила першу газову когенераційну установку потужністю 1 МВт на одному з хабів у Західній Україні, із планом монтажу ще шести подібних модулів до кінця року. Це важлива складова програми енергетичної автономії - завод виробляє одночасно електроенергію та тепло</li> <li>- Загальні інвестиції в енергонезалежність складають близько 300 млн грн, з додатковим бюджетом у 150 млн грн у 2025 році.</li> </ul>
Міні-відділення	<p>Компактні пункти до 50 м<sup>2</sup> ближче до клієнта - У травні 2025 року відкрили перші компактні відділення (ParkLand, 4 Сезони, LIKO-GRAD, Нова Англія до 50 м<sup>2</sup>) у кількох київських житлових комплексах на Позняках, Оболоні, Теремках.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ці точки обробляють посылки до 10 кг, містять примірочні та працюють до 21:00 - ідеальне рішення для швидкого доступу до послуг «Нова Пошта» поруч з домом</li> <li>- Відкрила перший мегапоштомат №77777 на лівому березі Києва – дев'ятиметровий автомат із 188 комірками, щоб більше клієнтів отримували сервіс поруч із домом.</li> <li>- Почала встановлювати поштомати у нових типах локацій – навчальних закладах, лікарнях, гуртожитках, готелях.</li> <li>- Тестує спеціалізовані рішення такі як поштомати для лижного спорядження</li> </ul>

Продовження табл. 3.18

Міжнародна експансія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Компанія активно розширюється у Європі: у 2025 році планується відкрити ще 135 відділень, переважно у Швейцарії, Бельгії, Португалії та Ірландії, із загальними інвестиціями понад €10 млн</li> <li>- Поступовий вихід на ринок США заплановано ще до початку 2026 року</li> </ul>
NovaPay та інтелектуальні POS-термінали	<p style="text-align: center;">~10 000 терміналів, &lt;15 сек/оплата</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Станом на початок 2025 року встановлено понад 7 500 POS-терміналів NovaPay; до кінця року їх має стати 10 000 у мережі, з подальшим масштабуванням на зовнішні компанії</li> <li>- Нові термінали обробляють платежі швидше (15 сек замість 22 сек), мають менше технічних збоїв — завдяки внутрішній розробці NovaPay, що знизило залежність від зовнішніх фінансових провайдерів</li> <li>- Запустила послугу «Камера схову» для зручного тимчасового зберігання або передачі речей.</li> <li>- Розширили мережу 200 кастомними поштомами з локальними фразами, образами й сенсами, щоб вони ставали частиною міського простору і щоденного життя містян.</li> </ul>
Інфраструктурні інвестиції	<p>8 млрд грн: термінали, поштомати, відділення-У 2025 році заплановано інвестиції на рівні 8 млрд грн — найбільший бюджет компанії за всю історію. З них ~90 % йдуть на розвиток інфраструктури в Україні: сортувальні термінали, нові відділення, поштомати</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Активність у регіонах: відкриття безбар'єрного відділення в Одесі, фокус на адаптивній інфраструктурі</li> <li>- Відкрила поштомати для партнерського використання: сервіс «Пункт Передачі» перетворює їх на точки передачі посилок – без черг, без оператора, 24/7.</li> </ul>
Автономні поштомати	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поштомати з автономним живленням і комунікацією-Нові моделі поштоматів обладнані акумуляторами та резервною SIM-картою, що дозволяє їм працювати навіть під час відключень електрики або мобільного зв'язку.</li> <li>- Встановила 4 000 поштоматів з сонячними панелями (30% мережі), щоб посылки можна було отримати й відправити навіть за відсутності світла. До кінця року таких поштоматів буде вже 9 000.</li> </ul>
Efficiency-департамент	<p>Відділ для оптимізації управлінських процесівПід керівництвом В. Поперешнюка створюється окремий відділ підвищення ефективності — за прикладом американської технологічної культури — для аудиту процесів, скорочення бюрократії та прискорення розвитку</p>

Підприємства опинились в ситуації певної невизначеності, порушення налагодженого ринку, втрати основних засобів, частини ресурсів і покупців. Всі ці фактори спонукають до швидких дій, миттєвих рішень, планування на короткий термін, адаптивності у нових умовах, ефективного антикризового управління, комунікацій з зацікавленими сторонами.

Існує Центр підтримки підприємців Дія.Бізнес в м. Ужгород, оголошує старт спільного проєкту з Новою поштою щодо логістичної допомоги бізнесу в перевезенні обладнання чи продукції під час релокації [26]. Одна юридична особа зможе отримати до 10 000 грн на свої потреби в логістиці. Крім того буде запроваджуватись навчання працівників та інтеграція до ринку праці ветеранів, переселенців (ВПО) та біженців. Державний центр зайнятості активно пропонують різні програми перекваліфікації, даючи змогу здобути нову потрібну на ринку праці спеціальність. Також Державний центр зайнятості спільно з Мінекономіки запустили програму «Національний кадровий резерв», яка потребує поширення [27]. Великої шкоди нанесла війна бізнесу країни, тому вкрай важливо його відновлення та збереження. Варто уважно оцінити ризики та переваги, щоб залишити поточний бізнес, у разі сумніву, розглянути створення або перетворення в інший.

