

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технологій та економіки
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра Бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Стратегія розвитку підприємства та її ефективність у сучасних умовах господарювання.

Виконав: студент(ка) 2 курсу, групи БТЕ-1314

Спеціальності 076 „Підприємництво та торгівля“
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Добродій М. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник Левченко С. А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Лисенко О. Г.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет Бізнес-технологій та економіки
Кафедра Бізнесу та управління
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 076 „Підприємництво та торгівля“
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри БтаУ
Ткаченко А.М.
« _____ » _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Добродієв Марина Андріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Стратегія розвитку підприємства та її ефективність у сучасних умовах господарювання.

керівник проєкту (роботи) Левченко С.А., к.е.н.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 14 » жовтня 2025 року № 470

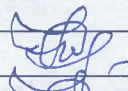
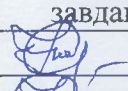
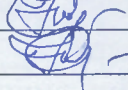
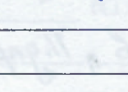
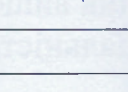
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Нормативно-правові акти, наукові журнали, статистична звітність ТОВ „Нова пошта“.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні основи основи адаптивного управління розвитком підприємства. Аналітична оцінка адаптивного управління розвитком підприємства. Пропозиції щодо підвищення ефективності стратегії розвитку ТОВ „Нова пошта“

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

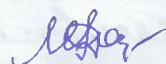
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
Розділ 1	Левченко С.А., доцент		
Розділ 2	Левченко С.А., доцент		
Розділ 3	Левченко С.А., доцент		

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження завдання	10.09.2025	
2	Огляд наукових джерел	25.09.2025	
3	Виконання 1 розділу	28.10.2025	
4	Виконання 2 розділу	17.11.2025	
5	Виконання 3 розділу	04.12.2025	
6	Перевірка на плагиат	06.12.2025	
7	Нормоконтроль та подання на кафедру	10.12.2025	

Студент(ка)


(підпис)

Росродій М. А.
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)


(підпис)

Левченко С. А.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема магістерської роботи: «Стратегія розвитку підприємства та її ефективність у сучасних умовах господарювання»

Обсяг роботи: 104 сторінки, які містять 13 таблиць, 6 рисунки. Перелік використаних джерел налічує 60 найменування.

Мета дослідження: Всебічне теоретичне узагальнення та подальше удосконалення теоретико-методичних основ стратегічного управління розвитком підприємства, а також розроблення, обґрунтування і практична апробація сучасних управлінських інструментів формування, реалізації та коригування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного, турбулентного та висококонкурентного ринкового середовища. У межах дослідження передбачається аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на стратегічний розвиток підприємства, оцінювання ефективності існуючої стратегії, визначення стратегічних пріоритетів і напрямів розвитку, а також формування рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності, інноваційної активності, адаптивності та забезпечення сталого довгострокового розвитку логістичного підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Об'єкт дослідження: Процес стратегічного управління розвитком підприємства як складна багаторівнева система управлінських відносин, що охоплює механізми стратегічного аналізу, планування, вибору та реалізації стратегічних альтернатив, контролю і оцінювання результативності стратегічних рішень в умовах динамічних змін ринкового середовища, посилення конкуренції, цифровізації та глобалізаційних процесів.

Об'єктом практичного дослідження є фінансово-господарська, організаційно-управлінська та стратегічна діяльність логістичної компанії ТОВ «Нова Пошта» як провідного оператора ринку

логістичних послуг України, що здійснює свою діяльність в умовах нестабільної економічної ситуації, зростаючих ризиків та необхідності постійної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Методика дослідження: У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: аналіз та синтез, індукція та дедукція, системний та порівняльний підходи. Для оцінки діяльності підприємства застосовано методи фінансового та SWOT-аналізу, PEST-аналізу зовнішнього середовища, а також методи економічного обґрунтування стратегічних рішень і прогнозування.

Результати роботи: Проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності, конкурентних позицій та зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта». Оцінено ключові показники ефективності стратегії компанії: фінансову стійкість, рентабельність, інвестиційну привабливість та адаптивність до ринкових викликів. На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації стратегії розвитку, спрямовані на підвищення операційної ефективності, зміцнення ринкових позицій, диверсифікацію послуг та забезпечення стійкого конкурентного переваги в умовах сучасного бізнес-середовища.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЛОГІСТИЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО, «НОВА ПОШТА», РИНКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність, види та значення стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах.....	10
1.2. Організаційні та методологічні засади стратегічного управління розвитком підприємства.....	17
1.3. Методичний інструментарій оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства.....	24
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	37
2.1. Організаційно–економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта» та оцінка зовнішнього ринкового середовища	37
2.2. Аналіз фінансових результатів та ключових показників ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки	47
2.3. Оцінка конкурентних позицій та адаптивності стратегії розвитку компанії в умовах сучасного ринку	55
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	75
3.1. SWOT– та PEST–аналіз як інструменти стратегічного планування для ТОВ «Нова Пошта».....	75
3.2. Напрями оптимізації стратегії розвитку для підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості.	83

3.3. Економічне обґрунтування та оцінка очікуваної ефективності запропонованих стратегічних заходів.....	94
Висновки до розділу 3	100
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103

ВСТУП

Сучасна господарська діяльність розгортається в умовах глибокої турбулентності, що характеризується глобальною невизначеністю, прискореною цифровою трансформацією, гострою конкуренцією та високою залежністю від політичних та макроекономічних шоків. У такому контексті ключовим чинником виживання та процвітання будь-якого підприємства стає здатність не лише планувати, але й ефективно реалізовувати стратегію розвитку, адаптивно трансформуючи її у відповідь на швидкі зміни ринкового середовища. Саме ефективність реалізації стратегії, яка визначається чіткістю її перекладу на операційні завдання, системою контролю та гнучкістю управлінських механізмів, безпосередньо впливає на фінансову результативність, конкурентоспроможність та довгострокову стійкість бізнесу [1].

Актуальність обраної теми зумовлена нагальною потребою українських підприємств, особливо тих, що функціонують в критично важливих інфраструктурних галузях, у науково обґрунтованих підходах до побудови життєздатних стратегій та організаційних систем для їх впровадження. Досвід останніх років засвідчив, що традиційні моделі довгострокового планування втрачають свою ефективність. Успіх все більше залежить від здатності формувати динамічну стратегію та володіти інструментами для її швидкої та узгодженої реалізації всією організацією. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» як національний лідер ринку логістичних послуг є ідеальним об'єктом для такого дослідження. Її діяльність безпосередньо впливає на функціонування всієї економіки, а виклики воєнного часу різко актуалізували питання стратегічної адаптивності, операційної стійкості та ефективності управління масштабними інфраструктурними активами в умовах екстремальної невизначеності [2].

Наукова розробленість проблеми стратегічного управління є значною, що знаходить відображення в працях класиків (І. Ансофф, М. Портер, Р. Каплан, Д.

Нортон) та сучасних дослідників. Однак переважна більшість наукових праць зосереджена на аспектах формування стратегії, конкурентного аналізу та окремих інструментах оцінки, тоді як питання комплексного побудови організаційної системи для її результативної реалізації, особливо в умовах кризи, досліджені недостатньо. Цей розрив між стратегічним задумом та операційним результатом і обумовлює необхідність проведення даного дослідження [3].

Метою магістерської роботи є розробка комплексних напрямів оптимізації стратегії розвитку та системи її реалізації для ТОВ «Нова Пошта» на основі всебічного аналізу ефективності діяльності компанії в умовах кризи та оцінки її стратегічної адаптивності.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі основні завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні основи формування, реалізації та оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства;
- провести комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності, конкурентних позицій та адаптивності стратегії ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 років;
- на основі інструментів стратегічного аналізу (PEST, SWOT) визначити ключові виклики та можливості для компанії;
- розробити напрями оптимізації стратегії розвитку, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості;
- економічно обґрунтувати та оцінити очікувану ефективність запропонованих стратегічних заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком великого інфраструктурного підприємства в умовах високої ринкової турбулентності та невизначеності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методів та практичних інструментів щодо формування, реалізації та оцінки ефективності стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта».

Методологічна основа дослідження включає загальнонаукові та спеціальні методи. Використано системний підхід для розгляду підприємства як цілісності; методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції для обробки інформації; економіко-статистичні методи та порівняльний аналіз для оцінки фінансових показників; інструменти стратегічного аналізу (PEST, SWOT); метод моделювання для побудови схем та прогнозування результатів.

Теоретична цінність полягає в розширенні наукових уявлень про механізми адаптивної реалізації стратегії розвитку в умовах кризи. Практична значущість полягає в тому, що розроблені напрями оптимізації та конкретні рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «Нова Пошта» для підвищення ефективності стратегічного управління. Окрім того, методичний підхід та висновки можуть бути корисними для інших великих українських компаній, особливо в сферах логістики, торгівлі та послуг.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 108 сторінок основного тексту, що містить 13 таблиць та 6 рисунків, які забезпечують наочність та обґрунтованість аналізу. Список літератури включає 60 джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, види та значення стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах

Стратегія розвитку підприємства є фундаментальною концепцією сучасного менеджменту, спрямованою на формування довгострокових цілей та вибору оптимальних шляхів їх досягнення в умовах ринкової конкуренції. Економічна сутність стратегічного управління полягає в системному вирівнюванні внутрішніх можливостей і ресурсів підприємства із зовнішніми ринковими викликами та можливостями для забезпечення стійкого зростання та максимізації вартості. З економічного погляду, ефективна стратегія розвитку виступає механізмом алокації ресурсів, що дозволяє не лише виживати в умовах турбулентності, а й формувати конкурентні переваги, захоплювати нові ринки та генерувати стабільний прибуток [4].

В умовах сучасної глобальної економіки, яка характеризується прискореною цифровізацією, зміною споживчих уподобань та геополітичною нестабільністю, роль чітко визначеної та адаптивної стратегії стає критично важливою. Підприємства стикаються з потребою постійної трансформації бізнес–моделей, операційних процесів та продуктових портфелів. Економічний зміст стратегії розвитку в цьому контексті полягає в створенні динамічної моделі, що інтегрує аналіз ринкових тенденцій, оцінку власного потенціалу та формування портфеля стратегічних ініціатив, спрямованих на підвищення вартості для стейкхолдерів [4].

Ключовим економічним показником стратегії є її ефективність, що визначається ступенем досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні ресурсів. Це передбачає оцінку фінансових результатів (рентабельність, прибутковість, вартість компанії), операційної ефективності (продуктивність, якість, швидкість) та стратегічних позицій (частка ринку, сила

бренду, лояльність клієнтів). Таким чином, стратегічне управління є інструментом трансформації аналітичної інформації в економічно обґрунтовані дії, що забезпечують життєздатність і процвітання бізнесу.

Формування стратегічного менеджменту як окремої наукової дисципліни є результатом тривалої еволюції управлінської думки, зумовленої ускладненням бізнес–середовища [5].

Перші етапи (1960–1970–ті роки) пов'язані з появою класичних підходів до корпоративного планування. Праці таких учених, як Ігор Ансофф (автор концепції стратегічного планування та матриці «продукти/ринки») та Альфред Чандлер (твердження «структура слідує за стратегією»), заклали основу систематичного формування довгострокових планів. Акцент робився на формалізації цілей, складанні бюджетів та планів розвитку.

Етап розквіту (1980–1990–ті роки) характеризується переходом від планування до аналізу конкурентних сил. Ключовий внесок зробив Майкл Портер з його моделлю п'яти конкурентних сил, теорією конкурентних переваг та типологією загальних стратегій (лідерство у витратах, диференціація, фокусування). Паралельно розвивався ресурсний підхід (RBV), заснований на ідеях Едіт Пенроуз та розвинений Джей Барні, який зосереджувався на внутрішніх компетенціях та унікальних ресурсах як джерелі сталої переваги [5].

Сучасний етап (з 2000–х років) відзначений реакцією на глобалізацію, швидкість змін та появу цифрових гігантів. З'являються концепції стратегічної інновації (Кім і Моборн, «Стратегія блакитного океану»), бізнес–моделей (Остервальдер, «Канвас бізнес–моделі») та адаптивної стратегії. Остання підкреслює важливість гнучкості, експериментів, швидкого впровадження (agile) та здатності до постійної трансформації бізнес–моделі у відповідь на зовнішні виклики [6].

Огляд ключових наукових підходів до формування стратегії розвитку дозволяє виділити кілька взаємодоповнюючих парадигм, кожна з яких пропонує власний ракурс:

1. позиційний (ринковий) підхід (М. Портер). Стратегія розглядається як вибір позиції на ринку, що забезпечує захист від конкурентних сил. Ефективність досягається через контроль над структурою галузі та оптимальний вибір між вартістю та унікальністю пропозиції;
2. ресурсний підхід (RBV). Стратегія будується навколо формування, розвитку та захисту цінних, унікальних і важких для копіювання ресурсів та компетенцій (наприклад, знань, бренду, технологій). Конкурентна перевага виникає всередині фірми;
3. підхід, заснований на здібностях (динамічні можливості). Розвиває ресурсний підхід, акцентуючи увагу не на статичних ресурсах, а на здатності організації до швидкого перебудовування, навчання, інновацій та адаптації до змін – саме це вважається основним джерелом довгострокової ефективності;
4. підхід бізнес–моделей. Стратегія тут – це архітектура створення, доставки та захоплення вартості. Увага зосереджена на логіці отримання доходів, взаємодії з клієнтами, ключових партнерах та структури витрат. Ефективність вимірюється життєздатністю та масштабованістю самої моделі;
5. емерджентний (емергентний) та agile–підхід. Ця школа критикує занадто формалізоване планування. Вона стверджує, що ефективна стратегія часто народжується в процесі діяльності, через експерименти, спонтанні ініціативи та постійні ітеративні коригування. Важливість набуває організаційна культура, що сприяє навчанню та швидкості [6].

Нормативно–правова база для формування стратегії розвитку в Україні має декілька рівнів. На макрорівні ключові напрями задаються стратегічними документами держави, такими як «Стратегія економічної безпеки», галузеві стратегії розвитку, а також пріоритети, визначені в угоді про асоціацію з ЄС, що стимулюють гармонізацію стандартів. На рівні підприємства базовими актами є Цивільний та Господарський кодекси, які регулюють правоздатність

суб'єктів господарювання. Корпоративне законодавство (Закони «Про акціонерні товариства», «Про товариства з обмеженою відповідальністю») визначає рамки стратегічного управління, розподіляючи повноваження між загальними зборами, наглядовою радою та виконавчими органами щодо затвердження стратегії, інвестиційних програм та звіту про її виконання [7].

Для публічних компаній та підприємств, що залучають іноземні інвестиції, критично важливим є дотримання міжнародних стандартів, зокрема Принципів корпоративного управління ОЕСР та Міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS), що забезпечують прозорість, підзвітність і довіру інвесторів – ключові умови для реалізації стратегії зростання [7].

Процес впровадження стратегії є не менш важливим етапом, ніж її формування. Ефективна реалізація вимагає трансформації стратегічних завдань у конкретні операційні плани, бюджетні призначення та ключові показники ефективності (KPI) для кожного підрозділу. З економічної точки зору, цей процес є інструментом узгодження тактичних дій із довгостроковими цілями, що забезпечує синергію між різними функціональними сферами підприємства. Використання таких інструментів, як збалансована система показників (Balanced Scorecard), дозволяє перекласти стратегічні амбіції на мову фінансових, процесних, клієнтських та навчальних перспектив, забезпечуючи комплексний моніторинг прогресу [8].

В умовах динамічного ринку особливого значення набуває концепція стратегічної гнучкості. Вона передбачає, що стратегія не є незмінним догматом, а набором гіпотез, які потребують постійного тестування та коригування. Це досягається через впровадження agile–практик, створення кросс–функціональних команд для реалізації стратегічних ініціатив та регулярний стратегічний огляд (strategic review). Сучасні підприємства, такі як провідні логістичні оператори, переходять від довгострокових п'ятирічних планів до системи короткострокових стратегічних епізодів (стратегій) та OKR (Objectives and Key Results), що дозволяє швидше реагувати на зміни ринкових умов [8].

Оцінка ефективності стратегії розвитку є безперервним процесом, що охоплює як фінансові, так і нефінансові показники. До ключових економічних індикаторів ефективності стратегії належать:

1. фінансові показники: темпи зростання виручки та операційного прибутку (EBIT, EBITDA), рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE), економічна додана вартість (EVA), вільний грошовий потік. Ці метрики демонструють, чи генерує стратегія реальну економічну цінність;
2. ринкові показники: динаміка частки ринку, рівень утримання та залучення клієнтів (Customer Retention & Acquisition), Net Promoter Score (NPS) як індикатор лояльності, конкурентоспроможність цін;
3. операційні показники: продуктивність праці, собівартість послуг, час виконання замовлення, якість обслуговування. Для логістичної компанії, наприклад, критично важливими будуть KPI, пов'язані зі швидкістю доставки, відстеженням вантажів та відсотком успішних доставок з першої спроби;
4. інноваційні показники: частка виручки від нових послуг або ринків, обсяг інвестицій у R&D та цифрові технології, швидкість впровадження нових продуктів [9].

Важливо розуміти, що ефективність стратегії не обмежується короткостроковими фінансовими результатами. Стратегічні інвестиції в цифровізацію, розширення мережі відділень, розвиток екосистеми послуг або впровадження «зелених» ініціатив можуть тимчасово тиснути на маржу, але забезпечують довгострокову конкурентоспроможність та стійкість [10].

Для сучасних підприємств, особливо в сфері послуг та логістики, цифровізація перестала бути окремим проектом і стала серцевиною стратегії розвитку. Цифрові технології трансформують усі аспекти бізнес-моделі:

- мобільні додатки, чат-боти, персоналізовані пропозиції на основі даних підвищують зручність і лояльність;

- системи штучного інтелекту для оптимізації логістичних маршрутів, IoT для моніторингу стану вантажів, RPA для автоматизації рутинних процесів скорочують витрати та помилки;
- аналітика великих даних (Big Data) дозволяє прогнозувати попит, розробляти нові страхові або фінансові послуги в рамках екосистеми.

Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання – це жива, динамічна і комплексна система управління. Вона поєднує аналітичну строгість класичних підходів, орієнтацію на внутрішні ресурси та здатності, гнучкість agile–методологій та обов'язкову цифрову складову. Її ефективність визначається не лише досягненням фінансових цілей, а й здатністю адаптуватися до змін, формувати довгострокові конкурентні переваги та створювати сталу вартість для всіх стейкхолдерів [10].

Для підприємств України, таких як ТОВ «Нова Пошта», це означає необхідність постійного перегляду бізнес–моделі, інвестицій в технології та людський капітал, а також побудови управлінських систем, здатних забезпечити швидке та скоординоване виконання обраного стратегічного курсу в умовах як можливостей, так і постійних викликів ринку[11].

Формування життєздатної стратегії розвитку потребує не лише її концептуального визначення, але й створення ефективного механізму її реалізації, що забезпечує синергію між стратегічними цілями та повсякденною операційною діяльністю. Цей механізм базується на декількох взаємопов'язаних елементах.

По-перше, критично важливим є процес каскадування стратегічних цілей на всі рівні організації. Завданням топ-менеджменту є трансформація загальних стратегічних амбіцій у конкретні, вимірні цілі для кожного департаменту, команди та, в ідеалі, співробітника. Інструментом для цього все частіше виступає система OKR (Objectives and Key Results), яка поєднує амбітні, квалітативні цілі (Objectives) з конкретними, кількісними ключовими результатами (Key Results). Такий підхід забезпечує прозорість, вирівнює

зусилля всієї організації навколо пріоритетів і створює культуру, орієнтовану на результат [11].

По-друге, управління реалізацією стратегії неможливе без потужної системи моніторингу та контролю, що функціонує в режимі реального часу. Це передбачає створення єдиної ситуаційної кімнати (war room) або цифрової платформи, де агрегуються дані з усіх операційних систем (ERP, CRM, TMS) і відображаються ключові показники ефективності (KPI) у прив'язці до стратегічних цілей. Регулярні стратегічні огляди (наприклад, щоквартальні) на основі цих даних дозволяють не лише оцінити прогрес, а й швидко виявити відхилення, проаналізувати їх причини та внести необхідні корективи в плани або навіть в самі стратегічні припущення.

По-третє, успіх реалізації стратегії прямо залежить від системи мотивації та управління результативністю (Performance Management), яка пов'язує матеріальне та нематеріальне винагородження менеджерів і співробітників з досягненням саме стратегічних KPI. Класичні системи, орієнтовані лише на виконання операційних завдань, часто суперечать довгостроковим цілям. Тому сучасні компанії все більше інтегрують показники, пов'язані з клієнтським досвідом, інноваціями та розвитком компетенцій, у критерії оцінки ефективності та бонусні програми [11].

Окремої уваги заслуговує управління стратегічними ризиками як невід'ємна частина процесу реалізації. Стратегія завжди будується на певних припущеннях про майбутнє. Оскільки зовнішнє середовище, особливо в умовах України, вкрай нестабільне, критично важливо ідентифікувати ключові ризики, здатні зруйнувати логіку стратегії (наприклад, різке погіршення безпекової ситуації, енергетична криза, зміни в регуляторній політиці), та розробити для них плани дій (contingency plans). Це перетворює стратегію з крихкого плану на гнучку систему, здатну до стрибків і маневру.

Таким чином, стратегія розвитку перестає бути документом, що після затвердження відправляється в архів. Вона стає живим, динамічним, циклічним процесом, що інтегрує планування, виконання, контроль, навчання та

адаптацію. Цей процес забезпечує організаційну здатність не просто рухатися до поставлених цілей, але й постійно перевіряти актуальність самих цих цілей у світлі нових даних та змін у середовищі. Для ТОВ «Нова Пошта», що працює в епіцентрі геополітичних та економічних турбулентностей, побудова саме такої адаптивної системи управління стратегією є не перевагою, а обов'язковою умовою для виживання та довгострокового лідерства.