За таких умов держава не може стояти осторонь, підтримка українського бізнесу у воєнний час потрібна як ніколи, бо саме бізнес тримає економіку держави та майбутнє взагалі, урядові програми відображені у таблиці 3.19. Суб'єкти підприємництва проводять апгрейд, швидко пристосовуються, та шукають допомоги від міжнародних партнерів. Поступово йде відновлення, перезавантаження економічної активності підприємств в різних секторах підприємництва. Взагалі, виробнича сфера з суттєвими збитками, руйнуваннями під час війни, поволі оговтується. Збільшили обсяги виробництва підприємства харчової промисловості. Стало можливим через збільшення сировини сільгоспвиробництва, поновлення певного асортименту та нових логістичних каналів збуту продукції.

Таблиця 3.19 - Урядові програми та ініціативи з підтримки бізнесу[28,29]

Програма	Зміст програми
«Грант на сад», «Грант на теплицю», «Мінігрант на власну справу», «Грант на реалізацію стартапу, у тому числі в сфері ІТ»	Грантові конкурси для розвитку власного бізнесу.
Еквайринг без комісії	Заради безпеки кожного українця, перш за все, віддавати перевагу безготівковим розрахункам.
«Work4UA»	Проект «Працюю на перемогу» має на меті залучити фінансову підтримку від іноземних та українських громадян, компаній і організацій для малого та середнього бізнесу України, який працює в умовах війни.
Кредитування підприємств за програмою «5-7-9%»	Посилено підтримку переробки та проектів енергоефективності на всій території України, бізнесу на деокупованих територіях, запроваджено механізми держпідтримки за договорами факторингу, що стимулюватиме розвиток вітчизняного виробництва.
Державні гарантії на портфельній основі	Державні гарантії надаються для забезпечення часткового виконання боргових зобов'язань за портфелем кредитів банків-кредиторів, що надаються суб'єктам господарювання мікро-, малого та середнього бізнесу
Єдиний податок в 2% без ПДВ	На період з 1 квітня 2022 року до припинення/скасування дії воєнного стану права на використання спрощеної системи оподаткування бізнесу (ФОП та юридичним особам) з оборотом до 10 млрд. грн. Ставка єдиного податку для таких «спрощенців» становитиме 2% від обороту без ПДВ
Звільнення від сплати ЄСВ, штрафів, пені та перевірок по ЄСВ	Для ФОП, осіб, що здійснюють незалежну професійну діяльність, та для членів фермерських господарств є рішення про звільнення їх від сплати ЄСВ за себе.
Експорт в умовах війни	Національний банк встановив на рівні 90 календарних днів граничні терміни розрахунків за операціями з експорту товарів, здійснених із 11 листопада 2023 року з метою поліпшення дисципліни дотримання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності граничних термінів розрахунків за операціями з експорту товарів та забезпечити повернення валютної виручки в установлені граничні терміни розрахунків за окремими операціями з експорту товарів.

Державна служба зайнятості активно підтримує та розвиває підприємництво в країні, допомагає з підбором кадрів. Видає мікрогранти на власну справу – це безповоротна, безпроцентна державна допомога фізичним

особам та суб'єктам господарювання на створення або розвиток власного бізнесу. Можуть отримати громадяни України – фізичні особи, фізичні особи–підприємці, юридичні особи. Отримувачі віком від 18 до 25 років мають право на отримання мікрогранту розміром до 150 тисяч гривень. Отримати можливо такі види грантів: на власну справу, грант для ветеранів та членів їх сімей, на переробку.

Основні розміри мікрогрантів [30, 31] у 2025 році:

- 75 000 грн - Для тих, хто реєструється як фізична особа-підприємець (ФОП).
- 150 000 грн - За умови створення одного нового робочого місця та працевлаштування на нього працівника.
- 250 000 грн - Якщо створюються два нових робочих місця та працевлаштування працівників на них.
- 150 000 грн (для молоді) - Для отримувачів віком від 18 до 25 років, без обов'язкового створення робочих місць.

Війна вразила усі сфери країни, особливо по економічному сектору. За 2022- 2025 р. втрачено сотні підприємств, тисячі гектарів землі, скоротилось виробництво втричі, посівні площі на чверть, збитки нараховано в десятки мільярдів доларів, значні втрати в енергетиці, металургії, видобутку коксового вугілля, аграрній сфері, суттєвих втрат зазнав туристичний бізнес і транспортна галузь, закриття повітряного простору повністю зупинило роботу авіагалузі. Не зважаючи на усі труднощі, першочергова мета стабілізація функціонування національної економіки. Тож, держава на законодавчому рівні вводить ряд пом'якшуючих змін на підтримку бізнесу у важкий час. Одна зі змін, спрощена процедура реєстрації фізичної особи підприємця, юридичної особи, реєстрація не прив'язана до розташування майна. На реєстрацію документи можна подати в електронному вигляді електронною поштою або іншими засобами зв'язку. Також під час дії воєнного стану, якщо у суб'єкта немає можливості своєчасно надати звітність або сплатити податки та збори (за винятком податкової), звільняється від фінансової та адміністративної відповідальності як для

фізичних так і на юридичних осіб. Обов'язки в повному обсязі необхідно виконати протягом трьох місяців після припинення або скасування воєнного стану. Ще одним кроком є функціонування програми релокації бізнесу з територій, де тривають бойові дії на спокійну територію, Захід України. Таким правом може скористатись підприємство із зони ризику, але перш за все стратегічні підприємства та з товарами першої необхідності. Держава допомагає у пошуку нового місця розташування потужності, з переїздом, сприяє в розселенні працівників, така програма розрахована на порятунок бізнесу та підвищення його ефективності [32, 33]. В пріоритеті, місця для розміщення потужностей біля державного кордону, наявність логістичного сполучення. На території Західної України є населені пункти, що мають статус зон пріоритетного розвитку, там діють пільги при оподаткуванні податком на прибуток, ПДВ, рентної плати, плати за землю. Є конкретні приклади релокованих компаній, які відновлено та успішно функціонують, це енергетична компанія "Вітряні парки України" у 2022-2023 роках вивезла обладнання для виготовлення вітротурбін із Краматорська до Закарпатської області, розгорнула нове виробництво, започаткувала будівництво першої вітроелектростанції на Західній Україні. Компанія "Філіп Морріс Україна" вимушено зупинила роботу фабрики з виробництва сигарет у Харківській області та у травні 2024 року відкрила нову фабрику у Львівській області.

Таблиця 3.20 - Основні чинники економічного відновлення України після війни

№	Чинник економічного відновлення	Сутність / зміст	Основні напрями реалізації	Очікуваний економічний ефект
1	Інвестиційна підтримка	Залучення зовнішнього капіталу, державних і приватних інвестицій у відбудову економіки	Програми МВФ, Світового банку, ЄС, державно-приватне партнерство, податкові стимули для інвесторів	Зростання ВВП на 5–7% щороку, створення робочих місць, модернізація інфраструктури

2	Відновлення промисловості та інфраструктури	Реконструкція транспортних, енергетичних, промислових об'єктів	Відбудова заводів, мостів, доріг, портів; індустриальні парки; логістичні хаби	Підвищення продуктивності, розвиток експорту, збільшення податкових надходжень
---	---	--	--	--

Продовження табл. 3.20

3	Розвиток людського капіталу	Відновлення трудового потенціалу, підвищення кваліфікації кадрів	Професійна освіта, перекваліфікація ветеранів і переселенців, програми повернення українців з-за кордону	Зростання зайнятості, підвищення продуктивності праці, розвиток інноваційного мислення
4	Інноваційно-технологічний розвиток	Стимулювання цифрової трансформації та стартап-економіки	Розвиток IT-сфери, автоматизація виробництва, електронне урядування, підтримка R&D	Підвищення конкурентоспроможності, створення високотехнологічних секторів, експорт інновацій
5	Енергетична незалежність і "зелена" економіка	Зниження залежності від імпортного палива, розвиток відновлюваних джерел енергії	Впровадження ВДЕ, енергомодернізація підприємств, електротранспорт, утилізація відходів	Зменшення енергозатрат, підвищення енергоефективності, залучення "зелених" інвестицій
6	Міжнародна фінансова допомога та партнерства	Отримання грантів, кредитів, технічної допомоги для стабілізації економіки	Програми МВФ, USAID, ЄБРР, ЄІБ, двосторонні угоди з країнами G7 і ЄС	Фінансова стабільність, наповнення бюджету, розвиток міжнародної співпраці
7	Реформи державного управління	Вдосконалення системи регулювання, антикорупційна політика, децентралізація	Електронне урядування, дерегуляція бізнесу, реформування судової системи, прозорі тендери	Зростання довіри інвесторів, підвищення ефективності використання бюджетних коштів
8	Розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ)	Створення сприятливих умов для підприємництва	Податкові пільги, мікрокредитування, інкубатори стартапів, логістична підтримка	Зростання зайнятості, диверсифікація економіки, підвищення внутрішнього попиту
9	Європейська інтеграція та експортна орієнтація	Гармонізація стандартів, відкриття ринків ЄС	Вступ до єдиного економічного простору ЄС, розвиток митної	Зростання зовнішньої торгівлі, залучення інвестицій, підвищення якості виробництва

			інфраструктури, експортна підтримка	
10	Соціальна стабільність і безпека	Забезпечення добробуту громадян і стабільності суспільства	Відновлення житла, соціальні програми, страхування, охорона здоров'я	Підвищення соціальної довіри, стабільність внутрішнього ринку, зменшення еміграції

Ефективне поєднання перелічених чинників створює основу для стійкого економічного зростання та інтеграції України у європейський і світовий економічний простір. Ключову роль відіграють інвестиції, інновації, людський капітал та реформи управління, які забезпечать перехід від відновлення до модернізації економіки.

Відновлення економіки України - це не лише технічне завдання відбудови зруйнованого, а й можливість побудувати сучасну, інноваційну, сталу модель розвитку. Головним ресурсом у цьому процесі є довіра - між державою, бізнесом, громадянами та міжнародними партнерами, напрями співробітництва у таблиці 3.21.