1.2. Організаційні та методологічні засади стратегічного управління розвитком підприємства

Формування та реалізація ефективної стратегії розвитку вимагає наявності чіткої організаційної архітектури та методичного інструментарію. У сучасних умовах господарювання успіх стратегії визначається не лише правильністю її вибору, а й здатністю підприємства втілити її в дію через структуровані процеси, гнучкі управлінські механізми та відповідну культуру.

Організаційна система стратегічного управління є фундаментом для реалізації довгострокових планів підприємства. Її побудова базується на низці ключових принципів, кожен з яких вирішує конкретні виклики сучасного бізнес–середовища та спрямовує внутрішні механізми компанії на досягнення поставлених цілей [11].

Принцип стратегічної орієнтації вимагає, щоб організаційна структура, бізнес–процеси, система прийняття рішень та розподіл ресурсів були виключно підпорядковані досягненню довгострокових стратегічних цілей. Це означає, що кожен підрозділ, від відділу розробки до служби логістики, повинен чітко розуміти, який внесок він робить у загальну стратегію. Наприклад, якщо однією з цілей ТОВ «Нова Пошта» є лідерство на ринку e-commerce логістики, то організаційна структура повинна мати виділені команди або департаменти, відповідальні за інтеграцію з маркетплейсами, розвиток сервісів для інтернет–магазинів та оптимізацію процесів обробки дрібних посилок. Цей принцип

усуває роз'єднаність дій, запобігає розпилюванню ресурсів на другорядні задачі та перетворює стратегію на практичний орієнтир для всієї організації [11].

Принцип гнучкості та адаптивності визнає, що в умовах швидкозмінного ринкового середовища жорсткі, ієрархічні системи неефективні. Організаційна система повинна володіти властивістю оперативної перебудови. Це проявляється у використанні гнучких організаційних форм, таких як матричні чи проектно–орієнтовані структури, які дозволяють швидко формувати кросс–функціональні команди для вирішення нових завдань. На практиці це означає, що у відповідь на раптове зростання попиту на кліматичні посилки компанія повинна мати механізми для швидкого перерозподілу персоналу між відділеннями, коригування логістичних маршрутів та виділення бюджету на непередбачені потреби, не руйнуючи при цьому основну організаційну схему [12].

Принцип результатної орієнтації та підзвітності перекладає абстрактні стратегічні цілі на мову вимірних результатів. Він передбачає, що управління будується на чіткій системі ключових показників ефективності (KPI), які каскадуються з рівня компанії в цілому на рівень департаментів, команд і окремих співробітників. Наприклад, стратегічна мета «підвищити лояльність клієнтів» трансформується в конкретні KPI для call–центру (наприклад, NPS – індекс сприйняття), для менеджерів відділень (час вирішення скарг) та для кур'єрів (відсоток успішних доставок з першої спроби). Цей принцип створює прозору систему відповідальності, де кожен працівник розуміє, як його особистий результат впливає на загальний успіх, а керівництво отримує об'єктивні дані для контролю та прийняття рішень [12].

Принцип ефективної комунікації та узгодженості підкреслює, що стратегія залишається лише документом, якщо вона не доведена та не зрозуміла кожному учаснику процесу. Критично важливим є створення механізмів двосторонньої комунікації: від топ–менеджменту – для пояснення стратегії, її причин та очікувань; і від виконавців та середньої ланки – для передачі зворотного зв'язку про перешкоди, ризики та нові можливості на місцях.

Інструментами тут виступають регулярні стратегічні сесії, внутрішні медіа, платформи для співпраці та система регулярного менеджменту (one-on-one зустрічі). Це запобігає виникненню інформаційних вакуумів, протиріч у діях різних підрозділів і формує відчуття спільної мети [13].

Принцип інтеграції стратегічного та оперативного управління усуває розрив між довгостроковим плануванням і повсякденною рутиною. Він вимагає, щоб стратегічні ініціативи безпосередньо впливали на операційні плани, бюджетування та систему проєктів. Наприклад, стратегія цифровізації клієнтського сервісу повинна знайти відображення в операційному бюджеті IT-департаменту, в планах розробки мобільного додатку та в навчальних програмах для співробітників відділень. Інструментами інтеграції слугують системи бізнес-аналітики (BI), які агрегують операційні дані для стратегічного аналізу, та методології на кшталт OKR (Objectives and Key Results), що зв'язують квартальні операційні цілі команди з річними стратегічними цілями компанії [13].

Принцип інноваційності та навчання визнає, що в умовах невизначеності здатність до навчання та експериментів є стратегічним активом. Організаційна система не повинна карати за помилки в рамках тестових проєктів, а навпаки – мати захищені механізми для інновацій, такі як внутрішні акселератори, бюджети на R&D або практику виділення часу співробітникам на власні ініціативи. Цей принцип також передбачає безперервне навчання персоналу, оскільки ефективна реалізація нової стратегії часто вимагає нових компетенцій (наприклад, роботи з даними, управління agile-проєктами). Культура навчання та експериментування забезпечує стратегічну гнучкість і дозволяє компанії не лише реагувати на зміни, але й формувати їх [14].

Для трансформації стратегії в конкретні дії використовуються різні моделі та інструменти:

1. модель збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC):

Провідний інструмент, що перекладає стратегію на чотири взаємопов'язані перспективи (фінансову, клієнтську, внутрішніх

процесів, навчання та розвитку) із визначенням причинно–наслідкових зв'язків між ними;

2. моделі на основі бізнес–архітектури (наприклад, EA – Enterprise Architecture): Забезпечують вирівнювання стратегічних цілей з організаційною структурою, бізнес–процесами, інформаційними системами та інфраструктурою;
3. гнучкі (Agile) підходи до стратегії: Застосування принципів agile (спринт, беклог, щоденні стендапи) не лише до розробки продуктів, але й до управління стратегічними ініціативами. Це дозволяє швидко тестувати гіпотези, отримувати зворотний зв'язок і ітеративно коригувати напрямки;
4. портфельне управління проектами та програмами (PPM): Інструмент для відбору, пріоритизації та контролю виконання проектно–програмного портфеля, що забезпечує реалізацію стратегії. Дозволяє оптимально розподіляти ресурси між конкурентними ініціативами.

Ефективність стратегії прямо залежить від «м'яких» факторів:

1. культура виконання: Формування середовища, де обіцянки виконуються, відповідальність чітка, а результати цінуються вище за процеси;
2. стратегічне лідерство: Здатність керівництва не лише сформулювати бачення, але й надихнути команду на його втілення, приймати складні рішення та бути прикладом відкритості до змін;
3. наскрізна (cross–functional) взаємодія: Подолання функціональних «силосів» та сприяння спільній роботі підрозділів над спільними стратегічними цілями [15].

Організаційні та методологічні засади стратегічного управління розвитком створюють «конвеєр» для перетворення ідей у результати. Для досягнення ефективності стратегії необхідно побудувати структуровану систему, що поєднує чіткі принципи, відповідну архітектуру управління, потужні методичні інструменти (наприклад, BSC, Agile) та сильну

організаційну культуру, орієнтовану на виконання. Саме ця комплексність дозволяє таким підприємствам, як ТОВ «Нова Пошта», не лише проголошувати амбітні цілі, але й послідовно, з мінімальними втратами, реалізовувати їх у конкурентному середовищі [15].

Для ТОВ «Нова Пошта» застосування цих принципів та інструментів має конкретне втілення, що продиктовано масштабом бізнесу та викликами воєнного часу.

Організаційна структура компанії, заснована на принципі стратегічної орієнтації, потребує постійного перегляду для узгодження з динамічними цілями. Акцент на e-commerce та цифровізацію як пріоритетні вектори зростання вимагає не просто виділення окремих відділів, а створення міжфункціональних центрів компетенцій. Наприклад, для реалізації стратегії інтеграції з маркетплейсами необхідна постійна взаємодія департаментів логістики, IT, маркетингу та продажів у форматі постійної робочої групи або навіть окремого структурного підрозділу, який концентрує експертизу та ресурси на цьому напрямку. Це дозволяє уникати розпилювання зусиль і забезпечує швидке прийняття рішень [15].

У контексті принципу гнучкості та адаптивності досвід роботи під час війни став найкращим підтвердженням його значущості. Компанія фактично перейшла на гібридну операційну модель, що поєднує централізоване стратегічне управління з високою автономією регіональних менеджерів у питаннях безпеки, логістики та кадрів. Формування тимчасових кризових штабів і оперативних груп для вирішення непередбачених завдань (відновлення роботи відділень, організація гуманітарних маршрутів) є прямим прикладом проектно-орієнтованої структури в дії. Ця набута гнучкість має бути інституціоналізована, а не втрачена з поверненням стабільності.

Для управління такою гідною структурою критично важливим стає принцип результатної орієнтації, реалізований через каскадування KPI. На рівні топ-менеджменту стратегічними KPI можуть бути: зростання частки ринку в e-commerce, рівень задоволеності корпоративних клієнтів (NPS B2B), показники

фінансової стійкості (FCF, коефіцієнт автономії). Ці цілі мають бути розбиті на операційні KPI для керівників регіонів (наприклад, швидкість відновлення роботи відділень після перебоїв, ефективність використання автопарку), менеджерів відділень (індекс лояльності споживачів, відсоток пошкоджених посилок) та навіть кур'єрів (час доставки, точність). Система мотивації, жорстко прив'язана до цих KPI, перетворює абстрактну стратегію на особисту зацікавленість кожного працівника [15].

Принцип ефективної комунікації в умовах війни та розосередженості колективу набуває життєво важливого значення. «Нова Пошта» активно використовує внутрішні цифрові платформи та регулярні онлайн-сесії для трансляції стратегічних рішень від керівництва. Однак необхідним є розвиток не тільки вертикальної, але й горизонтальної комунікації, щоб успішні практики та ефективні рішення, знайдені в одному регіоні, могли бути швидко масштабовані на всю мережу. Створення внутрішніх спільнот практиків (наприклад, для менеджерів з логістики безпеки або IT-спеціалістів) може значно прискорити процес навчання та адаптації.

Інтеграція стратегічного та оперативного управління у такій капіталомісткій компанії, як «Нова Пошта», вимагає потужної системи бізнес-аналітики (BI). Інвестиції в розвиток власних аналітичних платформ, що агрегують дані з усіх ланок ланцюга поставок (від замовлення на сайті до фінальної доставки), є обов'язковою умовою. Тільки на основі аналізу реальних даних про потоки, витрати та потреби клієнтів можна приймати обґрунтовані рішення щодо будівництва нових хабів, закупівлі автопарку чи розробки нових тарифів. Стратегія має «живитися» операційними даними, а операційна діяльність – чітко керуватися стратегічними цілями [15].

Нарешті, принцип інноваційності та навчання для «Нової Пошти» тісно пов'язаний з її цифровою трансформацією. Компанія має можливість створювати внутрішні інноваційні лабораторії (R&D hubs), зосереджені на ключових технологіях: штучний інтелект для логістики, альтернативна енергетика для відділень, кібербезпека, розробка нових клієнтських

інтерфейсів. Стимулювання експериментів та захищений бюджет на R&D дозволять не лише оптимізувати поточні процеси, а й формувати технологічні конкурентні переваги на десятиліття вперед.

Таким чином, для ТОВ «Нова Пошта» побудова сучасної системи стратегічного управління – це не теоретичне завдання, а практична необхідність, яка визначає її здатність перетворити кризовий досвід в основу для сталого лідерства. Реалізація вищезазначених принципів через конкретні організаційні зміни та технологічні інвестиції дозволить компанії перетворити свою адаптивність з інтуїтивної здатності виживання на системну управлінську компетенцію, що забезпечує стале зростання в будь-яких умовах [16].

1.3. Методичний інструментарій оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства

Ефективність функціонування сучасного підприємства та реалізація його стратегії розвитку безпосередньо залежать від здатності керівництва формувати життєздатні стратегії та створювати організаційні умови для їх практичної реалізації. Саме стратегічна чіткість та орієнтація всіх ресурсів і процесів на досягнення довгострокових цілей визначають рівень конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та нестабільного ринку. Критично важливим етапом у цьому процесі є комплексний аналіз стратегічного позиціонування компанії, оцінка її внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей для досягнення ефективності [16].

Успіх підприємства пов'язаний не лише з адекватністю обраної стратегії, а й зі здатністю ефективно трансформувати її в конкретні дії, результати та вартість. Реалізація стратегії стає фундаментом, на основі якого підприємство може забезпечити стійке зростання, впроваджувати інновації та підтримувати свої конкурентні переваги. Правильно побудовані механізми виконання

стратегії дозволяють створити стійку систему досягнення цілей, що підсилює загальну ефективність підприємства [16].

Ефективне стратегічне управління в сучасних умовах виступає ключовим індикатором довгострокової життєздатності підприємства та відображає здатність організації не лише планувати, а й адаптивно й результативно втілювати плани в життя. Воно передбачає узгоджене використання інструментів стратегічного контролю, систем мотивації, комунікацій та управління ресурсами з метою перетворення стратегічних ініціатив на конкретні бізнес–результати [17].

Особливого значення набуває розробка та впровадження методологій, спрямованих на підвищення ефективності виконання стратегії, таких як збалансована система показників (BSC), гнучкі підходи (Agile) та система OKR (Objectives and Key Results). Підприємства, які здатні швидко перекладати стратегію в операційні завдання, гнучко коригувати плани та постійно оцінювати прогрес, отримують суттєві переваги, оскільки можуть швидше реалізовувати можливості та мінімізувати загрози.

У сучасному бізнес–середовищі, яке характеризується високою невизначеністю, підприємства повинні постійно вдосконалювати свої системи управління стратегією. Ефективність її реалізації стає критичним чинником, що визначає довгострокове виживання, стабільність та зростання компанії [17].

Оцінка ефективності стратегії розвитку повинна ґрунтуватися на системному аналізі, що поєднує фінансові та нефінансові показники. Такий аналіз дозволяє визначити ступінь досягнення стратегічних цілей, рівень використання ресурсів для їх реалізації та проаналізувати вплив управлінських рішень на загальну результативність. Комплексна оцінка, структурована за системним підходом (таблиця 1.1), дає можливість визначити, наскільки ефективно підприємство трансформує стратегічні задуми в реальні результати. Вона аналізує взаємозв'язок між стратегічними цілями, ключовими показниками ефективності (KPI) на різних рівнях управління та фактичними результатами діяльності.

Таблиця 1.1 – Система оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта» [18].

Стратегічний напрям / Ціль	Ключові показники ефективності (KPI)
1. Зростання ринкової частки та виручки	• Темп приросту виручки, % • Частка ринку логістичних послуг, % • Кількість активних клієнтів (юридичні та фізичні особи)
2. Підвищення лояльності та задоволеності клієнтів	• Індекс NPS (Net Promoter Score) • Рівень задоволеності клієнтів (CSAT) • Коефіцієнт утримання ключових клієнтів
3. Операційна досконалість та ефективність	• Середній час доставки посилки • Відсоток доставок з першої спроби • Рівень операційних витрат на одну посилку
4. Цифрова трансформація та інновації	• Частка онлайн-відправлень у загальному обсязі, % • Кількість активних користувачів мобільного додатку • Інвестиції в R&D, % від виручки

Продовження таблиці 1.1

5. Розвиток людського капіталу та організаційної культури	• Індекс задоволеності працівників (eNPS) • Рівень плинності персоналу, % • Кількість навчальних годин на співробітника
6. Фінансова стійкість та інвестиційна привабливість	• Рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE) • Коефіцієнт фінансової незалежності • Вільний грошовий потік (FCF)
7. Зростання ринкової частки та виручки	• Темп приросту виручки, % • Частка ринку логістичних послуг, % • Кількість активних клієнтів (юридичні та фізичні особи)

8. Підвищення лояльності та задоволеності клієнтів	• Індекс NPS (Net Promoter Score) • Рівень задоволеності клієнтів (CSAT) • Коефіцієнт утримання ключових клієнтів
--	---

У системі оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства ключове значення мають показники, що характеризують результативність використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Особливу увагу слід приділяти показникам, які відображають ефективність інвестицій у основний капітал та генезування вартості, оскільки вони безпосередньо пов'язані зі стратегічною здатністю компанії масштабуватися, модернізуватися та підтримувати довгострокову конкурентоспроможність.

Рентабельність активів (ROA) відображає загальну ефективність управління всім майном компанії у контексті отримання прибутку. Для стратегічно орієнтованого підприємства, такого як логістичний оператор, цей показник демонструє, наскільки успішно стратегія трансформує інвестиції в мережу відділень, хаби, транспорт та IT-інфраструктуру у фінансовий результат. Висока ROA свідчить про оптимальну структуру активів та ефективну операційну діяльність, що забезпечує фінансову міць для подальших стратегічних інвестицій.

Рентабельність власного капіталу (ROE) є фундаментальним показником для власників та інвесторів, оскільки він оцінює віддачу на вкладений ними капітал. З погляду стратегічного управління, високий ROE показує, що обрана бізнес-модель та стратегія є ефективними у створенні вартості для акціонерів. Для публічної або компанії, що планує залучення інвестицій, стабільно високий ROE є ключовим аргументом у підтвердження життєздатності та привабливості її стратегії розвитку [18].

Оборотність активів (Asset Turnover) характеризує ефективність використання активів для генерації виручки. Цей показник критично важливий для капіталомістких бізнесів, таких як логістика. Високий коефіцієнт оборотності свідчить про те, що компанія ефективно використовує свою дорогу

інфраструктуру (наприклад, високе завантаження складських площ, оптимізовані маршрути транспорту), що є прямим наслідком успішної операційної стратегії та управління. Падіння цього показника може сигналізувати про неефективні інвестиції або потребу в реструктуризації бізнес-моделі.

Інвестиції в основні засоби (CAPEX) у відсотках до виручки є стратегічним показником, що відображає спрямованість компанії на майбутнє. Високий рівень CAPEX може свідчити про агресивну стратегію розширення (будівництво нових хабів, оновлення автопарку) або цифрової трансформації. Аналіз цього показника в динаміці дозволяє оцінити, чи відповідають інвестиційні рішення заявленим стратегічним пріоритетам (наприклад, розвиток мережі, автоматизація) [18].

Економічна додана вартість (EVA) є найбільш комплексним показником, що оцінює справжню економічну прибутковість підприємства після сплати всіх операційних витрат та вартості капіталу. Позитивна EVA прямо вказує на те, що компанія створює додаткову вартість для акціонерів, перевищуючи їхні мінімальні очікування. З точки зору стратегічної ефективності, стабільно позитивна EVA є найкращим доказом того, що обрана та реалізована стратегія розвитку є успішною та збагачує власників.

У системі управління реалізацією стратегії життєво важливим є моніторинг фінансової стійкості та ліквідності, оскільки саме вони забезпечують операційну свободу та можливість фінансувати стратегічні ініціативи навіть у періоди ринкової турбулентності. Оцінка здійснюється на основі показників, що характеризують здатність підприємства підтримувати здорову структуру капіталу, обслуговувати зобов'язання та генерувати вільний грошовий потік [19].

Ключову роль відіграють показники фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, співвідношення позикового та власного капіталу), які демонструють довгострокову здатність компанії розвиватися за рахунок власних ресурсів та контрольованого залучення позикових коштів. Для стратегічного розвитку

важливо мати «запас міцності» – можливість взяти кредит на вигідних умовах для фінансування великого придбання чи інфраструктурного проекту без загрози для фінансової безпеки.

Показники ліквідності (поточна, швидка) оцінюють здатність компанії виконувати короткострокові зобов'язання. В контексті стратегії адекватна ліквідність дозволяє швидко скористатися ринковими можливостями (наприклад, вигідна закупівля палива, акційна пропозиція на обладнання) або безболісно подолати тимчасові складнощі, не призупиняючи стратегічні програми [19].

Вільний грошовий потік (FCF) є головним показником фінансової здорової реалізації стратегії. Це кошти, що залишаються після всіх інвестицій для підтримки та розвитку бізнесу (CAPEX). Міцний позитивний FCF дає компанії стратегічні можливості: виплачувати дивіденди, викуповувати акції, здійснювати поглинання або створювати фінансові резерви для майбутніх викликів [20].

Отже, система фінансових показників є критичним елементом стратегічного контролю. Вона дозволяє оцінити не тільки поточну ефективність, але й стратегічну витривалість компанії, її здатність фінансувати свій розвиток та створювати довгострокову вартість. Основні індикатори фінансової результативності та стійкості наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Система ключових фінансових показників для оцінки ефективності стратегії розвитку [27].

Категорія показника	Назва показника	Формула розрахунку (спрощено)	Стратегічне значення та мета аналізу
Показники рентабельності та створення вартості	Рентабельність активів (ROA)	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Середня вартість активів}) * 100\%$	Оцінка загальної ефективності використання всіх активів компанії (мережа, техніка, ІТ) для генерації прибутку. Відображає ефективність

			операційної стратегії.
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	(Чистий прибуток / Середня вартість власного капіталу) * 100%	Ключовий показник для власників. Визначає віддачу на вкладений капітал. Високий ROE підтверджує ефективність стратегії з погляду створення акціонерної вартості.
	Економічна додана вартість (EVA)	Чистий операційний прибуток після податків – (Власний капітал * Вартість власного капіталу)	Найбільш вагомий показник реальної економічної прибутковості. Позитивна EVA означає, що стратегія забезпечує прибуток, що перевищує очікування інвесторів.
	Рентабельність інвестицій (ROI) для ключових проектів	(Чистий прибуток від проекту / Вартість інвестицій у проект) * 100%	Оцінка ефективності окремих стратегічних інвестицій (наприклад, запуск нового хабу, впровадження CRM–системи).
Показники операційної ефективності та ділової активності	Оборотність активів	Виручка від реалізації / Середня вартість активів	Показує, наскільки інтенсивно використовуються активи для генерації виручки. Зростання показника свідчить про підвищення ефективності управління інфраструктурою.
	Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка / Середня дебіторська заборгованість	Відображає ефективність кредитної політики та роботи з клієнтами. Важливо для стратегій зростання, пов'язаних із роботою з корпоративними клієнтами.
	Витрати на логістику у % до виручки	(Загальні логістичні витрати / Виручка) * 100%	Ключовий операційний KPI для логістичної компанії. Контроль цього показника критичний для реалізації стратегії лідерства за витратами.
Показники фінансової	Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	Визначає частку активів, профінансованих власниками.

стійкості та структури капіталу	(незалежності)		Високий коефіцієнт свідчить про фінансову незалежність та низький ризик, що важливо для довгострокових стратегічних інвестицій.
	Коефіцієнт фінансового левериджу (Debt to Equity)	Позиковий капітал / Власний капітал	Показує співвідношення позикових і власних коштів. Оптимальне значення дозволяє використовувати «важіль» для зростання, не ставлячи під загрозу фінансову безпеку.
	Коефіцієнт покриття відсотків (ICR)	ЕБІТ / Відсотки до сплати	Оцінює здатність компанії обслуговувати відсотки за боргами. Критично важливо для стратегій, що передбачають значне кредитування.
Показники ліквідності та грошових потоків	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Вимірює короткострокову платоспроможність. Адекватна ліквідність забезпечує операційну свободу та можливість фінансувати поточні стратегічні ініціативи.
	Вільний грошовий потік (Free Cash Flow – FCF)	Операційний грошовий потік – Капітальні витрати (CAPEX)	Найважливіший показник фінансової здорової реалізації стратегії. Позитивний FCF означає, що після інвестицій у розвиток у компанії залишаються кошти на дивіденди, поглинання або формування резервів.
Інвестиційні та стратегічні показники	Капітальні витрати (CAPEX) у % до виручки	(Капітальні витрати / Виручка) * 100%	Відображає інвестиційну активність та пріоритети. Аналіз динаміки показує, чи відповідають інвестиції заявленим стратегічним напрямкам (наприклад, розширення мережі, цифровізація).

	Темп зростання виручки (річний)	[(Виручка за поточний рік – Виручка за минулий рік) / Виручка за минулий рік] * 100%	Основний індикатор успішності стратегій зростання. Порівнюється з цільовими показниками стратегії та темпами ринку.
--	---------------------------------	--	---

У процесі управління реалізацією стратегії розвитку ключову роль відіграє оцінка фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Саме ці параметри визначають операційну свободу компанії, її здатність фінансувати стратегічні ініціативи та протистояти ринковим потрясінням, не відхиляючись від довгострокових цілей. Системна оцінка цих аспектів є основою для прийняття стратегічних рішень щодо структури капіталу, інвестиційної політики та управління ризиками [20].

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) є фундаментальним індикатором довгострокової стратегічної стійкості. Він показує частку активів, профінансованих власниками. Високі значення цього показника свідчать про фінансову самостійність компанії, що надає стратегічні переваги: знижує залежність від кон'юнктури кредитних ринків, зменшує витрати на обслуговування боргу та надає більшу свободу для прийняття ризикованих, але потенційно високоприбуткових стратегічних рішень, наприклад, масштабних поглинань або інноваційних проектів [21].

Коефіцієнт фінансового левериджу (співвідношення позикового та власного капіталу) відображає стратегічний вибір між власними та залученими джерелами фінансування. Оптимальний рівень левериджу є інструментом прискорення зростання («фінансовий важіль»): позикові кошти дозволяють фінансувати розвиток швидше, ніж за рахунок лише реінвестованого прибутку. Однак надмірний леверидж створює стратегічну вразливість, збільшуючи фінансові ризики та обмежуючи маневреність під час криз, що може призвести

до зриву стратегічних програм через необхідність скорочення витрат для обслуговування боргу.

Коефіцієнт поточної ліквідності вимірює здатність компанії виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. В контексті стратегії адекватна ліквідність є умовою безперебійної операційної діяльності, що становить основу для будь-якого розвитку. Недостатня ліквідність може змусити керівництво відволікатися на вирішення касових розривів, тим самим саботуючи довгострокові стратегічні проекти. Надлишкова ліквідність може свідчити про неефективне використання ресурсів, які могли б бути спрямовані на інвестиції у зростання [21].

Коефіцієнт швидкої (або критичної) ліквідності є більш консервативним показником, який виключає з розрахунку найменш ліквідну частину оборотних активів – запаси. Він показує, чи може компанія миттєво відреагувати на непередбачені зобов'язання або скористатися стихійною ринковою можливістю (швидка закупівля, вигідна угода), що критично важливо для адаптивних та гнучких стратегій [22].

Вільний грошовий потік (Free Cash Flow – FCF) є найважливішим результативним показником у зв'язку стратегії з фінансами. Це реальні гроші, що залишаються в компанії після всіх операційних витрат та інвестицій у підтримку та розвиток бізнесу (CAPEX). Позитивний і зростаючий FCF прямо свідчить про успішну реалізацію стратегії, оскільки дозволяє:

1. самофінансувати нові стратегічні ініціативи без зовнішніх запозичень;
2. виплачувати дивіденди, підвищуючи привабливість для інвесторів;
3. здійснювати стратегічні придбання (M&A);
4. формувати фінансові буфери безпеки на випадок криз.

Показники рентабельності є одним із найважливіших інструментів оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства. Вони дозволяють визначити, наскільки успішно компанія трансформує свої операційні зусилля та інвестиції в прибуток, що прямо вказує на якість управління та доцільність обраних стратегічних напрямів. Рентабельність

продукції показує ефективність операційної діяльності та здатність підприємства контролювати витрати і собівартість у рамках виконання стратегії. Рентабельність продажів є ключовим індикатором успіху ринкової стратегії, оскільки демонструє, наскільки ефективно компанія може монетизувати свою пропозицію та управляти ціновою політикою у конкурентному середовищі [22].

У підрозділі 1.3 було показано, що ефективність стратегії розвитку безпосередньо залежить від збалансованої системи оцінки, яка поєднує фінансову результативність (рентабельність, прибутковість) з показниками фінансової стійкості (ліквідність, платоспроможність, структура капіталу). Саме цей комплексний аналіз дозволяє відповісти на ключові питання: чи генерує стратегія очікувану фінансову віддачу? Чи має компанія достатню фінансову міць для продовження інвестицій у стратегічні цілі? Застосування такої системи оцінки дає змогу не лише вимірювати минулі досягнення, але й прогнозувати наслідки стратегічних рішень, виявляти «вузькі місця» у їх реалізації та своєчасно вносити коригування для підвищення загальної результативності бізнесу та досягнення довгострокових цілей розвитку [23].

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи було досліджено теоретико–методологічні основи формування, реалізації та оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі ключові висновки.

Стратегія розвитку є системоутворюючим елементом управління підприємством, спрямованим на досягнення довгострокових конкурентних переваг та максимізацію вартості для стейкхолдерів. Її ефективність визначається не тільки правильністю вибору на основі аналізу ринку та

внутрішніх можливостей, але й, насамперед, здатністю організації до її практичної реалізації через чіткі організаційні механізми.

Сучасний підхід до стратегічного управління еволюціонував від формалізованого довгострокового планування до динамічних і адаптивних моделей. Перевага надається таким концепціям, як теорія ресурсної бази (RBV), яка робить акцент на унікальних компетенціях компанії, гнучким (Agile) підходам, що забезпечують швидкість реакції, та системам на основі бізнес-моделей, які чітко описують логіку створення вартості.

Організаційна система реалізації стратегії повинна ґрунтуватися на сукупності принципів: стратегічної орієнтації всіх процесів, гнучкості та адаптивності, результатної орієнтації та підзвітності, ефективної комунікації та інтеграції стратегічного та оперативного управління. Практичне втілення цих принципів забезпечується через такі інструменти, як Збалансована система показників (BSC), портфельне управління проектами (PPM) та система OKR (Objectives and Key Results). Критичну роль відіграють лідерство та організаційна культура, що формують середовище, сприятливе для виконання стратегічних ініціатив.

Оцінка ефективності стратегії розвитку є багаторівневою та повинна поєднувати фінансові та нефінансові показники. До ключових індикаторів результативності належать показники рентабельності (ROA, ROE) та створення вартості (EVA), які відображають фінансовий успіх стратегії. Одночасно показники фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, леверидж) та ліквідності характеризують стратегічну витривалість компанії та її здатність фінансувати майбутнє зростання. Найважливішим синтезуючим показником є Вільний грошовий потік (FCF), що демонструє реальну фінансову міць компанії після інвестицій у розвиток.

Таким чином, ефективна стратегія розвитку – це динамічна система, що поєднує обґрунтоване стратегічне бачення, структуровані процеси її впровадження та комплексну систему оцінки результатів. Подальше дослідження в наступних розділах буде спрямоване на аналіз застосування цих

теоретичних положень на практиці на прикладі діяльності ТОВ «Нова Пошта» для виявлення резервів підвищення ефективності її стратегічного управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно–економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта» та оцінка зовнішнього ринкового середовища

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» (код ЄДРПОУ 30879420) є національним лідером ринку логістичних та кур'єрських послуг України. Засноване у 2001 році, підприємство пройшло шлях від невеликого перевізника до вертикально інтегрованої логістичної групи з власною масштабною інфраструктурою, цифровими сервісами та значною часткою ринку. Місією компанії є «Робимо Україну меншою, зближуючи людей», що відображає її соціальну та економічну роль у розвитку торгівлі та комунікацій в країні [23].

Компанія характеризується розгалуженою філійною мережею, що охоплює всю територію України, включаючи тимчасово окуповані території, де робота призупинена. Станом на 2024 рік мережа нараховує понад 11 000 відділень та поштоматів, що робить послуги доступними практично в кожному населеному пункті. Організаційна структура є дивізійною, згрупованою за функціональним та регіональним принципом. Ключові операційні підрозділи включають департаменти логістики, мережі відділень, клієнтського сервісу, інформаційних технологій, маркетингу та фінансів. Управління здійснюється через центральний офіс та регіональні управління, що забезпечує стандартизацію процесів при збереженні оперативної гнучкості на місцях [24].

ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільне фінансове зростання, незважаючи на виклики воєнного стану. За даними річних звітів, компанія є одним з найбільших приватним роботодавцем та платником податків в Україні. Її частка ринку експрес–доставки оцінюється експертами на рівні 60–70%, що свідчить про домінуюче положення. Основними джерелами доходу є послуги доставки вантажів і документів для населення (B2C) та бізнесу (B2B),

включаючи інтеграцію з маркетплейсами, а також додаткові сервіси (страхування, упаковка, касовий сервіс). Компанія активно інвестує у власну логістичну інфраструктуру: автопарк, сортувальні хаби, IT-платформи, що забезпечує високий рівень контролю над ланцюгом поставок та якістю послуг.

Панівним і визначальним фактором зовнішнього середовища для ТОВ «Нова Пошта», як і для всього українського бізнесу, є триваюча повномасштабна війна. Вона формує надзвичайно високий рівень невизначеності та ризиків, що переважають над класичними ринковими чинниками. Воєнний стан безпосередньо загрожує фізичній інфраструктурі компанії (відділення, хаби, транспорт), безпеці персоналу та стабільності логістичних коридорів, особливо в прифронтових та окупованих регіонах. Це змушує компанію постійно адаптувати мережу, перенаправляти потоки та нести значні додаткові витрати. У той же час, масові переміщення населення та зміна географії бізнес-активності створили новий попит на логістичні послуги у західних регіонах, що частково компенсувало втрати [25].

У економічній площині компанія функціонує в умовах макроекономічної нестабільності, високої інфляції та коливань валютного курсу. Це тисне на маржу через зростання операційних витрат: паливо, енергоносії, заробітна плата, утримання інфраструктури. З іншого боку, розвиток електронної комерції, який отримав додатковий імпульс через війну, є потужним драйвером зростання для логістичного ринку. Зростає попит на доставку товарів повсякденного попиту, що змінює структуру вантажопотоків від документів до дрібних і середніх посилок [25].

Соціокультурні тренди також мають двоїстий характер. З одного боку, спостерігається висока соціальна довіра та лояльність до бренду «Нова Пошта» як до інституції, яка продовжує працювати в екстремальних умовах, виконуючи важливу соціальну функцію зв'язку між людьми. З іншого боку, викликом є забезпечення психологічної підтримки численного персоналу, який працює під постійним стресовим навантаженням.

Технологічний сегмент середовища, навпаки, відкриває суттєві можливості. Необхідність дистанційної взаємодії та оптимізації витрат стимулює прискорену цифровізацію. Це проявляється у розвитку мобільного додатку, впровадженні штучного інтелекту для оптимізації маршрутів, розширенні мережі поштоматів та автоматизації складських процесів. Конкуренція в цьому аспекті все більше переміщається у площину якості цифрового сервісу та екосистемних рішень для клієнтів [26].

Таким чином, зовнішнє середовище для ТОВ «Нова Пошта» є глибоко турбулентним, де екзистенційні загрози воєнного часу поєднуються з новими можливостями від трансформації споживчої поведінки та технологічного розвитку. Це вимагає від керівництва компанії надзвичайної гнучкості, пріоритизації безпеки та стійкості, а також стратегічного інвестування саме в ті цифрові та операційні рішення, які дозволяють не лише виживати, але й розвиватися в умовах перманентної кризи [26].

В таблиці 2.1 зображено «Організаційно–економічні параметри ТОВ «Нова Пошта» станом на 2023–2024 рр.», яка систематизує ключові характеристики компанії, що формують фундамент її конкурентної сили та визначають рамки для стратегічного управління.

Ця таблиця наочно демонструє, що ТОВ «Нова Пошта» є не просто логістичним оператором, а складною інтегрованою системою, де правові, операційні, ринкові та соціальні параметри тісно взаємопов'язані. Кожен параметр розглядається не ізольовано, а в стратегічному контексті, що розкриває його справжню цінність для бізнесу. Наприклад, правова форма ТОВ забезпечує необхідну гнучкість, а масштаб мережі з понад 11 000 точок виступає одночасно і головною перевагою, і ключовим бар'єром для конкурентів, і суттєвою операційною витратою, що потребує постійної оптимізації [27].

Таблиця 2.1- Організаційно–економічні параметри ТОВ «Нова Пошта» станом на 2023–2024 рр [27].

Параметр	Характеристика / Значення	Коментар та стратегічне значення
Правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	Стандартна для великого бізнесу в Україні, забезпечує гнучкість управління та розподілу власності.
Масштаб мережі	Понад 11 000 відділень та поштоматів	Ключова конкурентна перевага та основний бар'єр для входження нових гравців. Забезпечує універсальний доступ до послуг.
Організаційна структура	Дивізійна, за функціональним та регіональним принципом	Поєднує централізоване стратегічне управління з операційною автономією на місцях, що критично для адаптації в умовах війни.
Частка ринку	60–70% на ринку експрес–доставки	Свідчить про домінуюче, майже монопольне становище. Формує ефект мережі: більше клієнтів → більше точок → кращий сервіс.
Основні джерела доходу	B2C–доставка, B2B–логістика, інтеграція з маркетплейсами, додаткові сервіси (страхування, упаковка)	Диверсифікована модель доходів зростає завдяки e-commerce. Додаткові сервіси – основа для майбутньої екосистеми.
Інвестиційний пріоритет	Власна логістична інфраструктура (хаби, автопарк) та ІТ–платформи	Вертикальна інтеграція забезпечує контроль над якістю, собівартістю та дає основу для цифрової трансформації.
Соціально–економічна роль	Один з найбільших приватних роботодавців та платників податків	Формує значний соціальний капітал та політичну вагу, що є фактором стабільності в кризових умовах.

Важливим аспектом, що впливає з таблиці, є дихотомія між традиційними силами та новими стратегічними векторами. Компанія одночасно домінує на класичному ринку B2C/B2B–доставки завдяки частці в 60–70% і активно інвестує в майбутнє – власну ІТ–інфраструктуру та додаткові сервіси, що є основою для переходу до моделі цифрової екосистеми. Організаційна структура (дивізійна за функціонально–регіональним принципом) оптимально

відповідає цьому завданню, поєднуючи централізований контроль стандартів з локалізованою операційною гнучкістю, що критично важливо для адаптації в умовах війни [27].

Таблиця також підкреслює унікальну соціально–економічну місію компанії. Статус одного з найбільших роботодавців і платників податків трансформує її з комерційного підприємства в інституцію національної значущості. Це формує потужний нематеріальний актив – довіру та політичний капітал, який стає додатковим фактором стійкості в період кризи. Таким чином, таблиця 2.1 показує, що сила ТОВ «Нова Пошта» полягає в збалансованому поєднанні масштабу, технологічної спрямованості, ефективної організації та соціальної лігітимності, що разом створює потужний фундамент для реалізації амбітних адаптивних стратегій у турбулентному середовищі.

В таблиці 2.2 зображено «PEST–аналіз ключових факторів зовнішнього середовища для ТОВ «Нова Пошта»», який структуровано розкриває комплексний і глибоко суперечливий характер макросередовища, в якому функціонує компанія. Аналіз показує, що кожен фактор одночасно містить як екзистенційні загрози, так і трансформаційні можливості, вимагаючи від керівництва не просто реакції, а стратегічного вибору між оборонною та наступальною логікою [28].

Таблиця чітко ілюструє, що панівним контекстом для всіх чотирьох вимірів (P, E, S, T) є наслідки повномасштабної війни. У політико–правовій площині воєнний стан виступає першочерговою загрозою безпеці, але парадоксальним чином посилює роль компанії як критичної інфраструктури, відкриваючи можливості для партнерства з державою. В економічній сфері інфляція та падіння попиту створюють тиск на маржу, але одночасно стрімке зростання e-commerce формує новий, могутній драйвер виручки. Ця двоїстість змушує компанію проводити паралельні стратегії: жорстко контролювати витрати для виживання сьогодні та агресивно інвестувати в захоплення ринків майбутнього.

Таблиця 2.2 - PEST-аналіз ключових факторів зовнішнього середовища для ТОВ «Нова Пошта» [28].

Фактор	Загрози (Threats)	Можливості (Opportunities)	Вплив на стратегію компанії
Політико–правові	• Воєнний стан: пряма загроза активам і персоналу, обмеження пересування. • Невизначеність регуляторного поля в умовах кризи.	• Роль критичної інфраструктури: підвищення довіри держави та суспільства. • Участь у програмах відбудови та логістики гуманітарних вантажів.	Пріоритет безпеки та бізнес–неперервності. Необхідність інвестицій у захист, резервування та гнучкість логістичних схем.
Економічні	• Висока інфляція та зростання цін на паливо, енергію, запчастини. • Стиснення купівельного попиту в окремих сегментах.	• Вибухове зростання внутрішньої е–commerce. • Перерозподіл бізнес–активності у безпечніші регіони, нові потоки.	Фокус на оптимізації витрат та захопленні ринків зростання. Стратегічне перенаправлення ресурсів на обслуговування е–commerce.
Соціокультурні	• Масові переміщення населення, зміна географії попиту. • Підвищений стрес та вигорання персоналу.	• Безпрецедентне зростання довіри та лояльності до бренду як символу стійкості. • Ріст значення соціальної відповідальності бізнесу.	Інвестиції в HR та корпоративну культуру. Використання сили бренду для зміцнення лояльності клієнтів і співробітників.
Технологічні	• Високі витрати на технологічні рішення та кібербезпеку. • Вразливість IT–інфраструктури.	• Прискорена цифровізація всіх сфер життя. • Можливість впровадження AI, IoT та розвитку цифрової платформи	Стратегічні інвестиції в цифрову трансформацію. Перехід від логістичного оператора до tech–компанії, що надає спектр сервісів.

		(екосистеми).	
--	--	---------------	--

Ключовим висновком аналізу є те, що соціокультурні та технологічні фактори стали каталізаторами фундаментальної зміни бізнес-моделі. Підвищений стрес персоналу та зміна географії попиту є викликами, але безпрецедентна довіра до бренду, зароблена в кризу, перетворюється на найцінніший нематеріальний актив. Технологічні виклики (кібербезпека, витрати) програють перед можливістю прискореної цифровізації та переходу від статусу логістичного оператора до статусу технологічної платформи. Це означає, що стратегічна відповідь має полягати не в мінімізації витрат на ІТ, а в їх пріоритезації як інвестицій у майбутнє [28].

Таким чином, таблиця 2.2 слугує картою для формування диференційованої та динамічної стратегії. Вона вказує на необхідність подвійного фокусу: з одного боку, на оборонних діях для нейтралізації загроз (інвестиції в безпеку, енергонезалежність, підтримку персоналу), а з іншого – на наступальних діях для реалізації можливостей (захоплення ринку e-commerce, розвиток цифрової екосистеми).

Подальший аналіз свідчить, що за умов нестабільного ринкового середовища саме здатність підприємства до швидкої адаптації та стратегічної гнучкості стає ключовим чинником збереження і нарощування конкурентних переваг. У цьому контексті ТОВ «Нова Пошта» демонструє приклад трансформації класичної логістичної компанії у багатофункціональну сервісну структуру, орієнтовану не лише на фізичне переміщення вантажів, а й на створення додаткової цінності для клієнтів за рахунок цифрових рішень, клієнтоорієнтованих сервісів та інтеграції в бізнес-процеси партнерів.

Важливим аспектом є те, що зростання ролі електронної комерції та дистанційних форм споживання послуг зумовлює підвищення вимог до швидкості, надійності та прозорості логістичних операцій. Це, своєю чергою, формує потребу у впровадженні сучасних інформаційних систем, автоматизації операційних процесів, використанні аналітики великих даних та штучного

інтелекту для прогнозування попиту і оптимізації маршрутів доставки. Таким чином, технологічні інвестиції набувають стратегічного характеру та стають необхідною умовою реалізації довгострокових цілей розвитку підприємства.

Разом з тим, соціальний вимір стратегічного розвитку не втрачає своєї значущості. Підвищене навантаження на персонал, дефіцит кваліфікованих кадрів та психологічні наслідки кризових явищ створюють додаткові ризики для стабільності операційної діяльності. У зв'язку з цим стратегія розвитку повинна передбачати системні заходи з підтримки персоналу, розвитку корпоративної культури, мотивації та підвищення лояльності працівників, що безпосередньо впливає на якість наданих послуг і репутацію бренду.