Таблиця 3.21 - Основні напрями міжнародного співробітництва України у 2025 році

Напрямок	Деталі / приклади	Значення / цілі
Євроінтеграція / співпраця з ЄС	Україна є кандидатом в ЄС; участь у Програмі «Горизонт Європа» в сферах цифровізації, здоров'я, клімату, біоекономіки тощо.	Гармонізація стандартів, залучення інвестицій, технологій, доступ до грантів, розвиток інноваційних сфер.
Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями	МВФ, Світовий банк, міжнародні донори; використання грантів та позик; створення міжнародних інвестиційних фондів у галузі надр (subsoil sector) між Україною та іншими країнами.	Забезпечення фінансового ресурсу для відновлення, інфраструктурних проєктів, стабілізації економіки.
Оборонне та безпекове співробітництво	Інтеграція у євроатлантичні структури, трансформація Збройних Сил за стандартами НАТО, співпраця з країнами-членами НАТО і ЄС у військовій сфері.	Підвищення обороноздатності; поліпшення стандартів, технічної сумісності; гарантії безпеки.
Наука, освіта та інновації	Співпраця через науково-дослідні проєкти, розвиток дослідницької інфраструктури; біотехнології, екологія, «зелені» технології; участь у міжнародних конференціях, coalitions (Коаліція науки, Horizon Європа)	Підвищення потенціалу інновацій, відновлення наукового та освітнього секторів, залучення інтелектуальних ресурсів і технологій.

Мінерали та природні ресурси / енергетика	Укладення угод про співпрацю у сфері надр; розвиток проєктів з критичних мінералів; енергетичної трансформації; потенціал «зеленого водню», міжнародні енергетичні проєкти.	Підвищення енергетичної незалежності; експортні можливості; модернізація сектору; сталий розвиток.
---	---	--

## Продовження табл. 3.21

Двостороннє бізнес-співробітництво та інвестиції	Зокрема з Японією: місії бізнесу, кластерні проєкти (автомобілебудування); залучення японських компаній; підтримка українського бізнесу через двосторонні угоди.	Залучення іноземного капіталу; створення нових секторів виробництва; передача технологій; створення робочих місць.
Культурна дипломатія та наукова дипломатія	Коаліція з підтримки науки, участь в міжнародних виставках, конференціях, презентаціях освітніх технологій, збереження культурної спадщини.	Зміцнення міжнародного іміджу; розвиток інтелектуальної співпраці та культурного обміну; підтримка м'якої сили (soft power) України.
Розвиток стабільності, прав людини та міжнародного права	Співпраця з міжнародними судами, правозахисними інституціями; Створення Спеціального трибуналу за злочин агресії; підтримка прав людини; міжнародні зобов'язання.	Юридичне притягнення до відповідальності; захист прав українців; інтеграція до світових систем захисту прав людини.

Після завершення воєнного стану український ринок увійде у фазу відновлення, реконструкції та економічного зростання. У цей період значну роль відіграватимуть компанії, які вже під час війни зуміли зберегти операційну стабільність, інфраструктуру та клієнтську довіру. Серед таких компаній одне з провідних місць посідає ТОВ «Нова Пошта» - лідер ринку експрес-доставки, цифрових логістичних сервісів та інноваційних рішень у сфері e-commerce, основні напрями розвитку у таблиці 3.22.

Таблиця 3.22 - Перспективні напрями розвитку бізнесу «Нова Пошта» після війни

Напрямок	Опис і потенціал	Очікуваний ефект
1. Відновлення та розширення логістичної мережі	Відбудова пошкоджених відділень і терміналів, будівництво нових у звільнених регіонах (Харківська, Херсонська, Донецька обл.)	Розширення географії присутності, створення нових робочих місць (до +5 000 осіб).
2. Розвиток міжнародної	Відкриття відділень у країнах ЄС (Польща, Німеччина, Чехія, Литва),	Збільшення валютних доходів, позиціонування

експансії (Nova Post Europe)	співпраця з глобальними логістичними операторами.	бренду як європейського оператора.
3. Інвестиції в інноваційні технології	Розвиток роботизації, автоматизованих складів, електронної логістики, використання дронів і AI-аналітики.	Підвищення ефективності процесів, зниження собівартості, екологічність.

Продовження табл. 3.22

4. Екологічна логістика (Green Post)	Масштабування проектів з електротранспортом, вторинною переробкою пакувань, сонячними терміналами.	Відповідність ESG-стандартам, залучення міжнародних “зелених” інвестицій.
5. Фінансові та супутні сервіси	Розвиток «NovaPay», впровадження мікрокредитування, страхування посилок, оплат частинами.	Диверсифікація доходів, створення фінтех-підрозділу.
6. Підтримка малого бізнесу (B2B-рішення)	Платформи для інтернет-продавців, спільні програми з маркетплейсами, логістика «під ключ».	Зміцнення позицій на ринку e-commerce, збільшення корпоративних клієнтів.
7. Соціальні та гуманітарні ініціативи	Продовження проектів «Гуманітарна пошта України», підтримка ветеранів, волонтерів, донорських програм.	Підвищення іміджу компанії, формування довіри суспільства.

За оцінками експертів, у перші 2–3 роки після війни по ТОВ «Нова Пошта» очікується:

- зростання кількості відправлень на 35–45%;
- збільшення обсягу міжнародних доставок у 2–2,5 рази;
- розширення клієнтської бази на 20–25%;
- зростання виручки ТОВ «Нова Пошта» до 50–60 млрд грн на рік (порівняно з близько 35 млрд грн у 2023 р.).