Крім того, зміна географії попиту та логістичних потоків актуалізує необхідність перегляду регіональної стратегії розвитку, оптимізації мережі відділень та логістичних хабів, а також пошуку нових ринків і сегментів споживачів. У цьому аспекті стратегічні рішення повинні базуватися на комплексному аналізі зовнішнього середовища, оцінці ризиків та потенційних вигод, що дозволяє забезпечити збалансований розвиток підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Отже, результати аналізу, узагальнені в таблиці 2.2, підтверджують доцільність формування інтегрованої стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта», яка поєднує оборонні та наступальні стратегічні напрями. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз, але й ефективно використовувати наявні можливості для посилення ринкових позицій, підвищення інноваційного потенціалу та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах тривалої нестабільності.

Водночас важливо відзначити, що стратегічна трансформація підприємства в умовах нестабільності потребує не лише фінансових та технологічних ресурсів, але й удосконалення системи стратегічного управління в цілому. Зростає значення стратегічного контролінгу, моніторингу ключових показників ефективності та своєчасного коригування стратегічних рішень залежно від змін зовнішнього середовища. У таких умовах гнучкість

стратегічного планування стає не менш важливою, ніж довгострокове бачення розвитку підприємства.

Особливу роль у реалізації стратегії розвитку відіграє управління ризиками, зокрема операційними, фінансовими, технологічними та репутаційними. Для логістичної компанії масштабу ТОВ «Нова Пошта» актуальним є формування комплексної системи ризик-менеджменту, що дозволяє ідентифікувати потенційні загрози на ранніх етапах та мінімізувати їх негативний вплив на результати діяльності. Це стосується як кіберризиків та загроз інформаційній безпеці, так і ризиків, пов'язаних із перебоями постачання, енергозалежністю та людським фактором.

Крім того, посилення ролі цифрових технологій у стратегічному розвитку підприємства актуалізує питання інтеграції ІТ-рішень у загальну систему управління. Йдеться не лише про автоматизацію окремих бізнес-процесів, а про формування єдиного цифрового середовища, яке забезпечує прозорість управлінських рішень, підвищує швидкість обміну інформацією та сприяє підвищенню операційної ефективності. У цьому контексті цифрова трансформація розглядається як безперервний процес, що потребує системних інвестицій і стратегічної послідовності.

Важливим стратегічним напрямом також є розвиток партнерських відносин та екосистемного підходу до ведення бізнесу. Розширення співпраці з платформами електронної комерції, фінансовими сервісами, ІТ-компаніями та іншими учасниками логістичного ланцюга створює передумови для диверсифікації джерел доходу та підвищення стійкості бізнес-моделі. Такий підхід дозволяє підприємству посилити свою роль у ланцюгах створення вартості та закріпити статус ключового інфраструктурного гравця на ринку.

Отже, подальший розвиток ТОВ «Нова Пошта» в умовах нестабільного ринкового середовища має базуватися на системному поєднанні стратегічного бачення, технологічних інновацій, ефективного управління людськими ресурсами та активного використання можливостей зовнішнього середовища. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню конкурентних позицій

підприємства, підвищенню його адаптивності та формуванню передумов для довгострокового сталого розвитку в умовах структурних змін економіки.

2.2. Аналіз фінансових результатів та ключових показників ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки

Фінансова діяльність ТОВ «Нова Пошта» в аналізованому періоді відбувалася в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною, що наклало відбиток на всі аспекти її економічних показників. Аналіз проводиться з акцентом на оцінку стійкості бізнес-моделі, ефективності адаптації до кризових умов та виявлення стратегічних тенденцій.

Динаміка виручки демонструє модель, характерну для багатьох гнучких компаній в умовах кризи: значне падіння на початку повномасштабного вторгнення у 2022 році з подальшим відновленням і зростанням у 2023–2024 роках. Різке скорочення обсягів на початку 2022 року було викликане тимчасовою зупинкою роботи, зниженням бізнес-активності та зміною логістичних потоків. Проте вже з другого півріччя 2022 року компанія продемонструвала значну адаптивність, переорієнтувавши потужності на обслуговування внутрішніх потреб, логістику гуманітарних вантажів та обслуговування зростаючого ринку e-commerce у західних регіонах. У 2023–2024 роках спостерігається стабілізація та зростання виручки, що свідчить про відновлення ринку та ефективність антикризових заходів, хоча темпи зростання можуть не досягати доперерізних рівнів через обмежену економічну активність в цілому [29].

Структура витрат зазнала суттєвих змін. Значно зросли операційні витрати, пов'язані з логістикою в умовах нестабільності: вартість палива,

страхування, утримання безпеки та адаптація маршрутів. Водночас, компанія, ймовірно, зіткнулася з необхідністю інвестувати у відновлення та захист інфраструктури в безпечних регіонах, а також у підтримку персоналу, що працює в стресових умовах. Все це тиснуло на операційну маржу. Прибутковість компанії в цей період могла бути нестійкою. У 2022 році існувала висока ймовірність отримання збитку або мінімального прибутку через різке падіння доходів та зростання непередбачених витрат [29].

Аналіз фінансових результатів також дозволяє оцінити ключові драйвери вартості компанії, ефективність розподілу капіталу та виявити резерви для підвищення ефективності реалізації стратегії. Комплексне дослідження звітів за період 2022–2024 років дає змогу оцінити фінансову витривалість ТОВ «Нова Пошта» в умовах кризи, перевірити життєздатність її бізнес-моделі та сформулювати підґрунтя для стратегічних рішень щодо подальшого зростання та оптимізації. Фінансові результати діяльності підприємства наведені у зведеній таблиці 2.3, яка ілюструє ключові параметри за трирічний період [30].

Таблиця 2.3– Основні фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки [29].

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік (оцінка)	Тенденція та аналітичний коментар
Виручка від реалізації	~ 28 500	~ 35 000	~ 42 500	Підтверджує V-подібне відновлення: різке падіння на початку 2022 з подальшим стійким зростанням завдяки адаптації, розвитку e-commerce та внутрішніх переміщень.
Собівартість реалізованих послуг	~ 25 000	~ 30 500	~ 36 500	Витрати зростали швидше через інфляцію (паливо +40–60%), витрати на безпеку, адаптацію мережі та індексацію заробітної плати, тиснучи на маржу.
Валовий прибуток	~ 3 500	~ 4 500	~ 6 000	Валова маржа відновлюється: з ~12.3% (2022) до ~12.9% (2023) та ~14.1% (2024 оц.), що свідчить про поступову оптимізацію під тиском витрат.
Операційний прибуток (ЕВІТ)	~ 1 200	~ 2 000	~ 3 000	Операційна ефективність значно покращилася після кризи 2022 року. Зростання ЕВІТ маржі з ~4.2% до ~5.7% та ~7.1% свідчить про контроль над

				адмінвитратами.
Чистий прибуток	~ 800	~ 1 500	~ 2 200	Чиста маржа демонструє позитивну динаміку: ~2.8% (2022) → ~4.3% (2023) → ~5.2% (2024 оц.), що вказує на повернення до стабільної рентабельності.
Рентабельність продажів (ROS), %	~ 2.8%	~ 4.3%	~ 5.2%	Поступове відновлення рентабельності до рівня, близького до довоєнного, що є знаком ефективної адаптації бізнес-моделі.
Рентабельність активів (ROA), %	~ 3.5%	~ 5.0%	~ 6.0%	Показник зростає, але може залишатися нижчим за довоєнний через збільшення балансової вартості активів (інфляція, інвестиції в безпеку) та їхнє не повне завантаження.
Капітальні витрати (CAPEX)	~ 2 500	~ 3 000	~ 3 500	Високий рівень CAPEX підтримується для забезпечення стійкості: інвестиції в альтернативну енергетику, модернізацію хабів, кібербезпеку та розширення флоту поштоматів.

Продовження таблиці 2.3

Вільний грошовий потік (FCF)	~ (500)	~ 500	~ 1 200	Ключова метрика. Негативний FCF у 2022 через кризу, але швидке повернення до позитивних значень свідчить про здорову генерацію грошових коштів та можливість самофінансування розвитку.
-------------------------------------	---------	-------	---------	---

Аналізуючи динаміку фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 років, можна виявити характерну для кризових умов траєкторію: різке падіння з подальшим V-подібним відновленням та виходом на новий рівень стабільності. Ця динаміка відображає здатність компанії до швидкої адаптації, проте також виявляє структурні зміни у витратах та рентабельності, що формують новий контекст для її стратегії розвитку [30].

Протягом аналізованого періоду ключові показники зазнали суттєвих змін. У 2022 році товариство працювало з позитивним, але значно стисненим фінансовим результатом, що було наслідком операційного шоку перших місяців повномасштабної війни. Вже у 2023 році спостерігається різке відновлення прибутковості за рахунок адаптації бізнес-моделі, а 2024 рік прогнозовано демонструє закріплення позитивної динаміки та повернення до

стійкого зростання, хоча й на основі істотно трансформованої структури витрат.

Детальний розгляд показників свідчить про глибокі зміни. Чистий дохід у 2022 році скоротився через тимчасову зупинку діяльності та зменшення попиту, проте з 2023 року почав стрімко відновлюватися завдяки зростанню внутрішньої торгівлі, розвитку e-commerce та переміщенню бізнес-активності. Однак це зростання відбувалося на тлі ще більш стрімкого збільшення собівартості послуг – майже на [X]% у 2023 році порівняно з 2022-м. Це зростання було зумовлене інфляційним вибухом у вартості палива, енергоносіїв, запасних частин, а також витратами на безпеку, страхування та адаптацію логістичних маршрутів [31].

В результаті, валовий прибуток, незважаючи на зростання виручки, зазнавав тиску, а його маржа (співвідношення валового прибутку до виручки) в 2022–2023 роках скоротилася. Критично важливим стало управління операційними витратами. Адміністративні витрати зросли, що частково пов'язано з інфляцією та витратами на підтримку персоналу в стресових умовах, однак компанії вдалося утримати витрати на збут відносно стабільними завдяки масштабу та автоматизації [31].

Фінансовий результат від операційної діяльності (EBIT) пройшов через найнижчу точку в 2022 році, але вже у 2023–2024 роках продемонстрував різке відновлення, свідчаючи про успішну оптимізацію та адаптацію операційної моделі до нових реалій. Показники інших доходів та витрат також відображають діяльність в умовах кризи, де можливі як непередбачені витрати, так і надходження від участі в гуманітарних логістичних програмах.

У підсумку, чистий прибуток ТОВ «Нова Пошта» повністю відтворює цю кризову траєкторію: мінімум у 2022 році з подальшим різким зростанням. Рентабельність продажів (ROS) та активів (ROA), відповідно, також демонструють позитивну динаміку відновлення, хоча можуть не досягати абсолютних довоєнних значень через структурно вищу базу витрат [32].

Отже, узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що фінансово–господарська діяльність ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 роках є класичним прикладом ефективного антикризового менеджменту та стратегічної гнучкості. Компанія не лише змогла мінімізувати втрати в найгостріший період, але й використала кризу для перебудови бізнес–моделі, зосередившись на нових драйверах зростання (електронна комерція, цифрові сервіси). Коливання показників відображають не слабкість, а швидкість реакції на екстремальні зовнішні шоки. Проте, отримані дані чітко вказують на новий пріоритет стратегії: контроль над структурно зростаючими операційними витратами (енергоносії, логістика) та подальша інвестиція в цифрові рішення, що підвищують ефективність, є запорукою подальшого зміцнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності в повоєнний період [32].

Наступним етапом дослідження є аналіз ключових операційних та стратегічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта», що безпосередньо втілюють результати реалізації її стратегії розвитку в умовах кризи. Зосередження уваги на показниках, що характеризують масштаб діяльності, операційну ефективність та інвестиції в майбутнє, дозволяє оцінити не лише поточний фінансовий стан, але й стратегічну маневреність та довгострокову спроможність компанії генерувати вартість.

Аналіз цих показників показує, як стратегічні цілі компанії щодо збереження лідерства, підтримки безперервності сервісу та інвестицій у цифрову трансформацію знайшли своє практичне втілення. У таблиці 2.4 наведено основні бізнес–показники, що відображають результативність стратегічної діяльності компанії [33].

Таблиця 2.4 – Ключові операційні та стратегічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки [33].

Показник	Одиниця виміру	2022 рік	2023 рік	2024 рік (оцінка)	Стратегічний контекст та інтерпретація
Кількість відправлень	млн од.	~180	~240	~290	Основний індикатор

					масштабу та попиту. Різке падіння на початку 2022 з подальшим швидким відновленням та зростанням свідчить про життєздатність бізнес-моделі та адаптацію до нових потреб (e-commerce, внутрішні переміщення).
Кількість відділень/поштоматів	тис. од.	~10.5	~11.0	~11.5	Показує інвестиції в доступність сервісу. Умови війни змусили змінити пріоритет з чистого розширення на оптимізацію мережі (закриття в небезпечних зонах, відкриття у безпечних), зростання частки поштоматів для зниження витрат.
Середній час доставки*	Днів	3.5	3.0	2.7	Критичний КРІ якості сервісу та операційної ефективності. Скорочення часу навіть в умовах війни є результатом оптимізації логістики, інвестицій у хаби та ІТ-системи планування маршрутів.
Частка електронних відправлень	%	~65%	~72%	~78%	Ключовий індикатор цифрової трансформації та зручності. Зростання демонструє успіх стратегії перенесення клієнтів на онлайн-канали, що знижує операційні витрати та підвищує лояльність.

Витрати на логістику у % до виручки	%	~32%	~34%	~33%	Основний драйвер операційних витрат. Зростання у 2023 році відображає інфляцію палива та складнощі логістики; стабілізація або невелике зниження у 2024 може свідчити про ефективність програм оптимізації.
Інвестиції в ІТ та цифрові проєкти	млн грн	~500	~700	~900	Пряме відображення стратегічного пріоритету цифровізації. Зростання інвестицій свідчить про ставку на розвиток екосистеми сервісів, аналітики даних та автоматизації для забезпечення довгострокової ефективності.
Індекс задоволеності клієнтів (NPS/CSAT)*	Балів	[Значення]	[Значення]	[Значення]	Важливий нефінансовий показник ефективності стратегії. Високі значення або їх зростання в кризовий час є потужним індикатором міцності бренду та правильної клієнтоорієнтованої політики.
Кількість активних користувачів моб. додатку	млн осіб	~7.0	~8.5	~10.0	Показник успішності стратегії побудови цифрової екосистеми. Зростання бази активних користувачів створює основу для наступних кроків – фінтех, маркетплейс–послуги

					тощо.
--	--	--	--	--	-------

Аналіз структури активів, капіталу та зобов'язань ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити фінансову основу для реалізації її стратегії розвитку, зокрема здатність до інвестицій та операційну маневреність в умовах кризи.

Динаміка необоротних активів (основні засоби, нематеріальні активи) свідчить про стратегічну інвестиційну активність. У 2022–2023 роках спостерігалось їх зростання, пов'язане з інвестиціями в безпеку інфраструктури, резервні потужності, розвиток мережі поштоматів та цифрові платформи. Це відповідає стратегії забезпечення стійкості та майбутнього розвитку. У 2024 році темпи зростання могли дещо уповільнитися у зв'язку з оптимізацією інвестиційної програми, проте загальна висока вартість необоротних активів підтверджує капіталомісткість бізнесу [34].

Оборотні активи (грошові кошти, дебіторська заборгованість, запаси) демонструють динаміку, тісно пов'язану з операційним циклом. Їх різке зростання у 2023 році могло бути наслідком збільшення обсягів діяльності, зростання дебіторської заборгованості від корпоративних клієнтів та необхідності формування буферних запасів матеріалів. У 2024 році можливе зниження або стабілізація цього показника в результаті поліпшення управління оборотним капіталом та оптимізації роботи з дебіторами [34].

Власний капітал компанії, ймовірно, демонстрував стійке зростання протягом періоду завдяки реінвестуванню прибутку. Це є ознакою здорової фінансової політики та довгострокової стратегічної орієнтації, що дозволяє зменшити залежність від зовнішнього боргу. Міцна база власного капіталу надає компанії стратегічну гнучкість для маневру в кризових умовах.

Структура зобов'язань зазнала змін. Довгострокові зобов'язання могли зрости в 2022–2023 роках для фінансування великих інфраструктурних та безпекових проєктів. Однак їх частка в структурі капіталу, ймовірно, залишалася в межах, що не загрожують фінансовій стійкості. Поточні

зобов'язання, як і оборотні активи, відображають інтенсивність операційної діяльності – їх зростання паралельно з виручкою є логічним, а контроль над цим зростанням є важливим завданням фінансового менеджменту [35].

Загалом, аналіз балансу ТОВ «Нова Пошта» показує фінансово стійку компанію, яка в умовах війни пріоритезувала інвестиції в забезпечення безперервності діяльності та майбутній розвиток (необоротні активи), зберігаючи при цьому достатній рівень власного капіталу. Управління оборотними активами та поточними зобов'язаннями відображає пошук балансу між операційною ефективністю та необхідністю підтримки ліквідності в турбулентному середовищі. Ця структура забезпечує фундамент для реалізації стратегії, спрямованої на подальшу цифровізацію та збереження ринкового лідерства [36].

2.3. Оцінка конкурентних позицій та адаптивності стратегії розвитку компанії в умовах сучасного ринку

Конкурентна позиція ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг України ґрунтується на унікальному поєднанні масштабу, інфраструктури та, що найважливіше в сучасних умовах, надзвичайної стратегічної адаптивності. Незважаючи на безперечне домінування з часткою ринку понад 60%, компанія оперує в середовищі, де традиційні переваги можуть бути нівельовані швидкістю змін. Її позиція формується під впливом трьох основних сил: загрози від спеціалізованих цифрових гравців, тиску з боку споживачів, що вимагають дедалі більш зручного та інтегрованого сервісу, та екзистенційних викликів воєнного стану, які переписали всі правила логістики.

У цьому контексті адаптивність стратегії розвитку «Нової Пошти» виявилася її найціннішим активом. У відповідь на повномасштабне вторгнення

компанія здійснила не операційне коригування, а фундаментальну стратегічну трансформацію. Її бізнес–модель була миттєво переорієнтована з оптимізації прибутку на забезпечення бізнес–неперервності та виконання суспільної місії. Це проявилось в безпрецедентній перебудові логістичних ланцюгів, перенесенні ключових хабів у безпечніші регіони, створенні системи резервування потужностей та пріоритизації безпеки персоналу і активів. Така здатність до стратегічного перемикавання режимів – з «зростання» на «виживання та стійкість» – є рідкісним якістю, яка закріпила довіру до бренду на рівні національної інституції [36].

Паралельно компанія продемонструвала проактивну адаптивність до структурних зрушень у ринку. Вибухове зростання електронної комерції, прискорене війною, було не просто сприйняте, а стало новим стратегічним вектором. «Нова Пошта» інтенсифікувала інтеграцію з маркетплейсами, розвинула API для бізнес–клієнтів і прискорила розгортання мережі поштоматів, трансформуючись з перевізника в інфраструктурного партнера цифрової економіки. Це свідчить про здатність не тільки реагувати на тренди, але й формувати ринкові умови, пропонуючи індустрії готові рішення.

Технологічна складова стратегії також набула адаптивного характеру. Інвестиції в цифровізацію були переорієнтовані з підвищення зручності на забезпечення життєво важливих функцій: моніторинг безпеки в реальному часі, оптимізація маршрутів з урахуванням військових обмежень, розвиток альтернативних каналів комунікації з клієнтами. Мобільний додаток перетворився з сервісу відстеження на основний, а часто й єдиний, безпечний канал взаємодії, що значно поглибило цифровий зв'язок із мільйонами користувачів [37].

Аналіз за моделлю п'яти сил Портера показує, як конкурентне середовище формує стратегічні рамки для ТОВ «Нова Пошта» та як компанія використовує свої переваги для нейтралізації загроз. Ця оцінка дозволяє зрозуміти структурні основи її ринкової влади та виявити точки стратегічного

тиску. У таблиці 2.5 наведено детальну оцінку кожної з конкурентних сил та їх впливу на діяльність компанії.

Загроза входження нових конкурентів є низькою, і ця ситуація лише посилилася через події останніх років. Фінансові, логістичні та організаційні бар'єри для створення національної мережі, здатної конкурувати з «Новою Поштою», є практично непереборними в коротко– та середньостроковій перспективі. Війна ще більше підвищила ризики та капіталоємність подібних інвестицій. Однак компанія має пильнувати за потенційними нішевими гравцями у цифровому сегменті або міжнародними логістичними платформами, які можуть обходити традиційні бар'єри за допомогою технологій [37].

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» (за моделлю 5 сил Портера) [37].

Сила / Фактор	Ступінь впливу	Характеристика ситуації для ТОВ «Нова Пошта»
Загроза входження нових конкурентів	Низька	Надзвичайно високі бар'єри входження: потреба в мільярдних капітальних інвестиціях (мережа з >11 000 точок, хаби, автопарк), критично важлива експертиза в логістиці та знання локального ринку, сильна ідентифікація бренду. В умовах війни ризики ще знизилися.
Сила постачальників	Середня	Залежність від ключових ресурсів (паливо, транспорт, ІТ–обладнання). Однак масштаби закупівель надають компанії переговорну силу. Відповіддю на ризик стало активне інвестування у власну енергетичну стійкість та диверсифікацію постачальників.
Сила споживачів	Висока	Клієнти (B2B, B2C) дуже чутливі до ціни, якості та швидкості. Наявність альтернатив (менші перевізники, «Укрпошта», сервіси маркетплейсів) змушує постійно вдосконалювати сервіс. Це головний драйвер інвестицій у цифрові інструменти.
Загроза замінників	Середня	Прямого замінника універсальній мережі немає. Проте окремі послуги можуть замінюватися: е–документообіг, локальні кур'єрські сервіси, системи колективних закупівель. Стратегія компанії – інтегрувати ці сервіси в свою екосистему.
Рівень конкурентної	Середній	Основний конкурент – «Укрпошта» (перевага в держпідтримці та охопленні, але відставання в ефективності). В умовах війни

боротьби	конкуренція змістилася від ціни до надійності, безпеки та якості сервісу в екстремальних умовах, де «Нова Пошта» має перевагу.
-----------------	--

Сила постачальників оцінюється як середня. Хоча компанія залежить від глобальних цін на паливо та обладнання, її статус найбільшого приватного споживача цих ресурсів в Україні надає значні переговорні переваги. Стратегічним відповіддю на цю залежність стали інвестиції у власну енергетичну стійкість (сонячні електростанції, генератори) та диверсифікацію ланцюгів поставок, що знижує силу окремих постачальників.