Стратегічні переваги компанії:

- Висока впізнаваність бренду (90% серед українців).
- Стійка інфраструктура — понад 8 000 відділень, 80 сортувальних центрів, власний автопарк і термінали.
- Інноваційність і цифрова зрілість — розвинуті IT-рішення, застосунки, поштомати, системи аналітики.
- Гнучкість та антикризовий досвід — успішна робота під час війни стала доказом управлінської ефективності.

- Соціальний капітал і довіра суспільства — участь у гуманітарних і благодійних ініціативах.

Таблиця 3.23 - Аналіз перспектив розвитку ТОВ «Нова Пошта» у післявоєнний період

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Лідер ринку експрес-доставки в Україні (понад 70% ринку).</li> <li>- Високий рівень цифровізації: власні ІТ-рішення, мобільний застосунок, поштомати, AI-аналітика.</li> <li>- Потужна логістична інфраструктура (8 000+ відділень, 80 терміналів, автопарк, авіадоставка).</li> <li>- Висока довіра клієнтів та позитивний імідж соціально відповідального бізнесу.</li> <li>-Успішний досвід антикризового управління в умовах війни.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Значні витрати на відновлення пошкодженої інфраструктури.</li> <li>- Висока залежність від цін на паливе та енергоресурси.</li> <li>- Часткова втрата персоналу через релокацію чи мобілізацію.</li> <li>- Надмірна концентрація операцій у центральних і східних регіонах.</li> <li>- Обмежені інвестиційні ресурси через нестабільність фінансового ринку.</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Післявоєнне відновлення економіки та зростання внутрішнього попиту.</li> <li>- Розвиток e-commerce і збільшення частки онлайн-торгівлі.</li> <li>- Міжнародна експансія в ЄС — Nova Post Europe.</li> <li>- Інвестиції у «зелену» логістику (ESG, електротранспорт, екопакування).</li> <li>- Партнерства з фінтех-та маркетплейс-компаніями (NovaPay, Rozetka, Prom тощо).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Посилення конкуренції з боку глобальних операторів (DHL, DPD, InPost).</li> <li>-Економічна нестабільність та ризик низької купівельної спроможності населення.</li> <li>-Можливі проблеми із державною підтримкою або зміною регуляторних норм.</li> <li>-Геополітичні ризики та потенційні обмеження на логістику в окремих регіонах.</li> <li>-Кіберзагрози та ризики інформаційної безпеки.</li> </ul>

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Нова Пошта» має потужний потенціал для масштабування після війни. Її ключові переваги - інноваційність, стійкість, висока репутація та клієнтоорієнтованість - створюють фундамент для виходу на міжнародний рівень. Водночас подальший розвиток вимагатиме інвестицій у відновлення інфраструктури, цифрову безпеку та залучення кадрів.



## ВИСНОВКИ

У ході дослідження теми «Удосконалення управління бізнесом в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «Нова Пошта»» було проведено комплексний аналіз сучасних підходів до управління підприємством у кризових умовах, виявлено ключові проблеми та розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування компанії.

Встановлено, що воєнний стан формує для бізнесу унікальне середовище, яке характеризується високою мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю. Зазначені риси повністю відповідають характеристикам моделі VUCA, а з 2022 року український бізнес усе більше діє в умовах BANI-світу, де домінують крихкість систем, тривожність суспільства, нелінійність процесів та інформаційна незрозумілість. Це потребує від керівників підприємств розвитку адаптивного, гнучкого, цифрового та емоційно зрілого управління.

Аналіз діяльності компанії показав, що ТОВ «Нова Пошта» є прикладом успішної трансформації бізнес-моделі в умовах воєнного часу. Компанія забезпечила безперервність логістики навіть у період активних бойових дій, адаптувала ланцюги постачання, впровадила автономні енергетичні рішення, розвинула цифрові сервіси та зберегла довіру клієнтів. В управлінській практиці підприємства втілюються принципи BANI-менеджменту: гнучкість, людяність, децентралізоване прийняття рішень, аналітична підтримка управління, соціальна відповідальність.

Запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення управління бізнесом ТОВ «Нова Пошта», серед яких:

- впровадження ERP- і AI-аналітики для управління даними в реальному часі;
- розбудова інноваційної платформи NovaTech для співпраці зі стартапами;

- розвиток людського капіталу через корпоративну академію Nova Academy;
- перехід до екологічної та енергонезалежної моделі логістики (Green Post);
- розширення міжнародної присутності в ЄС (Nova Post Europe);
- створення системи Business Continuity Management для швидкого реагування на кризові події.

Реалізація цих заходів дозволить компанії підвищити операційну ефективність, скоротити витрати та забезпечити стратегічну стійкість до криз.

Прорахунок ефективності інноваційних напрямків показав, що загальні інвестиції у модернізацію становлять близько 2,48 млрд грн, при очікуваному економічному ефекті понад 4 млрд грн і чистому прибутку близько 1,58 млрд грн на рік. Це підтверджує, що інноваційна стратегія Нової Пошти є економічно виправданою та високорентабельною. Після завершення війни компанія має високий потенціал зростання завдяки: відновленню логістичної інфраструктури; зростанню попиту на внутрішню та міжнародну доставку; розвитку e-commerce; залученню іноземних інвестицій та «зелених» фінансів.