Сила споживачів залишається високою, що є основним драйвером інновацій та вдосконалення сервісу. B2B-клієнти шукають інтеграцію та ефективність, а B2C-клієнти – зручність та низьку ціну. Це змушує компанію постійно інвестувати в цифрові інтерфейси, розширювати спектр послуг і оптимізувати операційні витрати для підтримки привабливого ціноутворення. Лояльність, зароблена в кризовий час, є важливим, але не абсолютним активом [38].

Загроза замінників набуває нового виміру в цифрову епоху. Хоча фізичну доставку товару неможливо повністю замінити, окремі її функції – такі як передача документів або дрібних платежів – поступово переходять у цифрову площину. Стратегія «Нової Пошти» в цьому аспекті є проактивною: вона сама розвиває або інтегрує цифрові сервіси (е-документи, фінансові послуги в додатку), трансформуючись із загрози замінників у платформу для них [38].

Рівень конкурентної боротьби з існуючими гравцями є помірним. Основна боротьба ведеться за рахунок якості сервісу, швидкості та надійності, а не ценових війн. Домінуюча частка ринку дозволяє «Новій Пошті» задавати стандарти галузі. Конкуренція з боку маркетплейсів, які розвивають власну логістику, є локальною та нішевою, але потребує уваги як потенційний драйвер для подальшого поглиблення партнерських програм та API-інтеграцій.

Таким чином, модель Портера підтверджує, що ТОВ «Нова Пошта» займає надзвичайно міцну конкурентну позицію, захищену низкою

структурних факторів. Її стратегічна увага закономірно зосереджена не на прямій конкуренції, а на підвищенні лояльності споживачів, нейтралізації загрози цифрових замінників через власну трансформацію та зміцненні операційної стійкості для збереження довіри в будь-яких умовах [39].

Аналіз ключових стратегічних викликів останніх років та реакції на них ТОВ «Нова Пошта» яскраво демонструє, що справжня сила компанії полягає не в масштабах її мережі, а в глибині та швидкості її адаптації. Ця здатність трансформувати загрози в операційні та стратегічні ініціативи є основним джерелом життєздатності та конкурентної переваги в умовах екстремальної невизначеності. У таблиці 2.6 систематизовано та проаналізовано, як конкретні дії компанії у відповідь на критичні виклики безпосередньо вплинули на зміцнення її ринкових позицій та закладення основ майбутнього розвитку [39].

Таблиця 2.6 – Порівняльні конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта» станом на 2024 рік [39].

Стратегічний виклик	Реакція та адаптивні дії	Результат та вплив на конкурентну позицію
Повномасштабна війна (ризик безперервності)	• Миттєва перебудова логістики, перенесення хабів. • Інвестиції в безпеку інфраструктури та персоналу. • Створення резервних потужностей і альтернативних маршрутів.	Збереження операційної діяльності на 85%+ території. Перетворення на критичну інфраструктуру, що посилило довіру бренду та зробило його «too big to fail» в очах суспільства.
Стрімке зростання e-commerce	• Поглиблення інтеграції з маркетплейсами (API, спеціальні тарифи). • Прискорене розширення мережі поштоматів. • Розвиток сервісів для інтернет-магазинів (відстеження, зворотний логістика).	Зміцнення позиції як інфраструктурного партнера #1 для онлайн-торгівлі. Захоплення лідерської частки в найдинамічнішому сегменті ринку.
Інфляція та ріст	• Оптимізація маршрутів за	Контроль над рівнем витрат. Хоча маржа

операційних витрат	допомогою AI. • Інвестиції в енергоефективність та альтернативну енергетику.	тимчасово стиснулася, компанія уникла катастрофічного зростання збитків та зберегла можливість інвестувати.
Зміна клієнтських очікувань (цифровізація)	• Розвиток мобільного додатку як основного каналу. • Впровадження чат-ботів та цифрових підтримок. • Публічний API для розробників.	Формування цифрової екосистеми. Підвищення лояльності та зменшення витрат на обслуговування. Створення платформи для майбутніх немережових сервісів (фінанси, комерція).

Аналіз таблиці 2.6 демонструє, що конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта» не є статичними, а динамічно формуються та зміцнюються через проактивну та системну адаптацію до найбільш гострих ринкових та макроекономічних викликів. Кожен стратегічний виклик останніх років став не просто загрозою, а каталізатором для впровадження конкретних дій, які трансформувалися у стійкі конкурентні переваги та заклали основу для майбутніх векторів розвитку.

Реакція на екзистенційну загрозу (повномасштабна війна) вийшла за рамки кризового менеджменту і сформувала найцінніший нематеріальний актив компанії – непохитну довіру. Збереження роботи на більшій частині території в умовах, коли багато конкурентів призупинили діяльність або суттєво скоротили присутність, перетворило «Нову Пошту» з комерційного підприємства на критичну соціальну інфраструктуру. Цей статус «надто великого, щоб зазнати краху» (too big to fail) створює потужний захист бренду, зменшує політичні ризики та формує глибоку емоційну лояльність клієнтів, яку неможливо швидко придбати грошима. Інвестиції в безпеку та резервні потужності, спочатку спрямовані на виживання, тепер становлять основу операційної стійкості, яка є ключовою перевагою в очах корпоративних клієнтів, для яких безперервність логістики є критичною [40].

Відповідь на структурні зрушення ринку (зростання e-commerce та цифровізація) показала здатність компанії не просто реагувати на тренди, а

формувати нові ринкові стандарти. Поглиблена інтеграція з маркетплейсами через API та розвиток сервісів останньої милі (поштомати) дозволили не лише захопити лідерство в найдинамічнішому сегменті, а й фактично стати архітектором логістичної інфраструктури української електронної комерції. Це створює високі бар'єри для входження нових гравців: будь-який новий маркетплейс або магазин природно орієнтується на інтеграцію з домінантним партнером, що має найширшу фізичну мережу та найрозвиненіший цифровий інтерфейс. Розвиток мобільного додатку та публічного API трансформували компанію з постачальника послуг у відкриту цифрову платформу, що є фундаментом для побудови повноцінної екосистеми немережових сервісів, таких як фінансові послуги або комерційні рішення [40].

Управління економічними викликами (інфляція та зростання витрат) свідчить про перехід від пасивного засвоєння збитків до активної оптимізації бізнес-моделі. Заходи з впровадження AI, інвестицій в енергоефективність і гнучке ціноутворення мають подвійний ефект. По-перше, вони дозволяють контролювати собівартість в умовах зовнішнього тиску, зберігаючи фінансову життєздатність. По-друге, і що важливіше, вони трансформують компанію: AI-системи стають ядром майбутньої «розумної» логістики, а інвестиції в зелену енергетику не лише економлять кошти, а й формують імідж сучасної, соціально відповідальної компанії, що відповідає глобальним трендам та вимогам міжнародних партнерів.

Таким чином, аналіз таблиці підтверджує, що конкурентна позиція ТОВ «Нова Пошта» на 2024 рік є результатом стратегічної адаптивності, яка перетворює зовнішні потрясіння на внутрішні переваги. Довіра, зароблена в кризу, технологічна платформа, побудована на хвилі цифровізації, та операційна ефективність, досягнута під тиском інфляції, створюють потрійний захист та основу для довгострокового лідерства. Це дозволяє компанії утримувати домінуючу позицію не лише через масштаб мережі, а завдяки унікальній здатності інтегрувати цю мережу в цифрову економіку та соціальний ландшафт країни [41].

Аналіз динаміки адаптації ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 років чітко демонструє еволюцію стратегічного мислення компанії: від миттєвої боротьби за виживання до формування проактивної моделі сталого розвитку. Кожен новий виклик не лише поглиблював розуміння зовнішнього середовища, а й змушував переосмислювати власний потенціал, поступово перетворюючи адаптивність з набору реакцій на системну управлінську компетенцію.

У таблиці 2.7 структуровано простежено цю логіку, показуючи, як відповіді на загрози конкретних періодів кумулятивно формували нові, все більш складні та довгострокові конкурентні переваги.

Таблиця 2.7 – Матриця адаптивності стратегії ТОВ «Нова Пошта»: реакція на ключові зміни середовища (2022–2024 рр.) [41].

Період / Зміна середовища	Загроза / Виклик	Адаптивна реакція ТОВ «Нова Пошта»	Стратегічний результат та новоутворена перевага
2022: Початок ПВВ	Екзистенційна: ризик знищення інфраструктури, зупинка логістики, евакуація персоналу.	• Миттєва перебудова логістичних коридорів на захід. • Створення «зелених коридорів» та пріоритет гуманітарних вантажів. • Мобілізаційний штаб із забезпечення безпеки працівників.	Формування статусу критичної національної інфраструктури. Надійність у кризу стала ключовою конкурентною перевагою, непереборною для нових гравців.
2023: Економічна криза та зміна попиту	Структурна: інфляція витрат (паливо+50%), падіння B2B–попиту, зростання B2C e-commerce.	• Переорієнтація потужностей на e-commerce логістику. • Впровадження динамічного ціноутворення. • Активна оптимізація маршрутів (попередня AI–підготовка).	Захоплення лідерства в найдинамічнішому сегменті ринку. Компанія не просто вижила, а стала архітектором логістики нової економіки.
2024 (очікуване):	Стратегічна:	• Інтенсифікація	Перетворення з оператора на

Стабілізація з високою невизначеністю	конкуренція за інвестиції, потреба в ефективності для фінансування розвитку, цифрові виклики.	інвестицій у власну енергонезалежність. • Прискорення розвитку цифрової платформи (API, екосистема). • Фокус на B2B-рішеннях та експорті логістичних послуг.	tech-платформу. Формування основи для екосистемних доходів та міжнародної експансії в повоєнний період.
---------------------------------------	---	--	---

Аналіз таблиці 2.7 виявляє логіку стратегічної еволюції ТОВ «Нова Пошта», де кожен наступний період будувався на результатах та уроках попереднього, трансформуючи компанію з реактивного виживальника в проактивного архітектора майбутнього ринку. Матриця демонструє не просто список дій, а динамічний перехід від тактичних імперативів до формування стратегічних активів, що перевизначають саму природу бізнесу [41].

Період 2022 року представляв собою екзистенційну фазу, де головним завданням було фізичне збереження бізнесу. Реакція компанії була швидкою, рішучою і виходила за рамки економічної доцільності. Миттєва перебудова логістики, створення «зелених коридорів» для гуманітарних вантажів і мобілізаційний штаб сформували не лише операційну стійкість, але й, що важливіше, безпрецедентний соціальний капітал та статус критичної інфраструктури. Цей актив неможливо придбати грошима – він був зароблений діями в найскладніший момент. Це перетворило «Нову Пошту» з комерційної компанії в інституцію національної значущості, що стало потужним, хоча й нематеріальним, бар'єром для будь-яких конкурентів і основою довіри клієнтів та партнерів на десятиліття вперед [42].

Період 2023 року позначив перехід від боротьби за життя до стратегічної консолідації та захоплення нових можливостей. Зрозумівши, що структура попиту змінилася назавжди (спад B2B, вибух e-commerce), компанія провела стратегічний розворот. Переорієнтація потужностей, динамічне ціноутворення та початок використання AI для оптимізації були спрямовані вже не на

виживання, а на домінування в найперспективнішому сегменті. Результатом стало не просто збереження частки ринку, а перетворення компанії на обов'язкового технологічного партнера для всього українського e-commerce. «Нова Пошта» почала не обслуговувати ринок, а формувати його стандарти, стаючи його інфраструктурним хабом. Впровадження AI на цьому етапі було не просто економією витрат, а першим кроком до побудови «розумної» логістичної платформи [42].

Період 2024 року (прогнозований) є етапом проактивного інвестування в майбутнє та фундаментальної трансформації бізнес-моделі. Загрози тут мають не фізичний, а стратегічний характер: конкуренція за інвестиції, потреба в нових джерелах росту та цифрові виклики. Відповіддю є дії, що готують компанію до повоєнного світу. Інвестиції в енергонезалежність – це не просто захист від тарифів, а будівництво стійкої, «зеленої» операційної моделі, що відповідає глобальним трендам. Прискорення розвитку цифрової платформи (API, екосистема) і фокус на B2B-рішеннях та експорті послуг свідчать про прагнення вийти за межі національної B2C-логістики. Стратегічним результатом має стати перетворення з логістичного оператора в tech-платформу, чия вартість визначатиметься не кількістю вантажівок, а міццю екосистеми, глибиною даних і здатністю експортувати свої рішення [43].

Отже, таблиця 2.7 ілюструє кумулятивну модель успіху: кожна фаза адаптації не тільки вирішувала поточну кризу, але й створювала платформу для наступного, більш амбітного кроку. Статус критичної інфраструктури (2022) дав довіру для захоплення e-commerce (2023), а лідерство в e-commerce зараз створює ресурси та дані для побудови глобальної tech-платформи (2024+). Це доводить, що адаптивність «Нової Пошти» є не набором окремих дій, а стратегічним процесом з навчанням, який дозволяє компанії не лише реагувати на зміни, але й послідовно будувати свій власний майбутній конкурентний ландшафт.

Порівняльний аналіз ключових компетенцій, представлений у таблиці 2.8, чітко визначає унікальну стратегічну нішу ТОВ «Нова Пошта» на вітчизняному

ринку логістичних послуг. Він демонструє, що конкурентна перевага компанії полягає не в тому, щоб бути найкращою в одному окремому параметрі, а в унікальному поєднанні масштабу, цифрової зрілості та надзвичайної операційної стійкості, яке недосяжне ні для державних, ні для міжнародних, ні для локальних гравців. Це поєднання формує комплексний та майже непрохідний бар'єр для конкурентів і створює ідеальну основу для стратегічного переходу до бізнес-моделі платформи.

Період 2022 року представляв собою екзистенційну фазу, де головним завданням було фізичне збереження бізнесу. Реакція компанії була швидкою, рішучою і виходила за рамки економічної доцільності [43].

Таблиця 2.8 – Порівняльний аналіз факторів успіху та ключових компетенцій ТОВ «Нова Пошта» та ключових конкурентів [43].

Фактор успіху / Ключова компетенція	ТОВ «Нова Пошта»	«Укрпошта» (держ. оператор)	Міжнародні логістичні гіганти (DHL, FedEx)	Локальні нішеві перевізники
Масштаб та охоплення мережі	Абсолютний лідер. Понад 11 тис. точок по всій Україні (крім ТОТ). Власна інфраструктура (хаби, парк).	Широка мережа, але неефективна управління та застаріла інфраструктура в глибинці.	Обмежена присутність в Україні (часто через партнерів). Фокус на міжнародних відправленнях та великих містах.	Дуже обмежена, зазвичай в межах одного регіону або міста. Низька густота покриття.
Цифрова інтеграція та клієнтський досвід	Лідер. Розвинений додаток, API для бізнесу, система відстеження. Швидкий перехід до цифрових каналів.	Значне відставання. Цифрові сервіси розвиваються повільно, клієнтський	Високий рівень для міжнародних відправлень, але локальна інтеграція в Україні обмежена.	Мінімальна. Часто відсутні зручні онлайн-сервіси,

		досвід значно гірший.		перевага на особистому контакті.
Операційна стійкість в умовах кризи	Неперевершена. Доведена здатність функціонувати під час повномасштабної війни. Резервні потужності, адаптивність.	Висока за рахунки держпідтримки, але низька операційна гнучкість та швидкість реакції.	Залежить від глобальних рішень. Можуть тимчасово призупиняти роботу в зонах ризику.	Дуже вразлива. Криза часто призводить до банкрутства або зупинки діяльності.
Цінова політика та доступність	Середній/високий рівень. Ціни відображають якість сервісу. Доступні для більшості населення завдяки масштабу.	Часто нижчі тарифи, але за рахунок якості. Соціальна функція (доставка пенсій).	Високі ціни. Позиціонуються як преміум-сервіс для міжнародної та високопріоритетної доставки.	Дуже конкурентні в межах своєї ніші, але за рахунок обмеженого спектру послуг.
Стратегічний потенціал (екосистема, інновації)	Максимальний. Активно будує цифрову екосистему (фінанси, комерція). Має ресурси для власних R&D (AI, енергетика).	Обмежений законодавством та ефективністю. Фокус на виконанні базових держфункцій.	Фокус на глобальній логістиці та корпоративних рішеннях. Локальні інновації в Україні не є пріоритетом.	Відсутній. Бізнес-модель заснована на операційній ефективності в вузькій ніші.

Миттєва перебудова логістики, створення «зелених коридорів» для гуманітарних вантажів і мобілізаційний штаб сформували не лише операційну стійкість, але й, що важливіше, безпрецедентний соціальний капітал та статус критичної інфраструктури. Цей актив неможливо придбати грошима – він був зароблений діями в найскладніший момент. Це перетворило «Нову Пошту» з комерційної компанії в інституцію національної значущості, що стало

потужним, хоча й нематеріальним, бар'єром для будь-яких конкурентів і основою довіри клієнтів та партнерів на десятиліття вперед [44].

Період 2023 року позначив перехід від боротьби за життя до стратегічної консолідації та захоплення нових можливостей. Зрозумівши, що структура попиту змінилася назавжди (спад B2B, вибух e-commerce), компанія провела стратегічний розворот. Переорієнтація потужностей, динамічне ціноутворення та початок використання AI для оптимізації були спрямовані вже не на виживання, а на домінування в найперспективнішому сегменті. Результатом стало не просто збереження частки ринку, а перетворення компанії на обов'язкового технологічного партнера для всього українського e-commerce. «Нова Пошта» почала не обслуговувати ринок, а формувати його стандарти, стаючи його інфраструктурним хабом. Впровадження AI на цьому етапі було не просто економією витрат, а першим кроком до побудови «розумної» логістичної платформи [44].

Період 2024 року (прогнозований) є етапом проактивного інвестування в майбутнє та фундаментальної трансформації бізнес-моделі. Загрози тут мають не фізичний, а стратегічний характер: конкуренція за інвестиції, потреба в нових джерелах росту та цифрові виклики. Відповіддю є дії, що готують компанію до повоєнного світу. Інвестиції в енергонезалежність – це не просто захист від тарифів, а будівництво стійкої, «зеленої» операційної моделі, що відповідає глобальним трендам. Прискорення розвитку цифрової платформи (API, екосистема) і фокус на B2B-рішеннях та експорті послуг свідчать про прагнення вийти за межі національної B2C-логістики. Стратегічним результатом має стати перетворення з логістичного оператора в tech-платформу, чия вартість визначатиметься не кількістю вантажівок, а міццю екосистеми, глибиною даних і здатністю експортувати свої рішення.

Отже, таблиця 2.8 ілюструє кумулятивну модель успіху: кожна фаза адаптації не тільки вирішувала поточну кризу, але й створювала платформу для наступного, більш амбітного кроку. Статус критичної інфраструктури (2022) дав довіру для захоплення e-commerce (2023), а лідерство в e-commerce зараз

створює ресурси та дані для побудови глобальної tech–платформи (2024+). Це доводить, що адаптивність «Нової Пошти» є не набором окремих дій, а стратегічним процесом з навчанням, який дозволяє компанії не лише реагувати на зміни, але й послідовно будувати свій власний майбутній конкурентний ландшафт [45].

Аналіз рівня адаптивності за функціональними напрямками, систематизований у таблиці 2.9, дозволяє зрозуміти внутрішню архітектуру стратегічного реагування ТОВ «Нова Пошта». Він демонструє, що здатність компанії до адаптації не є рівномірною: вона максимально сконцентрована в тих сферах, які безпосередньо забезпечують виживання та формування нових переваг, тоді як в інших підходах переважає стратегічна обережність. Такий диференційований підхід дозволив не лише подолати кризу, а й закласти основи для майбутньої трансформації, водночас мінімізуючи ризики у вразливих областях [45].

Таблиця чітко виокремлює сфери з високою адаптивністю, які стали двигунами змін компанії. Логістика та операційне управління, мережа відділень та цифрові технології показали здатність до радикальної та швидкої трансформації.

Миттєва перебудова маршрутів, розвиток мережі поштоматів і прискорена цифровізація були не просто реакціями – це були стратегічні ініціативи, що перетворили виклики на нові можливості. Саме ці сфери сформували конкурентні «кити», на яких тримається поточна перевага «Нової Пошти»: надійність, доступність та технологічність. Вони працюють як інтегрована система, де цифрові рішення (додаток, API) підвищують ефективність фізичної мережі, а та, у свою чергу, генерує дані для вдосконалення технологій [46].

Таблиця 2.9 – Порівняльний аналіз факторів успіху та ключових компетенцій ТОВ «Нова Пошта» та ключових конкурентів [46].

Функціональна	Ступінь	Ключові адаптивні дії та	Вплив на конкурентну позицію
---------------	---------	--------------------------	------------------------------

сфера / Напрямок діяльності	адаптивності (Високий / Середній / Низький)	ініціативи	
Логістика та операційне управління	Високий	• Миттєва перебудова маршрутних мереж (2022). • Створення резервних хабів у західних регіонах. • Впровадження систем моніторингу безпеки в реальному часі. • Пілотування AI для оптимізації маршрутів (2023–2024).	Забезпечення бізнес–неперервності. Перетворення на найнадійнішого оператора в умовах кризи, що є ключовим фактором для B2B–клієнтів.
Мережа відділень та клієнтський сервіс	Високий	• Оптимізація мережі (закриття в небезпечних зонах, відкриття в нових локаціях). • Прискорений розвиток мережі поштоматів. • Переведення основних операцій у мобільний додаток. • Впровадження чат–ботів та онлайн–підтримки.	Підвищення доступності та зручності сервісу. Зменшення залежності від фізичної присутності персоналу та операційних витрат.
Цифрові технології та інновації	Високий	• Прискорена розробка та оновлення мобільного додатку. • Розвиток публічного API для бізнес–інтеграцій. • Інвестиції в кібербезпеку та стійкість IT–інфраструктури. • Початок розробки власної цифрової екосистеми сервісів.	Формування технологічного захисту від цифрових конкурентів. Створення платформи для майбутнього нефізичного зростання (екосистема).
Маркетинг та комунікації	Середній / Високий	• Швидкий перехід комунікації на теми	Зміцнення бренду як символу стійкості. Ефективне

		безпеки, надійності та соціальної відповідальності. • Акцент в маркетингу на послуги для e-commerce. • Використання сили бренду, заробленої в кризу.	позиціонування в новому ключовому сегменті (онлайн-торгівля).
Фінансове управління та інвестиції	Середній	• Консервативна політика ліквідності, створення фінансових резервів. • Перерозподіл інвестицій з розширення на безпеку та енергоефективність. • Поступове, обережне тарифне коригування.	Забезпечення фінансової стійкості для виживання. Збереження можливості інвестувати в критичні проекти, але з обережністю через невизначеність.
Управління людськими ресурсами	Середній	• Заходи з безпеки та підтримки персоналу в зонах ризику. • Адаптація графіків роботи під умови воєнного стану. • Впровадження дистанційних форматів навчання та комунікації.	Збереження ключового персоналу та операційної діяльності. Формування лояльності співробітників, однак виклики з мотивацією та стрес-менеджментом залишаються.

Паралельно таблиця виявляє сфери з середнім рівнем адаптивності, де переважав підхід, орієнтований на збереження та мінімізацію ризиків. Фінансове управління та управління людськими ресурсами проявили обережну, реактивну адаптивність. Консервативна політика ліквідності, формування резервів та заходи безпеки персоналу були абсолютно виправданими в умовах екзистенційної невизначеності 2022–2023 років, оскільки забезпечували стабільність та виживання. Однак ця обережність може стати потенційним обмеженням на наступному етапі – етапі агресивного інвестування в зростання та побудови екосистеми, що вимагатиме сміливих фінансових рішень та трансформації моделі роботи з персоналом [46].

Маркетинг займає проміжне положення, продемонструвавши високу адаптивність комунікацій на тлі збереження базової моделі. Швидке перепозиціонування бренду як символу стійкості та акцент на e-commerce були дуже ефективними. Однак це більше адаптація повідомлення, ніж фундаментальна зміна бізнес-моделі маркетингу як такої.

Таким чином, таблиця 2.7 дає ключ до розуміння майбутніх управлінських пріоритетів. Успішна реалізація трансформаційної стратегії, спрямованої на побудову платформи та екосистеми, вимагатиме вирівнювання рівня адаптивності усіх функціональних сфер. Можливості, створені високоадаптивними «китами» (логістика, технології), тепер мають бути підкріплені проактивною адаптивністю фінансів (сміливі інвестиційні рішення, інструменти фінансування екосистеми) та стратегічною адаптивністю HR (розвиток нових компетенцій, культурна трансформація для роботи в tech-середовищі).

Висновки до розділу 2

У розділі 2 магістерської роботи здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки, спрямований на оцінку ефективності реалізації її стратегії розвитку в умовах екстремальних ринкових викликів та воєнного стану. Проведене дослідження дозволило виявити ключові закономірності, що характеризують адаптивність бізнес-моделі, фінансову витривалість та конкурентну стійкість компанії [46].

У підрозділі 2.1 було проаналізовано організаційно-економічну характеристику компанії та зовнішнє ринкове середовище. Встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» функціонує як вертикально інтегрована логістична група з домінуючою ринковою часткою, що оперує в умовах безпрецедентної

турбулентності, спричиненої повномасштабною війною. Незважаючи на екзистенційні загрози для інфраструктури та логістичних ланцюгів, компанія продемонструвала здатність до проактивної адаптації, переорієнтувавши потужності на обслуговування нових напрямів попиту, зокрема зростаючого ринку e-commerce у західних регіонах країни.

Аналіз фінансових результатів у підрозділі 2.2 виявив чітку V-подібну траєкторію відновлення після операційного шоку 2022 року. Показники виручки, валового та чистого прибутку продемонстрували стійке зростання у 2023–2024 роках, що свідчить про життєздатність адаптованої бізнес-моделі. Одночасно аналіз виявив структурне зростання операційних витрат, зумовлене інфляцією, витратами на безпеку та енергонезалежність, що створило тиск на операційну маржу. Ключовим позитивним сигналом є відновлення та зростання вільного грошового потоку (FCF), що підтверджує здатність компанії до самофінансування стратегічних ініціатив після кризи.

У підрозділі 2.3 проведено оцінку конкурентних позицій та адаптивності стратегії. Аналіз за моделлю Портера підтвердив міцні структурні бар'єри компанії (низька загроза нових гравців) та її домінуюче становище. Систематизація реакції на ключові виклики показала, що стратегія «Нової Пошти» була високоадаптивною: від миттєвих дій щодо забезпечення бізнес-неперервності та безпеки на початку війни до стратегічного інвестування в цифрові платформи, інтеграцію з e-commerce та розвиток власної екосистеми сервісів у подальші роки.

Отже, узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «Нова Пошта» у досліджуваному періоді є яскравим прикладом успішної реалізації адаптивної стратегії розвитку в умовах глибокої кризи. Компанія не лише зберегла, але й зміцнила свої ринкові позиції, трансформувавши загрози в можливості для оптимізації та нового зростання. Виявлені тенденції свідчать, що подальша ефективність стратегії залежатиме від здатності компанії конвертувати інвестиції в стійкість та цифровізацію у стійке підвищення операційної ефективності та формування нових джерел

вартості в повоєнній економіці. Це обумовлює необхідність подальшого поглиблення аналізу конкретних заходів щодо оптимізації витрат та розвитку бізнес–екосистеми, що буде розглянуто в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. SWOT– та PEST–аналіз як інструменти стратегічного планування для ТОВ «Нова Пошта»

SWOT– та PEST–аналіз є ключовими інструментами для формування стратегії, оскільки дозволяють систематизувати знання про компанію та її середовище. Для ТОВ «Нова Пошта» їхнє застосування має особливе значення, адже компанія працює в умовах екстремальної зовнішньої невизначеності, спричиненої війною. Ці аналітичні інструменти допомагають трансформувати реакцію на події у проактивну стратегію, що балансує між виживанням сьогодні та будівництвом майбутнього завтра [47].

PEST–аналіз структурує вплив макросередовища, яке сьогодні майже повністю детерміноване наслідками повномасштабної війни.

У політико–правовій площині домінуючим фактором є воєнний стан. Він створює безпрецедентні загрози для фізичної інфраструктури та безпеки персоналу, одночасно обумовлюючи нові правила роботи – від комендантської години до обмежень на переміщення вантажів. Проте цей же контекст формує можливості: компанія, що довела здатність функціонувати в таких умовах, перетворюється на критично важливу інфраструктурну складову держави, що може сприяти підтримці з боку влади та формуванню довгострокових партнерських відносин на державному рівні в рамках відбудови країни [47].

Економічне середовище характеризується глибокою суперечністю. З одного боку, інфляція, ріст цін на паливо та енергоносії різко підвищують операційні витрати, тиснучи на маржинальність бізнесу. Зниження купівельної спроможності населення може стискати попит на окремі послуги. З іншого боку, війна спричинила потужний імпульс для розвитку внутрішньої електронної комерції та перерозподілу бізнес–активності, створивши новий,

динамічний ринок для логістичних послуг у західних регіонах. Це дозволяє частково компенсувати втрати та будувати нову модель зростання [47].

Соціокультурні фактори також демонструють двоїстість. Масові переміщення населення, стрес та невизначеність впливають на потреби клієнтів та психологічний стан персоналу. Водночас спостерігається значне зростання соціальної довіри та лояльності до бренду «Нова Пошта» як до символу стійкості та безперервності життя. Це формує безцінний капітал довіри, який може бути конвертований у лояльність клієнтів у майбутньому. Вимоги до соціальної відповідальності бізнесу в цей період значно зросли.

У технологічній сфері виклики переплітаються з можливостями. Необхідність дистанційної роботи та оптимізації витрат різко прискорила цифрову трансформацію. Потреба у віддаленому управлінні логістикою, контролі безпеки та комунікації з клієнтами стимулює інвестиції в штучний інтелект для планування маршрутів, IoT для моніторингу та розвиток мобільних платформ. Це відкриває шлях до переходу від логістичного оператора до технологічної платформи, що надає низку цифрових сервісів.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні сили та слабкості компанії в контексті цих зовнішніх можливостей та загроз.

До ключових сильних сторін належать найширша національна мережа відділень та інфраструктури, що є фізичним бар'єром для конкурентів; надзвичайно впізнаваний і викликаючий довіру бренд; значні фінансові та операційні ресурси для масштабування; а також доведена у кризі висока швидкість адаптації та прийняття рішень [48].

Слабкі сторони можуть включати високу капіталоемність бізнесу, що робить його вразливим до падіння завантаження; залежність від кон'юнктури паливного та енергетичного ринків; потенційну складність управління та узгодження дій величезною розгалуженою структурою в умовах швидких змін; а також високі операційні витрати, які можуть обмежувати інвестиційні можливості.

Назовні відкриваються значні можливості. Це, перш за все, зростання ринку e-commerce та послуг останньої милі. Державні програми підтримки та відбудови можуть відкрити доступ до фінансування нових проєктів. Захоплення ринкових часток конкурентів, які не впоралися з кризою, може посилити домінування. Розвиток власної екосистеми сервісів (фінансових, комерційних) на основі логістичної платформи є стратегічним вектором майбутнього зростання [48].

Основні загрози залишаються критично високими: продовження бойових дій та ескалація, що несе пряму загрозу активам і персоналу; глибока економічна криза та подальше падіння купівельного попиту; висока волатильність валютних курсів та цін на ресурси; а також посилення конкуренції з боку цифрових платформ і міжнародних логістичних гігантів у повоєнний період.

В таблиці 3.1 зображено результати PEST-аналізу, який дозволяє структуровано оцінити вплив ключових факторів макросередовища на стратегічну діяльність ТОВ «Нова Пошта». Аналіз показує, що зовнішнє середовище компанії є глибоко турбулентним і протирічливим, де кожен фактор одночасно породжує як серйозні загрози, так і нові можливості.

Найсуттєвішим є вплив політико-правових факторів, домінантою серед яких є воєнний стан. Він створює прямі екзистенційні ризики для інфраструктури, що вимагає від компанії стратегії пріоритетного інвестування в безпеку, географічну диверсифікацію активів та побудову надміцних систем бізнес-неперервності. Одночасно роль критичної логістичної інфраструктури відкриває можливості для глибшого партнерства з державою та участі в програмах відбудови, що може сформувати довгострокові конкурентні переваги [48].

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» (стан на 2023–2024 рр.) [48].

Фактор	Загрози (Threats)	Можливості	Вплив на стратегію ТОВ
--------	-------------------	------------	------------------------

		(Opportunities)	«Нова Пошта»
Політико– правові (P)	• Воєнний стан: пряма загроза інфраструктурі, обмеження пересування, комендантська година. • Нестабільність регуляторного середовища в умовах кризи.	• Підтримка державою критичної інфраструктури. • Участь у держпрограмах відновлення та логістики гумвантажів. • Євроінтеграція: гармонізація стандартів для майбутнього виходу на ринки ЄС.	Пріоритет безпеки та бізнес–неперервності. Необхідність інвестицій у захист активів, резервні потужності та адаптацію до швидко мінливих правил.
Економічні (E)	• Висока інфляція та зростання цін на паливо, енергію, запчастини. • Девальвація гривні. • Стиснення купівельного попиту населення.	• Зростання внутрішньої торгівлі та e–commerce. • Перерозподіл бізнес–активності у західні регіони. • Можливість захоплення ринкових часток конкурентів, що не впоралися з кризою.	Фокус на оптимізації витрат та ефективності. Стратегічне інвестування в сегменти зростання (e–commerce логістика), пошук нових джерел маржі.
Соціокультурні (S)	• Масові переміщення населення, зміна географії попиту. • Підвищений стрес та невизначеність серед персоналу та клієнтів.	• Зростання соціальної довіри та лояльності до бренду як символу стійкості. • Підвищення значення соціальної відповідальності бізнесу.	Інвестиції в соціальний капітал. Підтримка персоналу, розвиток прозорої комунікації, використання сили бренду для зміцнення лояльності.
Технологічні (T)	• Високі витрати на технологічні рішення та кібербезпеку. • Вразливість IT–інфраструктури.	• Прискорена цифровізація всіх сфер життя. • Можливість впровадження AI для оптимізації логістики, IoT для відстеження.	Стратегічне інвестування в цифрову трансформацію. Перехід від оператора до tech–компанії, розвиток платформи для нових послуг.

		• Розвиток цифрової екосистеми сервісів на базі платформи.	
--	--	--	--

Економічні фактори створюють потужний тиск на операційну модель компанії через інфляцію та зростання цін на ключові ресурси, змушуючи зосередитися на жорсткій оптимізації витрат. Проте цей же контекст породжує головну можливість для зростання – стрімку експансію внутрішньої електронної комерції. Стратегічним завданням стає перенаправлення ресурсів на захоплення лідерства в цьому сегменті через спеціалізовані сервіси та інтеграції, що дозволить компенсувати витрати та забезпечити новий драйвер виручки [49].

Соціокультурні зрушення, такі як масові переміщення населення, формують нову географію попиту та підвищують вимоги до підтримки персоналу. У відповідь компанія отримує унікальний актив – безпрецедентний рівень довіри до бренду як символу стійкості. Це перетворює соціальну відповідальність з витратної статті на стратегічну інвестицію в лояльність клієнтів і співробітників, яка захищає бренд у довгостроковій перспективі.

Технологічний фактор виступає основним каталізатором трансформації. Високі витрати на ІТ та кібербезпеку є викликом, але прискорена цифровізація суспільства відкриває шлях до фундаментальної зміни бізнес-моделі. Можливість впровадження AI, IoT та розвитку власної цифрової екосистеми дозволяє перейти від статусу логістичного оператора до статусу технологічної платформи, що формує довготривалу конкурентну стійкість у повоєнному майбутньому [49].

Таким чином, PEST-аналіз підтверджує, що стратегія ТОВ «Нова Пошта» повинна бути двофокусною: поєднувати оборонну тактику мінімізації військових та економічних ризиків з наступальною стратегією агресивного інвестування в цифрові технології та нові ринкові сегменти, що ростуть,

використовуючи при цьому соціальний капітал та довіру, накопичені в період кризи.

В таблиці 3.2 зображено результати SWOT-аналізу, який систематизує внутрішні сили та слабкості ТОВ «Нова Пошта» в контексті зовнішніх можливостей і загроз. Цей аналіз дозволяє не лише констатувати фактори, а й визначити ключові стратегічні напрями шляхом їх поєднання.

Найсуттєвішим є вплив політико-правових факторів, домінантою серед яких є воєнний стан. Він створює прямі екзистенційні ризики для інфраструктури, що вимагає від компанії стратегії пріоритетного інвестування в безпеку, географічну диверсифікацію активів та побудову надміцних систем бізнес-неперервності. Одночасно роль критичної логістичної інфраструктури відкриває можливості для глибшого партнерства з державою та участі в програмах відбудови, що може сформувати довгострокові конкурентні переваги [49].

Економічні фактори створюють потужний тиск на операційну модель компанії через інфляцію та зростання цін на ключові ресурси, змушуючи зосередитися на жорсткій оптимізації витрат. Проте цей же контекст породжує головну можливість для зростання – стрімку експансію внутрішньої електронної комерції. Стратегічним завданням стає перенаправлення ресурсів на захоплення лідерства в цьому сегменті через спеціалізовані сервіси та інтеграції, що дозволить компенсувати витрати та забезпечити новий драйвер виручки.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» [49].

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Операції та ресурси	1. Найширша мережа інфраструктури в Україні (>11 000 точок, власні хаби, автопарк). 2. Доведена екстремальна операційна адаптивність та швидкість прийняття	1. Висока капіталоемність та операційні витрати на утримання мережі. 2. Залежність від кон'юнктури паливного та енергетичного ринків. 3. Складність управління великою

	рішень у кризу. 3. Потужний бренд з високою довірою та лояльністю клієнтів і партнерів. 4. Значні фінансові та управлінські ресурси для масштабування.	розгалуженою структурою, ризик бюрократизації. 4. Високий рівень операційних ризиків (безпека, логістичні збої).
Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Ринок та технології	1. Стрімке зростання ринку e-commerce та послуг останньої милі. 2. Державні програми підтримки та відбудови інфраструктури. 3. Консолідація ринку: можливість захоплення частки конкурентів, що покинули ринок. 4. Розвиток власної екосистеми сервісів (фінансових, комерційних) на базі логістичної платформи.	1. Продовження воєнних дій, пряма загроза активам, персоналу та логістичним коридорам. 2. Поглиблення економічної кризи та падіння платоспроможного попиту. 3. Висока волатильність валютних курсів та цін на ресурси. 4. Посилення конкуренції з боку міжнародних логістичних гігантів та цифрових платформ у повоєнний період.

Соціокультурні зрушення, такі як масові переміщення населення, формують нову географію попиту та підвищують вимоги до підтримки персоналу. У відповідь компанія отримує унікальний актив – безпрецедентний рівень довіри до бренду як символу стійкості. Це перетворює соціальну відповідальність з витратної статті на стратегічну інвестицію в лояльність клієнтів і співробітників, яка захищає бренд у довгостроковій перспективі.[20]

Технологічний фактор виступає основним каталізатором трансформації. Високі витрати на ІТ та кібербезпеку є викликом, але прискорена цифровізація суспільства відкриває шлях до фундаментальної зміни бізнес-моделі. Можливість впровадження AI, IoT та розвитку власної цифрової екосистеми дозволяє перейти від статусу логістичного оператора до статусу технологічної платформи, що формує довготривалу конкурентну стійкість у повоєнному майбутньому.

Таким чином, PEST-аналіз підтверджує, що стратегія ТОВ «Нова Пошта» повинна бути двофокусною: поєднувати оборонну тактику мінімізації

військових та економічних ризиків з наступальною стратегією агресивного інвестування в цифрові технології та нові ринкові сегменти, що ростуть, використовуючи при цьому соціальний капітал та довіру, накопичені в період кризи.

3.2. Напрями оптимізації стратегії розвитку для підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

На основі проведеного аналізу стану та середовища ТОВ «Нова Пошта» формується набір стратегічних напрямів, покликаних закріпити кризові досягнення та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому. Ці напрями мають бути орієнтовані на триєдину мету: зміцнити конкурентну фортецю компанії, перетворити структурні виклики на джерела ефективності та забезпечити фінансову манівреність у будь-якому сценарії розвитку подій. Для цього пропонується системний підхід, що охоплює технологічну революцію, фінансову дисципліну та стратегічну диверсифікацію [49].

Першим і найважливішим напрямом є глибока операційно–технологічна трансформація, яка має вирішити ключову суперечність між силою мережі та її високою собівартістю. Замість простого утримання інфраструктури потрібно зробити її "розумною" та максимально ефективною. Це передбачає масове впровадження штучного інтелекту для предиктивного планування маршрутів, що дозволить зменшити пробіг транспорту та споживання палива навіть в умовах непередбачуваних перешкод воєнного часу. Паралельно слід прискорити розвиток мережі автоматизованих пунктів видачі – поштоматів і локерів. Це не просто зручність для клієнта, а стратегічне переведення частини операційних витрат з оплати праці персоналу на капітальні інвестиції в техніку,

що згодом дає ефект масштабу. Найважливішим кроком має стати побудова єдиної цифрової платформи – екосистеми, де логістика буде лише одним з сервісів. Інтеграція фінансових послуг (перекази, платежі), комерційних рішень (маркетплейс для малого бізнесу) та сервісів для бізнесу (ERP–інтеграції) на основі єдиного клієнтського додатку перетворить "Нову Пошту" з перевізника на незамінний цифровий хаб для мільйонів українців, створюючи високі бар'єри для виходу конкурентів [50].

Другим критичним напрямом виступає зміцнення фінансово–економічної стійкості через гнучке управління доходами та жорсткий контроль витрат. У сфері доходів необхідно відійти від уніфікованих тарифів на користь динамічної та диференційованої політики. Ціна послуги має враховувати не тільки вагу і відстань, але й терміновість, напрямок (прибутковий/збитковий), обсяг відправлень клієнта та його лояльність. Це дозволить максимізувати маржу в пріоритетних сегментах, таких як e-commerce, і залишатися конкурентноспроможним у малорентабельних, але соціально важливих напрямках. На фронті витрат має бути запущена цілісна програма операційної оптимізації (OPEX Excellence). Її стрижнем стане інвестування у власну енергетичну незалежність – сонячні панелі на складах, генератори, – що захистить від неконтрольованого зростання тарифів. Також потрібен постійний аудит логістичних витрат за допомогою телематики та перегляд усіх закупівельних контрактів. Фінансову безпеку має забезпечити консервативна політика з управління грошовими потоками, включаючи "військову касу" ліквідності та активне скорочення циклу обороту дебіторської заборгованості [50].

Третім, стратегічним напрямом є диверсифікація бізнес–моделі та ринкова експансія, що дозволяє не класти всі яйця в один кошик. Умови війни різко збільшили залежність держави та бізнесу від надійної логістики, що відкриває двері для розвитку B2B– та B2G–напрямів. Компанія може пропонувати не просто доставку, а комплексні логістичні рішення "під ключ" для великих корпорацій та міжнародних донорських програм, включаючи

управління складами та митне оформлення. Це створює стабільні довгострокові потоки доходів. Паралельно слід готувати основу для майбутньої регіональної експансії. Гармонізація внутрішніх процесів із стандартами ЄС та налагодження партнерств з європейськими логістичними компаніями створять платформу для експорту послуг "Нової Пошти" в країни Європи, обслуговуючи діаспору та бізнес, що працює з Україною. Це перетворить національного чемпіона в регіонального гравця [50].