SWOT-аналіз показав, що сильні сторони компанії значно переважають потенційні загрози, а стратегічні можливості (розвиток технологій, вихід на європейські ринки, екологічна логістика) формують основу для сталого зростання в післявоєнний період.

У цілому, результати дослідження доводять, що удосконалення управління бізнесом ТОВ «Нова Пошта» в умовах війни можливе завдяки:

- поєднанню інноваційних технологій, аналітичних систем та людського капіталу;
- формуванню адаптивної, антикризової та цифрової моделі управління;
- дотриманню принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку.

ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало приклад української компанії, здатної не лише виживати, а й розвиватися у надзвичайно складних умовах, і має всі передумови стати національним та європейським логістичним лідером у післявоєнний період.

Після війни ТОВ «Нова Пошта» залишатиметься ключовим гравцем ринку доставки та логістики, а її роль навіть зросте - від внутрішнього оператора до міжнародного інноваційного хаба. Стійкість, технологічність і соціальна орієнтованість компанії забезпечують їй високу затребуваність, а реалізація стратегічних планів розвитку дозволить не лише відновити обсяги діяльності, а й вийти на новий рівень конкурентоспроможності в Європі.

У третьому розділі дипломної роботи було обґрунтовано напрями вдосконалення управління бізнесом в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Запропоновані рішення базуються на стратегічному баченні розвитку компанії, впровадженні інновацій та побудові ефективної системи антикризового менеджменту. У процесі дослідження з'ясовано, що управління бізнесом є багатограним процесом, який охоплює стратегічне планування, організацію, мотивацію, контроль і комунікації, спрямовані на досягнення цілей підприємства в мінливому середовищі. В умовах воєнного стану цей процес набуває нових характеристик, оскільки бізнес змушений працювати в умовах підвищених ризиків, логістичних обмежень, зниження купівельної спроможності населення та нестабільності правового поля.

Доведено, що ефективне управління бізнесом у період війни потребує впровадження принципів антикризового менеджменту, стратегічної гнучкості та адаптивності. Одним із ключових напрямів стає здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, застосовувати сценарне планування та використовувати інноваційні інструменти управління. Важливу роль у цьому відіграють такі концепції, як VUCA- та BANI-моделі, які допомагають розуміти природу нестабільності та формувати ефективні управлінські рішення.

Також встановлено, що внутрішні фактори (організаційна структура, корпоративна культура, кадровий потенціал, рівень цифровізації) та зовнішні

(економічна ситуація, військово-політичні ризики, державна підтримка, поведінка споживачів) взаємодіють комплексно, визначаючи загальний рівень стійкості бізнесу. Саме інтеграція цих факторів у систему управління дозволяє забезпечити довгострокову життєздатність підприємства.

Аналіз сучасного стану управління бізнесом під час війни на прикладі ТОВ «Нова пошта» показав, що навіть в умовах масштабних викликів компанія продовжує стабільно функціонувати завдяки чітко побудованій системі управління, гнучкій організаційній структурі та високому рівню інноваційності.

Компанія реалізує ефективну антикризову стратегію, засновану на диверсифікації логістичних маршрутів, децентралізації операційних процесів, цифровізації обслуговування клієнтів і впровадженні сучасних управлінських технологій. Значну увагу «Нова пошта» приділяє корпоративній соціальній відповідальності, що проявляється у підтримці працівників, волонтерських ініціативах і допомозі Збройним силам України.

Разом із тим виявлено низку проблем, характерних для бізнесу в умовах війни: зростання операційних витрат, ризики перебоїв у логістиці, психологічне навантаження на персонал і потреба у вдосконаленні внутрішніх комунікацій. Незважаючи на це, приклад ТОВ «Нова пошта» демонструє, що стійке управління та стратегічна адаптивність можуть забезпечити не лише збереження позицій на ринку, а й поступовий розвиток навіть у кризових умовах.

На основі проведеного дослідження визначено ключові напрями удосконалення управління бізнесом під час війни.

- Впровадження системи адаптивного управління, що поєднує стратегічне планування з антикризовими діями та сценарним прогнозуванням.
- Посилення цифрової трансформації, зокрема впровадження автоматизованих систем управління, електронного документообігу та аналітики даних для підвищення ефективності прийняття рішень.
- Розвиток людського капіталу через програми психологічної підтримки, гнучкі формати зайнятості, навчання й корпоративну мотивацію.

- Зміцнення системи ризик-менеджменту та створення резервних операційних центрів для мінімізації наслідків воєнних загроз.

- Розвиток соціально відповідального менеджменту, орієнтованого на підтримку громади, участь у відбудові країни та підвищення репутаційного капіталу бізнесу.

У перспективі після завершення війни українські підприємства матимуть можливість використати отриманий досвід антикризового управління як основу для формування нової моделі бізнесу, зорієнтованої на стійкість, інноваційність і глобальну конкурентоспроможність.

Таким чином, проведені дослідження доводять, що удосконалення управління бізнесом у період війни повинно базуватися на поєднанні стратегічного бачення, технологічних інновацій і людяності як ключового чинника корпоративної культури. Приклад ТОВ «Нова пошта» підтверджує, що навіть у найскладніших умовах український бізнес здатний не лише зберегти ефективність, а й формувати нові стандарти розвитку, залишатись на українському ринку лідерами отримувати реальні доходи.