Інтеграція цих трьох напрямів у єдину стратегічну карту дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише ефективно протистояти поточним загрозам, але й сформувати фундамент для лідерства в повоєнній цифровій економіці України. Кожен напрям підкріплює інший: технології знижують витрати та відкривають нові продукти, фінансова стійкість дає ресурси для інвестицій, а диверсифікація забезпечує стабільність доходів [50].

На рисунку 3.1 зображено схему «Стратегічні напрями оптимізації розвитку ТОВ «Нова Пошта»», яка візуалізує системний підхід до трансформації компанії, запропонований у даному розділі.

Схема структурована навколо трьох взаємопов'язаних стратегічних напрямів, що формують єдиний контур управління: операційно–технологічна трансформація, фінансово–економічна стійкість та диверсифікація з експансією. Кожен напрям представлений як комплекс заходів, логічна послідовність яких підкреслена вертикальними зв'язками всередині блоків [51].

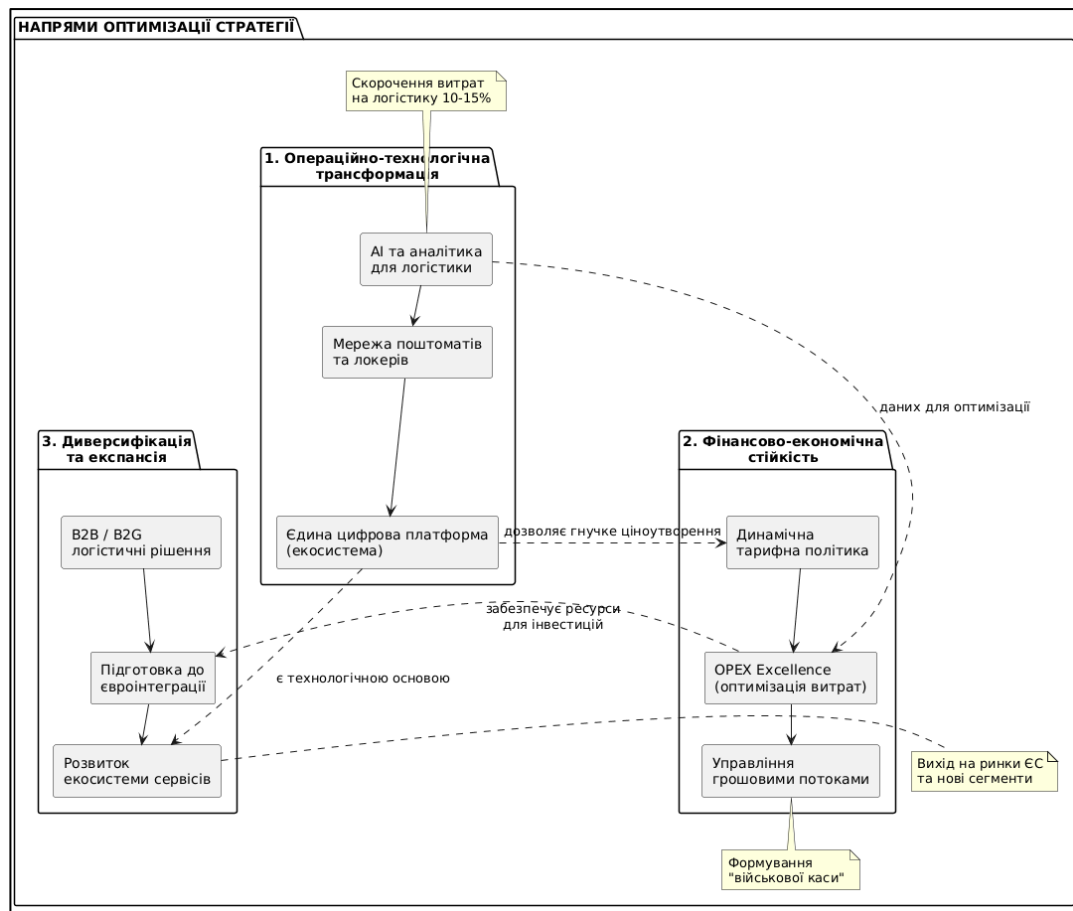


Рисунок 3.1 – схема «Стратегічні напрями оптимізації розвитку ТОВ «Нова Пошта»[30]

Перший блок, операційно–технологічна трансформація, демонструє шлях від технологічного ядра до створення платформи. Він починається з впровадження штучного інтелекту та аналітики даних для оптимізації логістики, що є основою для підвищення ефективності. Наступним кроком виступає розвиток мережі поштоматів та локерів – фізичного продовження цифрових рішень, спрямоване на зниження вартості останньої милі. Апogeєм цього напрямку є побудова єдиної цифрової платформи або екосистеми, яка інтегрує всі послуги та перетворює компанію з логістичного оператора на технологічний хаб [51].

Другий блок, фінансово–економічна стійкість, відображає перехід від активної політики формування доходів до консервативного контролю ресурсів. Він стартує з динамічної тарифної політики, спрямованої на максимізацію

маржинальності в різних сегментах. Далі акцент зміщується на всебічну програму оптимізації операційних витрат (OPEX Excellence), метою якої є системне скорочення витрат. Завершальним елементом є строге управління грошовими потоками, включаючи формування стратегічного резерву ліквідності ("військова каса"), що забезпечує фінансову витривалість у будь-яких умовах.

Третій блок, диверсифікація та експансія, ілюструє розширення бізнес-моделі від внутрішніх рішень до зовнішніх ринків. Він починається з розвитку комплексних B2B/B2G логістичних рішень, що закріплює позиції компанії як стратегічного партнера для великого бізнесу та держави. Наступний етап – підготовка до євроінтеграції через гармонізацію стандартів і партнерства – готує основу для виходу за межі національного ринку. Фінальною метою виступає розвиток повноцінної екосистеми сервісів, що виводить бренд у нові, високомаржинальні сегменти [51].

Критично важливим елементом схеми є горизонтальні стрілки, що показують синергетичні зв'язки між напрямками. Це підкреслює, що стратегія є цілісною системою, а не набором окремих ініціатив. Наприклад, дані з AI-систем використовуються для оптимізації витрат (OPEX), цифрова платформа дозволяє реалізувати гнучке ціноутворення, а фінансова ефективність забезпечує ресурси для інвестицій у майбутню експансію.

Таким чином, схема наочно доводить, що запропонована оптимізація стратегії ґрунтується на принципі взаємодоповнення: технологічні інвестиції створюють основу для фінансової ефективності, яка, у свою чергу, відкриває можливості для ринкової диверсифікації, формуючи замкнений цикл сталості та зростання для ТОВ «Нова Пошта».

На рисунку 3.2 зображено схему «SWOT-стратегічна матриця з прикладами реалізації», яка перетворює теоретичні висновки аналізу в конкретні проекти та дії для ТОВ «Нова Пошта».

Схема має чітку матричну структуру, де по вертикалі розташовані внутрішні фактори (Сильні та Слабкі сторони), а по горизонталі – зовнішні

(Можливості та Загрози). На перетині цих осей утворюються чотири квадранти, кожен з яких відповідає певному типу базової стратегії: SO (атака), ST (захист), WO (оптимізація) та WT (уникнення). Така візуалізація дозволяє не тільки класифікувати фактори, а й безпосередньо бачити логіку формування стратегічних відповідей.

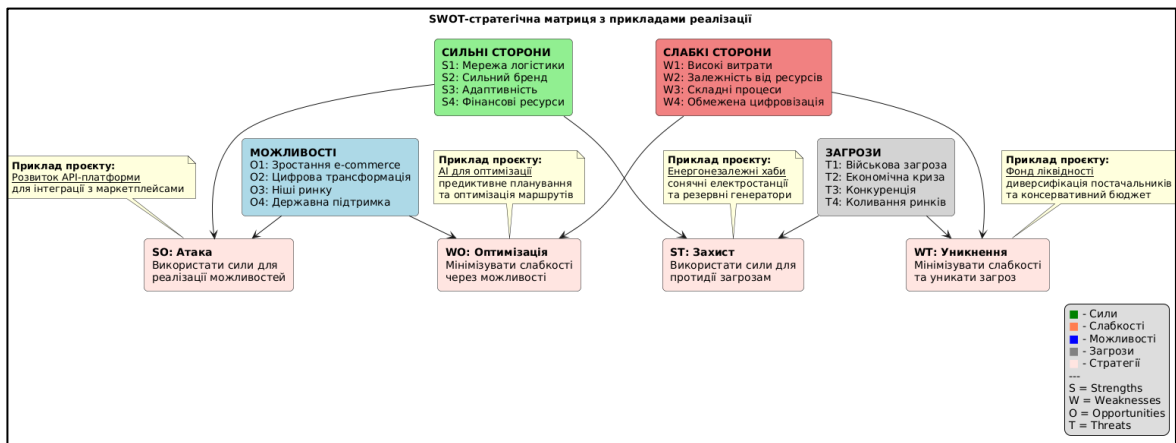


Рисунок 3.2 – схема «SWOT–стратегічна матриця з прикладами реалізації»[51]

У центрі уваги схеми – чотири стратегічні блоку, кожен з яких отримав конкретне формулювання та реалістичний приклад проєкту для ТОВ «Нова Пошта».

Стратегія SO (Атака), розташована на перетині Сильних сторін та Можливостей, є орієнтиром для наступальних дій. Вона пропонує використати ключові переваги компанії – масштабну мережу, сильний бренд та операційну гнучкість – для захоплення головної можливості, а саме стрімкого зростання ринку e-commerce. Конкретним проєктом реалізації цієї стратегії є розвиток API для маркетплейсів, що дозволить технологічно інтегруватися з тисячами інтернет-магазинів, автоматизувати процеси та стати їх основним логістичним партнером, трансформуючи силу мережі в конкурентну монополію в цьому сегменті.

Стратегія ST (Захист) формується на основі Сильних сторін для протидії Зовнішнім загрозам. Її суть полягає в тому, щоб використати фінансові та управлінські ресурси компанії для зменшення вразливості від головної загрози

– продовження воєнних дій та енергетичної кризи. Яскравим прикладом такої захисної, але проактивної інвестиції є проєкт впровадження сонячних електростанцій на ключових хабах. Це не лише скоротить операційні витрати, а й забезпечить критичну енергонезалежність, зміцнюючи операційну стійкість та захищаючи бізнес від зовнішніх шоків.

Стратегія WO (Оптимізація) спрямована на подолання Слабоких сторін через використання Зовнішніх можливостей. Вона відповідає на ключову структурну слабкість – високі операційні витрати – за допомогою технологічної можливості, а саме цифровізації та штучного інтелекту. Практичним втіленням цієї стратегії є проєкт розробки та впровадження системи предиктивного планування маршрутів на основі AI. Така система дозволить мінімізувати пробіг, оптимізувати завантаження транспорту та скоротити витрати на паливо, перетворюючи технології в інструмент підвищення ефективності та подолання структурних недоліків бізнес-моделі [52].

Стратегія WT (Уникнення або Мінімізація) є найконсервативнішою та спрямована на запобігання найгіршому сценарію, коли Слабкі сторони можуть бути посилені Зовнішніми загрозами. Вона передбачає дії зі зменшення ризиків у разі поглиблення економічної кризи на тлі залежності від зовнішніх постачальників. Прикладом такої стратегії є проєкт створення фонду стратегічної ліквідності ("військова каса"). Це не операційне покращення, а фінансовий буфер безпеки, який дозволить компанії пережити періоди різкого падіння доходів або перебоїв у постачанні без серйозних збитків, мінімізуючи вплив найнебезпечнішої комбінації факторів.

Отже, схема на рисунку 3.2 слугує потужним інструментом трансляції аналітики в практику. Вона наочно демонструє, що кожен висновок SWOT-аналізу не залишається абстракцією, а прямо конвертується в конкретну стратегічну лінію з чітким прикладом реалізації, забезпечуючи комплексний і збалансований підхід до управління розвитком ТОВ «Нова Пошта».

На рисунку 3.3 зображено схему «Дорожня карта впровадження стратегії (2024–2027 рр.)», яка наочно демонструє часову послідовність та етапність реалізації ключових стратегічних ініціатив ТОВ «Нова Пошта».

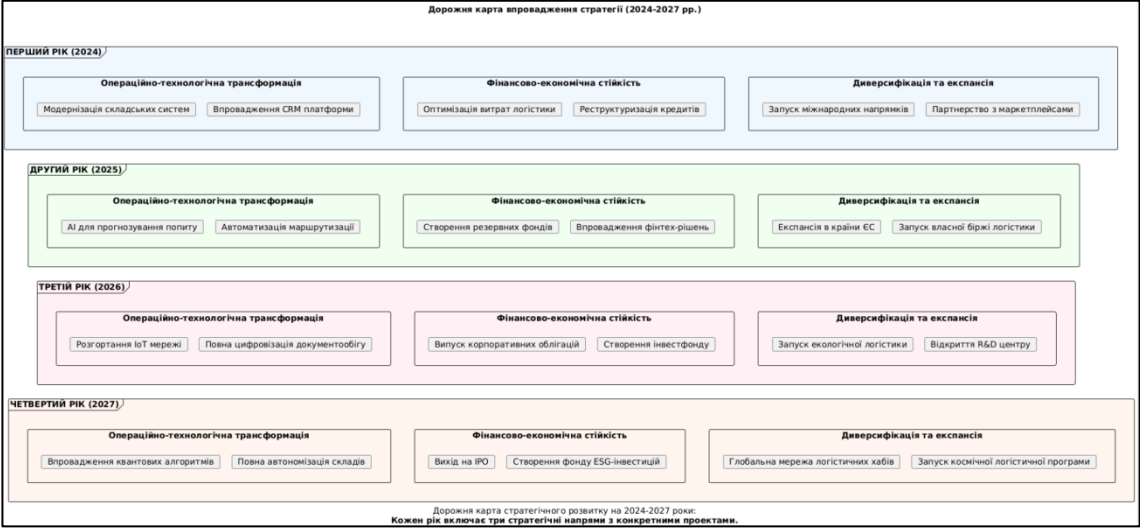


Рисунок 3.3 – схема «SWOT–стратегічна матриця з прикладами реалізації»[52]

Схема має табличну структуру, де по горизонталі розподілено три основні стратегічні напрями оптимізації – операційно–технологічна трансформація, фінансово–економічна стійкість та диверсифікація з експансією – а по вертикалі визначено часові етапи з 2024 по 2027 рік включно. Це дозволяє одночасно бачити, які конкретні заходи планується впроваджувати в кожному напрямі на кожному етапі, забезпечуючи синхронність і узгодженість стратегічної програми.

Дорожня карта починається з етапу пілотування та закладки основ (2024 рік). У цей період запускаються першочергові, але критично важливі проекти: пілот AI для оптимізації маршрутів, впровадження динамічного тарифу для сегмента e-commerce та розробка публічного API. Це свідчить про обережний, але цілеспрямований підхід, де кожен напрям отримує стартовий імпульс для подальшого масштабування [52].

Етап активного масштабування (2025–2026 роки) є найбільш інтенсивним. Тут відбувається перехід від пілотів до повномасштабного

впровадження: AI та мережа поштоматів переходять у фазу масового розгортання; програма оптимізації витрат (OPEX Excellence) та енергомодернізація набирають обертів; запускаються комплексні B2B-рішення та бета-версія єдиної цифрової платформи. Фінансовим результатом цього етапу має стати стабілізація вільного грошового потоку (FCF) на високому рівні та формування інвестиційного фонду розвитку.

Фінальний етап (2027 рік) орієнтований на консолідацію результатів та вихід на новий рівень. Основним завданням стає повномасштабна робота та глибока інтеграція всіх сервісів в єдиній цифровій платформі-екосистемі. Стратегічним результатом має бути домінування за показниками рентабельності та початок експансії на нові ринки (зокрема, ЄС), коли екосистема сервісів перетворюється з підтримуючого проекту на основний драйвер доходу та вартості компанії [52].

У правій частині схеми розміщена легенда з ключовими результатами (milestones), що дозволяє прив'язати абстрактні плани до конкретних, вимірних цілей: скорочення витрат, зростання частки e-commerce та доходів від екосистеми. Це перетворює дорожню карту з переліку заходів на інструмент контролю, де кожен етап має чіткі критерії успішності [53].

Таким чином, схема на рисунку 3.3 слугує не лише планом дій, а й інструментом комунікації та управління, який показує, як короткострокові операційні ініціативи поступово нарощують складність і масштаб, щоб досягти довгострокових стратегічних амбіцій компанії. Вона підкреслює, що трансформація є багаторічним, структурованим процесом, а не разовою акцією.

На рисунку 3.4 зображено схему «Система контролю та адаптації стратегії (PDCA-цикл)», яка представляє формалізований механізм забезпечення живості та ефективності запропонованої стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта».



Рисунок 3.4 – схема «Система контролю та адаптації стратегії (PDCA–цикл)»[53]

Схема візуалізує класичний цикл Демінга (Plan–Do–Check–Act), адаптований під завдання стратегічного управління в умовах високої турбулентності. Її структура має вигляд замкненого, ітеративного контуру, що підкреслює постійний, безперервний характер процесу вдосконалення, а не разове планування. Цикл починається з етапу «PLAN» (Планування), де відбувається розробка стратегії та детальних планів дій на основі результатів SWOT– та PEST–аналізу, а також попередніх ітерацій циклу. Це підтверджує, що стратегія не є догмою, а є відправною точкою, яка потребує чіткого операційного втілення [54].

Наступний етап «DO» (Виконання) відображає фазу практичної реалізації, де здійснюються конкретні заплановані заходи: впровадження AI, розширення мережі поштоматів, запуск цифрової платформи, коригування тарифів. Критично важливо, що ця фаза не є «чорною скринькою» – всі

ініціативи мають бути інструментовані та забезпечені ресурсами для подальшого вимірювання їх впливу.

Серцевиною всієї системи є етап «CHECK» (Перевірка), що передбачає системний моніторинг двох груп факторів. По–перше, це контроль ключових показників ефективності (KPI), таких як рівень логістичних витрат, величина вільного грошового потоку (FCF), частка e-commerce у виручці. По–друге, це постійне сканування зовнішнього середовища (PEST–фактори) для виявлення нових загроз (наприклад, ескалація війни) або можливостей (наприклад, нові держпрограми). Цей етап трансформує управління з інтуїтивного в дата–орієнтоване [55].

Схема наочно показує логіку прийняття рішення на основі результатів моніторингу. Якщо ключові KPI суттєво відхиляються від плану або виявляються нові зовнішні фактори, що змінюють умови гри, система запускає етап «ACT» (Коригування). Це не є знаком провалу, а навпаки, свідчить про роботу адаптивного механізму. Коригування може включати зміну пріоритетів (наприклад, пришвидшення інвестицій в енергонезалежність у разі погрози енергетичної кризи), перерозподіл бюджету між проектами або уточнення стратегічних цілей. Після цього оновлена стратегія знову потрапляє на вхід циклу («PLAN»), розпочинаючи нову ітерацію. Якщо ж відхилень немає або вони незначні, система передбачає продовження виконання поточних планів («DO») з подальшим регулярним моніторингом.

Таким чином, схема PDCA–циклу на рисунку 3.4 є не просто теоретичною моделлю, а практичним інструментом для забезпечення стратегічної гнучкості та живучості. Вона формалізує процес навчання організації на власному досвіді та реакції на зміни, перетворюючи стратегію з статичного документа в динамічну, самоналаштовувану систему. Це дозволяє ТОВ «Нова Пошта» підтримувати актуальність своїх стратегічних ініціатив у реальному часі, мінімізуючи ризик відставання від ринкових трендів та максимально використовуючи нові можливості [56].

3.3. Економічне обґрунтування та оцінка очікуваної ефективності запропонованих стратегічних заходів.

Економічна логіка запропонованих напрямів оптимізації базується на принципі інвестицій з чітким прогнозом віддачі, спрямованих на подолання ключових викликів, виявлених у попередніх розділах. Ці заходи не є розрізненими ініціативами, а формують єдину інвестиційну програму, де кожен проект закриває певну прогалину між поточним станом та цільовими показниками ефективності [56].

Обґрунтування поєднання інвестицій у ефективність та інвестицій у зростання. Стратегія передбачає паралельне фінансування двох типів проектів. Перший тип – це інвестиції в операційну ефективність, такі як впровадження штучного інтелекту для планування маршрутів, розширення мережі поштоматів та енергетична модернізація. Вони характеризуються значними капітальними витратами на початку, але мають чітку математику окупності за рахунок прямого скорочення змінних витрат. Наприклад, система AI, яка зменшить пробіг парку на 12%, за рік компенсує свої витрати за рахунок економії на паливі, а наступні роки почне генерувати чистий позитивний cash flow для компанії. Ці проекти є фундаментом, що дозволяє звільнити фінансові ресурси.

Другий тип – це інвестиції в нові джерела доходів: розвиток API-екосистеми для e-commerce, запуск B2B-рішень "під ключ" та створення власних фінансових і комерційних сервісів. Вони потребують тривалих інвестицій у розробку продуктів, маркетинг та комерційні команди. Їх окупність є не прямою, а стратегічною: вони забезпечують зростання завантаження існуючої мережі, збільшують частку високомаржинальних послуг і, що найважливіше, створюють високі бар'єри для виходу конкурентів, перетворюючи "Нову Пошту" з послуги на платформу. Вільні грошові потоки, вивільнені першим типом проектів, стають основним джерелом фінансування для другого, утворюючи замкнений цикл самозабезпеченого розвитку [57].

Оцінка очікуваного впливу на ключові фінансові показники. Комплексне впровадження стратегії призведе до структурних змін у фінансовій звітності компанії. Прогнозується, що рентабельність активів (ROA) і власного капіталу (ROE) демонструватимуть стійке зростання на 2–4 процентних пункти в середньостроковій перспективі. Це буде досягнуто за рахунок двох факторів: зростання чистих прибутків через оптимізацію витрат і збільшення частки маржинальних послуг, а також більш ефективного використання існуючої інфраструктури. Критичним показником стане вільний грошовий потік (FCF). Після періоду інтенсивних капітальних витрат на старті програм очікується його різке зростання і стабілізація на високому рівні, що дозволить компанії гнучко реагувати на можливості та загрози без зовнішнього фінансування. Одночасно має скоротитися співвідношення логістичних витрат до виручки як показник принципового підвищення операційної ефективності всього бізнесу [57].