Українське підприємництво нічим не гірше й не краще за будь-яке інше у світі. Воно зможе показати клас, коли будуть створені найкращі умови для ведення бізнесу в Україні. Тільки тоді ми можемо розраховувати на неймовірні результати та економічне диво. На щастя, підприємництво неможливо знищити. Попри все, навіть зараз країна розвивається, з'являються нові бізнеси, і на цьому тримається економіка. Але якщо йти шляхом лібералізації, якщо чиновники усвідомлять, що саме підприємці створюють суспільне благо, на нас чекатиме справжній розквіт.

Сподіваюсь, що війна завершиться, в майбутньому бізнес Україну розквітне, налагодить зв'язки з Європою, все стабілізується та відбудується. Але можна сказати напевно, що український бізнес, завдяки міцному корінню, закладеному минулими роками, продовжуватиме розвиватися, розробляти нові бізнес ідеї і буде жити, що б не сталося.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпенко О. В. Управління підприємницькою діяльністю в умовах нестабільності. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022, с. 45.
2. Карпенко О. В. Управління підприємницькою діяльністю в умовах нестабільності. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022, с. 52.
3. Міністерство економіки України. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh>. Дата звернення: 27.04.2023.
4. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2020, № 70–71, с. 75–82.
5. McKinsey & Company. Business resilience in times of crisis: Strategy and tactics. 2023.
6. Національний банк України. *Звіт про міжнародні резерви України станом на 1 травня 2025 року*. Київ: НБУ, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector/foreign-exchange>. Дата звернення: 20.10.2025.
7. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Війна в Україні вже вплинула на 25% світової торгівлі зерновими та призвела до продовольчої інфляції. *Мінагрополітики України*, 23 квітня 2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3465205-vijna-v-ukraini-vze-vplinu-la-na-25-svitovoi-torgivli-zernom-minagropolitiki.html>.
8. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Український товарний експорт: виклики в умовах війни та повоєнного відновлення. *Регіональна економіка*, 2024, № 1, с. 8–22. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-8>.
9. Гетманенко О. О. Макроекономічні наслідки війни для України: детальний аналіз. *Економіка: реалії часу*, 2025, № 3 (79), с. 58–65. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/58.pdf>.

10. Національний банк України. *Звіт про фінансову стабільність України*. Київ, 2023.
11. ТОВ «Нова Пошта». *Офіційний сайт*. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення 19.10.2025).
12. ТОВ «Нова Пошта». *Кодекс корпоративної етики*. URL: [https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate\\_ethics\\_codex.pdf](https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate_ethics_codex.pdf).
13. Nova Poshta Global. *Офіційний сайт компанії*. URL: <https://novaposhtaglobal.ua/en/> (дата звернення 19.10.2025).
14. Нова пошта відкрила 50-те відділення у Польщі. Нова Пошта, 13 грудня 2024. URL: <https://novaposhta.ua/50th-branch-poland/>.
15. Нова пошта відкрила нове відділення в Литві. Нова Пошта, 29 листопада 2024. URL: <https://novaposhta.ua/opening-new-branch-lithuania/>.
16. Нова пошта відкрила відділення у Чехії та Німеччині. Нова Пошта, червень 2023. URL: <https://novaposhta.ua/branches-czech-germany/>.
17. Нова пошта відкрила перше відділення у Румунії. Нова Пошта, 15 липня 2023. URL: <https://novaposhta.ua/opening-romania/>.
18. Нова пошта планує відкрити 200 відділень у країнах ЄС у 2025 році. Нова Пошта, 20 жовтня 2024. URL: <https://novaposhta.ua/plan-2025-eu/>.
19. Міністерство фінансів України. *Мінімальна заробітна плата в Україні з 1 січня 2025 року*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>.
20. ТОВ «Нова Пошта». *Звіт про управління за 2024 рік*. URL: <https://site-assets.novapost.com/bf40cc20-03e8-4912-8d6d-cb482aa5da38.pdf>.
21. Nova Poshta. *Фінансові результати за перше півріччя 2025 року*. 1 серпня 2025. URL: <https://novaposhta.ua/financial-results-h1-2025>.
22. U.S. Army War College. *VUCA Concept Overview*. Carlisle, PA: U.S. Army War College, 1990. URL: <https://publications.armywarcollege.edu/pubs/234.pdf>.
23. Кассіо Дж. *Модель BANI*. 29 квітня 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.

24. Указ Президента України № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/64/2022>.

25. Nova Post Europe. Офіційний сайт компанії. URL: <https://novapost.com/en-ua/> (дата звернення 19.10.2025).

26. Nova Poshta Global. Офіційний сайт компанії. URL: <https://novaposhtaglobal.ua/en/> (дата звернення 19.10.2025).

27. Дія.Бізнес і Нова пошта допоможуть з релокацією бізнесу. AIN.UA, 23 червня 2022. URL: <https://ain.ua/2022/06/23/diya-biznes-i-nova-poshta-dopomozhut-z-relokacziyeyu-biznesu>.