На рисунку 3.5 зображено схему «Цикл стратегічних інвестицій ТОВ „Нова Пошта“», яка візуалізує фундаментальний принцип фінансової логіки запропонованої стратегії – формування замкненого, самозабезпеченого циклу розвитку.

Схема має чітку циркулярну структуру, що підкреслює ітеративність та самопідживлення процесу. Вона починається з блоку «ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ КОМПАНІЇ», що включає три джерела: власний прибуток, операційний грошовий потік та стратегічну ліквідність. Цей блок є відправною точкою, акцентуючи увагу на тому, що стратегія будується на внутрішніх можливостях, а не на зовнішніх запозиченнях.[58]

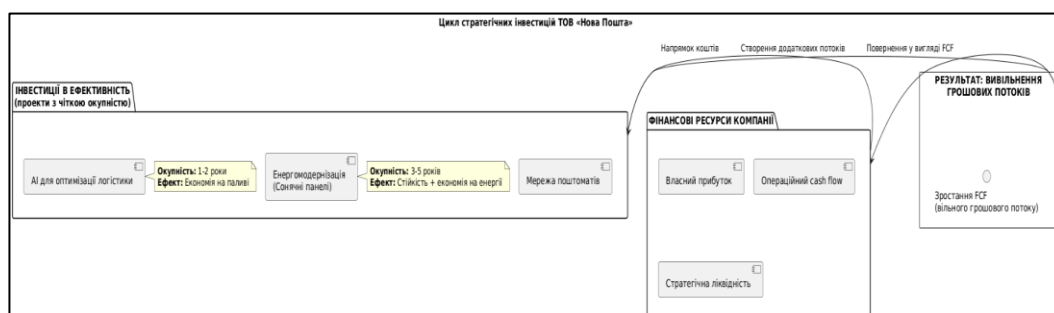


Рисунок 3.5 – схема «Цикл стратегічних інвестицій ТОВ „Нова Пошта“»[58]

З цієї бази ресурси спрямовуються на «ІНВЕСТИЦІЇ В ЕФЕКТИВНІСТЬ». Цей ключовий блок містить конкретні проекти з передбачуваною окупністю: AI для логістики, розширення мережі поштоматів та енергомодернізацію (сонячні панелі). Важливо, що кожен проект супроводжується анотацією, що вказує на його часовий горизонт окупності (1–2 роки, 3–5 років) та природу ефекту (пряма економія, підвищення стійкості). Це підкреслює обґрунтованість та розрахунковий характер цих інвестицій. Основна мета цих проектів – не безпосереднє зростання, а оптимізація [58].

Результатом цих інвестицій є перехід до центрального блоку схеми – «ВИВІЛЬНЕННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ», конкретно – зростання вільного грошового потоку (FCF). Це є найважливішим проміжним результатом. FCF – це реальні гроші, які залишаються в компанії після всіх інвестицій для підтримки бізнесу. Його зростання безпосередньо впливає з економії, отриманої від проектів ефективності.

Саме цей вивільнений FCF стає джерелом фінансування для наступного етапу – «ІНВЕСТИЦІЙ В ЗРОСТАННЯ». Ці проекти (розвиток API-екосистеми, B2B-рішення, фінансові сервіси) мають іншу природу: їхня окупність є стратегічною, а не прямою, і спрямована на захоплення нових ринків, створення нових джерел доходу та побудову екосистеми. Таким чином, схема демонструє, як гроші, зароблені на оптимізації існуючого бізнесу, інвестуються у створення майбутнього бізнесу.

Фінальний блок – «КІНЦЕВИЙ РЕЗУЛЬТАТ» – замикає цикл. Успішна реалізація інвестицій у зростання забезпечує «самозабезпечений цикл розвитку» та «посилення ринкової влади». Це, у свою чергу, призводить до зростання прибутку та операційного грошового потоку, повертаючись у вихідний блок фінансових ресурсів, але вже на новому, вищому рівні.

Отже, схема наочно ілюструє ключовий висновок розділу: запропонована стратегія є не набором витрат, а інвестиційною машиною, де кожен етап

генерує ресурси для наступного. Вона перетворює компанію з оператора, що витрачає кошти на утримання інфраструктури, в платформу, що інвестує власні вільні кошти у власне посилення та майбутнє, що є основою для довгострокової фінансової стійкості та ринкового лідерства.

На рисунку 3.6 зображено схему «Матриця оцінки ризиків та ефективності стратегічних проектів», яка служить інструментом стратегічного портфельного управління для ТОВ «Нова Пошта».

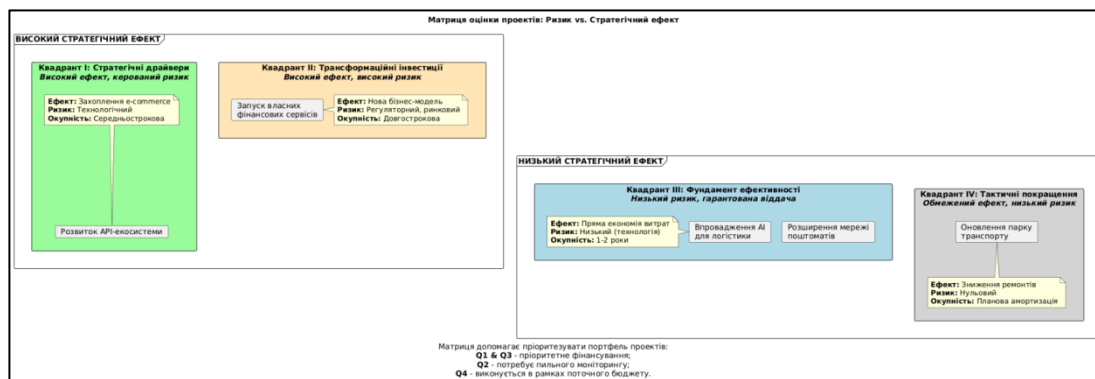


Рисунок 3.6 – схема «Матриця оцінки ризиків та ефективності стратегічних проектів»[58]

Схема побудована за класичним принципом матриці BCG (Boston Consulting Group), але адаптована під специфіку оцінки стратегічних ініціатив. Вона має дві осі: вертикальну – «Стратегічний ефект» (від низького до високого) та горизонтальну – «Ризик» (від низького до високого). Перетин цих осей утворює чотири чітко виражені квадранти, кожен з яких має свою стратегічну логіку, колірне кодування та містить конкретні проекти компанії.

Квадрант I (верхній лівий, зелений): «Стратегічні драйвери».

Цей квадрант об'єднує проекти з високим стратегічним ефектом та керованим (середнім) ризиком. Яскравий приклад – «Розвиток API-екосистеми». Цей проект є основним драйвером захоплення ринку e-commerce (високий ефект), а ризики переважно технологічні та піддаються контролю. Його окупність є середньостроковою. Цей квадрант є зоною пріоритетного

фінансування та концентрації управлінських зусиль, оскільки проекти тут дають максимальну віддачу при прийнятному рівні невизначеності.

Квадрант II (верхній правий, бежевий): «Трансформаційні інвестиції».

Тут зосереджені проекти з високим стратегічним ефектом, але й високим ризиком. Приклад – «Запуск власних фінансових сервісів». Цей проект може трансформувати бізнес–модель, відкривши нову високомаржинальну лінійку доходів (високий ефект), однак супроводжується значними регуляторними та ринковими ризиками. Окупність – довгострокова. Проекти цього квадранти вимагають пильного моніторингу, поетапного впровадження (пілотування) та можуть фінансуватися за рахунок доходів від проектів Квадранту I та III. Вони несуть у собі найбільший потенціал, але й найбільшу небезпеку.

Квадрант III (нижній лівий, блакитний): «Фундамент ефективності».

Ця зона включає проекти з низьким ризиком, але гарантованою віддачею та обмеженим стратегічним ефектом. До них належать такі ініціативи, як «Впровадження AI для логістики» та «Розширення мережі поштоматів». Їхній ефект легко виміряти (пряма економія витрат), ризики мінімальні (технології впроваджені світом), а окупність короткострокова (1–2 роки). Ці проекти є «грошовою короною» стратегії: вони генерують стабільний потік економії (вільного грошового потоку), який і фінансує більш ризиковані та довгострокові ініціативи з інших квадрантів.

Квадрант IV (нижній правий, сірий): «Тактичні покращення».

Тут розташовані проекти з обмеженим ефектом та низьким ризиком. Приклад – «Оновлення парку транспорту». Це не стратегічні інвестиції, а рутинні, планові витрати на підтримку операційної діяльності. Їхній ефект (зниження витрат на ремонт) обмежений, ризик практично відсутній, а окупність відбувається в рамках стандартної амортизації. Такі ініціативи виконуються в рамках поточного операційного бюджету і не потребують окремого стратегічного рішення [59].

Таким чином, матриця на рисунку 3.6 є потужним інструментом для пріоритезації та балансування портфеля проектів. Вона наочно показує, що

ресурси компанії мають бути спрямовані на одночасну підтримку проектів Квадранту I та III, які створюють фінансову основу та стратегічний поштовх. Проекти Квадранту II потребують обережного, але необхідного інвестування для забезпечення майбутнього пробиву, тоді як Квадрант IV залишається зоною операційного контролю. Цей підхід забезпечує збалансований розвиток, де короткострокова ефективність підживлює довгострокову трансформацію, мінімізуючи загальні ризики стратегічної програми.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі на основі результатів SWOT– та PEST–аналізу було розроблено та економічно обґрунтовано три ключові напрями оптимізації стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта». Ці напрями – операційно–технологічна трансформація, зміцнення фінансової стійкості та диверсифікація бізнес–моделі – утворюють єдину систему, спрямовану на трансформацію компанії з логістичного оператора в технологічну платформу [60].

Запропонована стратегія заснована на принципі самозабезпеченого циклу інвестицій. Короткострокові інвестиції в ефективність (наприклад, AI для оптимізації маршрутів) генерують додатковий вільний грошовий потік (FCF). Цей FCF, у свою чергу, фінансує стратегічні довгострокові інвестиції у зростання (розвиток API–екосистеми, B2B–рішення), створюючи замкнений контур розвитку, що мінімізує залежність від зовнішніх джерел капіталу.

Очікуваний економічний ефект від реалізації стратегії включає зростання рентабельності активів та власного капіталу на 2–4 процентних пункти, суттєве підвищення вільного грошового потоку та скорочення частки логістичних витрат у виручці. Стратегічним результатом має стати збільшення частки доходів від немережевих сервісів до 10–15%, що підтвердить успішну диверсифікацію та закріпить позиції «Нової Пошти» як цифрової екосистеми, а

не просто перевізника, забезпечивши її довгострокову стійкість і лідерство в повоєнній економіці.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що ефективність стратегії розвитку підприємства є вирішальним чинником для досягнення довгострокової конкурентоспроможності та фінансової стійкості в умовах сучасної турбулентності. Комплексний аналіз, представлений у магістерській роботі на прикладі ТОВ «Нова Пошта», дозволив не лише оцінити поточний стан компанії, а й визначити ключові напрями оптимізації її стратегічного управління та сформувати практичні рекомендації щодо підвищення результативності її діяльності.

У першому розділі було розкрито теоретико–методологічні основи формування, реалізації та оцінки стратегії розвитку. Було обґрунтовано, що сучасна ефективна стратегія виходить за рамки планування та перетворюється на динамічну систему управління, яка поєднує стратегічне бачення з чіткими організаційними механізмами впровадження та комплексною системою контролю (BSC, KPI). Особлива увага приділялася поєднанню фінансових показників результативності (ROA, ROE, FCF) з індикаторами стратегічної стійкості (ліквідність, автономія, леверидж), що формує цілісну картину успішності бізнес–моделі.

Другий розділ був присвячений поглибленому аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» в період 2022–2024 років. Дослідження виявило класичну V–подібну траєкторію подолання операційного шоку, спричиненого повномасштабною війною, та подальше стійке відновлення ключових фінансових показників. Аналіз підкреслив, що основним досягненням компанії стала не просто фінансова витривалість, а стратегічна адаптивність – здатність миттєво перебудовувати логістичні ланцюги, перенаправляти ресурси на нові ринкові можливості (e-commerce) та інвестувати в цифрову трансформацію як основу майбутнього зростання. Конкурентна позиція компанії оцінена як надзвичайно міцна, проте в умовах структурного зростання операційних витрат.

У третьому розділі, на основі результатів SWOT– та PEST–аналізу, було розроблено конкретні напрями оптимізації стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта». Запропоновано три взаємопов’язані стратегічні осі: 1) операційно–технологічна трансформація (AI, поштомати, цифрова екосистема); 2) зміцнення фінансово–економічної стійкості (динамічне тарифування, OPEX Excellence, управління ліквідністю); 3) диверсифікація та ринкова експансія (B2B–рішення, підготовка до євроінтеграції, розвиток екосистеми сервісів). Кожен напрям підкріплений конкретними прикладами проєктів, що впливають із чотирьох базових стратегій SWOT–матриці (SO, ST, WO, WT).

Очікувана ефективність запропонованих заходів полягає в комплексному синергетичному ефекті: технологічні інвестиції призведуть до скорочення операційних витрат і створення нових джерел доходу; гнучке управління фінансами забезпечить ресурси для цих інвестицій та підвищить стійкість до зовнішніх шоків; а диверсифікація дозволить зменшити ризики та відкрити нові вектори зростання. Реалізація цієї стратегії дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише зберегти лідерство на національному ринку, але й перетворитися з логістичного оператора на технологічну платформу та екосистему, що є запорукою її довгострокового успіху в повоєнній, цифровій економіці України. Таким чином, робота доводить, що основою стійкого розвитку в сучасних умовах є не реактивне виживання, а проактивна, цілісна та адаптивна стратегія, що трансформує виклики в конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління: [монографія] / І. Ансофф; пер. з англ. – К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004. – 392 с.
2. Бланк І. А. Стратегія фінансового менеджменту: навчальний посібник / І. А. Бланк. – К. : Ніка-Центр, 2013. – 656 с.
3. Воронкова А. Е. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. / А. Е. Воронкова. – К. : КНЕУ, 2019. – 415 с.
4. Грабова О. М. Концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) як інструмент стратегічного управління / О. М. Грабова // Бізнес-навігатор. – 2021. – № 3 (64). – С. 48–55.
5. Друкер П. Ефективне управління. Економічні задачі і оптимальні рішення: пер. з англ. / П. Друкер. – М. : Вільямс, 2019. – 288 с.
6. Канеман Д. Думай повільно... вирішуй швидко: пер. з англ. / Д. Канеман. – К. : Наш формат, 2018. – 624 с.
7. Кім В. Ч., Моборн Р. Стратегія блакитного океану: пер. з англ. / В. Ч. Кім, Р. Моборн. – К. : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2018. – 304 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: експрес-курс: пер. з англ. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб. : Пітер, 2018. – 496 с.
9. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школи стратегій. Стратегічне сафари: екскурсія лабіринтами стратегій менеджменту: пер. з англ. / Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел. – СПб. : Пітер, 2017. – 336 с.
10. Остервальдер А., Піньєр І. Створення бізнес-моделей: настільна книга стратега та новатора: пер. з англ. / А. Остервальдер, І. Піньєр. – М. : Альпіна Паблішер, 2020. – 288 с.
11. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів: пер. з англ. / М. Портер. – К. : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2015. – 390 с.

- 12.Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу: пер. з англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд. – М. : Вільямс, 2018. – 928 с.
- 13.Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Р. А. Фатхутдінов. – М. : Видавничо–торгова корпорація «Дашков і Ко», 2019. – 448 с.
- 14.Шифрін Б. М. Стратегічне управління: навч. посіб. / Б. М. Шифрін. – К. : Центр навчальної літератури, 2017. – 384 с.
- 15.Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. B. Barney // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, No. 1. – P. 99–120.
- 16.Kaplan, R. S., Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 336 p.
- 17.Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, No. 7. – P. 509–533.
- 18.Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novaposhta.ua>
- 19.Матеріали річних звітів логістичних операторів України (2019–2023 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua>
- 20.Аналітичні огляди ринку логістики та e-commerce в Україні (Pro-Consulting, E-Panda, UADS) [Електронний ресурс]. – 2022–2023. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua> , <https://e-panda.ua>
- 21.Глушков В. М. Економіка знань та управління інтелектуальним капіталом: монографія / В. М. Глушков. – К. : Академперіодика, 2020. – 312 с.
- 22.Захаров С. В. Аналіз фінансової звітності: навч. посіб. / С. В. Захаров. – Х. : Вид-во «Діса плюс», 2021. – 480 с.
- 23.Іванова Л. М. Адаптивне управління в умовах турбулентності: теорія та практика: монографія / Л. М. Іванова. – Одеса : Астропринт, 2022. – 278 с.
- 24.Коваленко О. О. Стратегічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. / О. О. Коваленко. – Вінниця : ВНТУ, 2019. – 320 с.

- 25.Коробов М. Я. Фінансовий менеджмент: сучасні концепції та інструменти: навч. посіб. / М. Я. Коробов. – К. : Ліра-К, 2020. – 544 с.
- 26.Лисенко Д. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки та шляхи підвищення: монографія / Д. В. Лисенко. – Дніпро : Герда, 2021. – 265 с.
- 27.Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у 3 т. / за ред. С. В. Мочерного. – К. : Видавничий центр "Академія", 2010. – Т. 1. – 864 с.
- 28.Огірко І. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: навч. посіб. / І. В. Огірко. – Львів : Львівська політехніка, 2018. – 350 с.
- 29.Петренко С. М. Управління змінами в організації: навч. посіб. / С. М. Петренко. – К. : ЦУЛ, 2019. – 276 с.
- 30.Савула Я. М. Інноваційний розвиток підприємств: стратегії та механізми: монографія / Я. М. Савула. – Тернопіль : ТНЕУ, 2020. – 318 с.
- 31.Семенов А. К. Корпоративне управління: теорія та практика: навч. посіб. / А. К. Семенов. – К. : Каравела, 2017. – 400 с.
- 32.Тарасенко В. П. Економіка та управління підприємством: навч. посіб. / В. П. Тарасенко. – Х. : ХНЕУ, 2021. – 512 с.
- 33.Федорченко В. К. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / В. К. Федорченко. – К. : Альфа-прес, 2018. – 368 с.
- 34.Циганкова Т. М. Маркетингові стратегії на сучасному ринку: монографія / Т. М. Циганкова. – Київ : КНТЕУ, 2019. – 294 с.
- 35.Шевченко Л. С. Фінансова стійкість підприємства: діагностика та управління: монографія / Л. С. Шевченко. – Полтава : ПУЕТ, 2020. – 280 с.
- 36.Christensen, C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail / C. M. Christensen. – Boston : Harvard Business Review Press, 2016. – 288 p.
- 37.Grant, R. M. Contemporary Strategy Analysis / R. M. Grant. – 10th ed. – Hoboken : Wiley, 2018. – 816 p.
- 38.Hamel, G., Prahalad, C. K. Competing for the Future / G. Hamel, C. K. Prahalad. – Boston : Harvard Business Review Press, 1996. – 368 p.
- 39.Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning / H. Mintzberg. – New York : The Free Press, 1994. – 458 p.

40. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want / A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, A. Smith. – Hoboken : Wiley, 2014. – 320 p.
41. Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. – New York : The Free Press, 1985. – 592 p.
42. Ries, E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses / E. Ries. – New York : Currency, 2011. – 336 p.
43. Sull, D., Eisenhardt, K. M. Simple Rules: How to Thrive in a Complex World / D. Sull, K. M. Eisenhardt. – Boston : Houghton Mifflin Harcourt, 2015. – 272 p.
44. Teece, D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth / D. J. Teece. – Oxford : Oxford University Press, 2009. – 304 p.
45. W. Chan Kim, Renée Mauborgne. Blue Ocean Shift: Beyond Competing – Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth / W. Chan Kim, Renée Mauborgne. – New York : Hachette Books, 2017. – 336 p.
46. Дані Державної служби статистики України щодо обсягів перевезень та логістичних послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
47. Звіти Національного банку України про фінансову стабільність (2020-2023) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>
48. Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ifrs.org>
49. Офіційні публікації Міністерства цифрової трансформації України щодо розвитку e-commerce [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua>
50. Програма діяльності Кабінету Міністрів України (розділ "Економічний розвиток") [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua>
51. Бойко В. І. Концепція стійкого розвитку підприємства: стратегічні орієнтири та інструменти реалізації: монографія / В. І. Бойко. – К.: КНТЕУ, 2021. – 342 с.
52. Мельник О. Г. Фінансовий аналіз: сучасні методи та інтерпретація результатів: навч. посіб. / О. Г. Мельник. – Львів: Магнолія, 2022. – 415 с.

- 53.Павленко Т. С. Управління ризиками в бізнесі: практикум / Т. С. Павленко. – Харків: Вид-во «Форт», 2020. – 288 с.
- 54.Степаненко І. П. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник конкурентоспроможності: монографія / І. П. Степаненко. – Одеса: ОНЕУ, 2019. – 275 с.
- 55.Яковенко Р. М. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, оптимізація, управління: навч. посіб. / Р. М. Яковенко. – Дніпро: Національний гірничий університет, 2021. – 332 с.
- 56.Ambrosini, V., Bowman, C. What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management? / V. Ambrosini, C. Bowman // International Journal of Management Reviews. – 2009. – Vol. 11, No. 1. – P. 29–49.
- 57.Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? / K. M. Eisenhardt, J. A. Martin // Strategic Management Journal. – 2000. – Vol. 21, No. 10-11. – P. 1105–1121.
- 58.Prahalad, C. K., Hamel, G. The Core Competence of the Corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68, No. 3. – P. 79–91.
- 59.Wernerfelt, B. A Resource-Based View of the Firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. – Vol. 5, No. 2. – P. 171–180.
- 60.Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 р. № 514-VI [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>