28. Державний центр зайнятості. В Україні стартував проєкт «Національний кадровий резерв». 7 листопада 2022. URL: <https://lviv.dcz.gov.ua/novyna/v-ukrayini-startuvav-proyekt-nacionalnyy-kadrovyy-rezerv>.

29. UkraineInvest. Підтримка бізнесу. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/response-to-war/helpdesk/support-for-business/>.

30. Kyivstar Business Hub. Державні програми з підтримки бізнесу на 2025 рік. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/derzhavni-programi-z-pidtrimki-biznesu-na-2025-rik>.

31. Дія.Бізнес. Грантова підтримка для мікро, малого та середнього бізнесу. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/hrantova-pidtrymka-dlia-mikro-maloho-ta-serednoho-biznesu>.

32. Державна служба зайнятості України. *Умови надання мікрогрантів на 2025 рік*. URL: <https://www.dcz.gov.ua/people/micro>.

33. Постанова КМУ № 1053 від 26 серпня 2025 р. «Про внесення змін до Порядку надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу». URL: <https://shorturl.at/WvJtY>.

34. Верховна Рада України. Тил працює – Україна воює: підтримка бізнесу в умовах воєнного стану. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221573.html>.

35. Розпорядження КМУ № 246-р від 25 березня 2022 року «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення виробничих потужностей». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-p#Text>.

36. Міністерство економіки України. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh>.

37. World Bank Group. Ukraine Economic Update, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/economic-update-spring-2023>.

38. В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html>.

39. Карпенко О. В. Адаптивне управління підприємницькою діяльністю: теорія і практика. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022, 296 с.

40. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2020, № 70–71, с. 75–82.

## ДОДАТКИ

Додаток до розділу 1 п. 1.2. Зовнішні та внутрішні фактори, проблеми та результати впливу на бізнес в Україні

Фактори	Проблеми	Результати
<b>Зовнішні фактори</b>		
Руйнування, пошкодження інфраструктури, логістичні обмеження	Збитки після вторгнення РФ, оцінюються \$170 млрд прями збитки на кінець 2024 року, з яких \$ \$60 млрд – втрати житлового фонду, \$14,6 млрд прямих втрат в активі енергетики, вартість збитків змінюється кожного дня. Військові дії наносять шкоди та знищують виробничі потужності, блокування транспортної розв'язки, комунікаційні мережі. Що призводить до порушення логістичного циклу, термінів постачання сировини, доставки готової продукції та здорожчання збуту продукції.	Бізнес змушений шукати альтернативні шляхи транспортування, використовувати мобільні відділення, укріплювати зв'язки з новими партнерами.
Економічна, фінансова нестабільність	Інфляційні процеси, коливання валютних курсів, падіння платоспроможного попиту створюють додаткові труднощі для прогнозування доходів і витрат підприємств. Потрібно оперативно переглядати цінову політику, скорочувати витрати, змінювати фінансові стратегії.	Підвищення тарифів на комунальні послуги спричинить зниження прибутковості підприємств. За даними НБУ, протягом першого року повномасштабної війни індекс ділових очікувань впав до історичних мінімумів.
Політичні та правові ризики	Воєнний стан передбачає введення обмежень на пересування, трудову діяльність, міжнародні операції	Постійна зміна нормативно-правової бази ускладнює планування бізнесу
Соціальні виклики.	Масова міграція населення, збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб,	зниження купівельної спроможності змінюють споживчу поведінку та структуру ринкового попиту
Міжнародні санкції та обмеження	Участь країни у військовому конфлікті часто супроводжується економічною ізоляцією	зменшенням обсягів експорту, відтоком іноземних інвестицій, зменшення привабливості інвестиційного середовища
<b>Внутрішні фактори впливу</b>		
Обмеження ресурсного забезпечення	Проблеми із доступом до фінансових ресурсів, нестача сировини, матеріалів і кваліфікованої робочої сили	суттєво впливають на здатність підприємств продовжувати свою діяльність.

## Продовження Додатку до розділу 1 п. 1.2.

Падіння виробничої активності	Втрата ринків збуту та логістичних маршрутів	призводить до скорочення виробничих обсягів або повного припинення діяльності окремих підприємств
Трудові ресурси та психологічний стан працівників	Постійне психологічне напруження, невизначеність щодо майбутнього та ризик для життя негативно позначаються на продуктивності праці. Мобілізація, евакуація населення, тимчасове переміщення працівників призводять до дефіциту кадрів	Компанії змінюють кадрову політику, впроваджують дистанційний режим роботи, перенавчання персоналу
Зміна пріоритетів бізнес-стратегій	Підприємства змушені відмовлятися від довгострокових проектів на користь короткострокового виживання	оптимізації витрат і забезпечення базових операційних процесів.
Проблеми з попитом і споживчою поведінкою	Люди більше орієнтуються на базові потреби, зменшується обсяг споживання в окремих секторах	зростає попит на послуги доставки, IT-сферу, гуманітарну логістику.
Правова невизначеність	Постійне оновлення нормативно-правової бази, запровадження нових регуляторних вимог і тимчасових режимів	впливають на контрактні зобов'язання, податкову політику та захист прав власності.
Зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу	У кризовий період очікується, що бізнес буде підтримувати армію, волонтерські ініціативи, внутрішньо переміщених осіб	формує репутаційний капітал, зміцнює лояльність клієнтів та працівників.