МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА» М. ПОЛТАВА»

Виконала: студентка 4 курсу, групи 42-м спеціальності 073 «Менеджмент»

КОВТЮШЕНКО Анастасія Олександрівна

Керівник: к.е.н., доцент

ГОМЕНЮК Марина Олександрівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**	
РОЗДІЛ 2. **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»**	
РОЗДІЛ 3. **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»**	

ВСТУП

Стрімка цифрова трансформація світової економіки, посилення процесів глобалізації та перманентна макроекономічна нестабільність кардинально змінили парадигму функціонування підприємств поштово-логістичної галузі. Сучасні виклики воєнного часу в Україні у поєднанні з жорсткою конкуренцією з боку транснаціональних операторів вимагають від вітчизняного бізнесу кардинального перегляду традиційних підходів до ведення діяльності. Головним критерієм успішності та життєздатності сучасного логістичного підприємства стає не просто масштабування фізичної інфраструктури, а здатність його топ-менеджменту впроваджувати гнучкі інструменти стратегічного управління, забезпечувати предиктивну адаптацію до ризиків та формувати інноваційні екосистеми сервісів для споживачів.

Становлення та розвиток лідерів логістичного ринку, таких як ТОВ «Нова Пошта», генерує об’єктивну потребу в пошуку новітніх, науково обґрунтованих стратегічних рішень. Максимально ефективне використання наявного ресурсного потенціалу, диверсифікація джерел доходу через вихід на міжнародні ринки, цифровізація клієнтського досвіду та інтеграція принципів сталого розвитку (ESG) є тими базовими векторами, які визначають загальну конкурентоспроможність компанії на європейському та глобальному рівнях.

У зв'язку з цим, дослідження теоретичних засад стратегічного менеджменту та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії ТОВ «Нова Пошта» є надзвичайно актуальним і своєчасним науково-прикладним завданням.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій і стратегічних напрямів удосконалення системи управління діяльністю ТОВ «Нова Пошта» для забезпечення його сталого розвитку та глобальної конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі **завдання**:

– дослідити теоретико-методологічні основи, еволюцію концепцій та інструментарій стратегічного менеджменту сучасних організацій;

– здійснити комплексний аналіз фінансово-господарського стану та оцінити ефективність існуючої системи управління ТОВ «Нова Пошта» м. Полтава;
– виконати SWOT-аналіз підприємства для виявлення ключових факторів зовнішнього середовища та оцінки його внутрішнього потенціалу;
– розробити проектну стратегію міжнародної експансії та розгортання глобальної логістичної мережі бренду Nova Post;
– обґрунтувати шляхи модернізації системи управління персоналом на основі впровадження моделі «Людський капітал 2.0» та KPI-грейдингу;
– окреслити заходи щодо інтеграції принципів сталого розвитку та «зеленої логістики» в операційну діяльність компанії;
– оцінити економічну ефективність та розрахувати показники окупності запропонованого стратегічного плану розвитку.

Об’єктом дослідження є процеси та механізми стратегічного управління діяльністю великих транспортно-логістичних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта» в умовах діджиталізації бізнесу та виходу на міжнародні ринки.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід, SWOT-аналіз та PEST-аналіз, методи фінансово-економічного аналізу, математичного моделювання та дисконтування грошових потоків.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані теоретичні положення, аналітичні висновки та розроблені комплексні рекомендації доведені до рівня конкретних прикладних рішень для ТОВ «Нова Пошта».

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному ринковому середовищі фундаментальним чинником життєздатності бізнесу виступають категорії стратегії та стратегічного менеджменту. Стратегія підприємства розглядається як комплексна модель дій, спрямована на реалізацію перспективних орієнтирів та зміцнення ринкових позицій. Вона інтегрує в собі формулювання місії, візії, пріоритетних завдань, а також визначення векторів розвитку, що забезпечують формування стійких конкурентних переваг.

Стратегічне управління, своєю чергою, являє собою динамічний цикл, що охоплює проектування, впровадження та систематичний моніторинг виконання обраного курсу. Даний процес базується на глибокому дослідженні зовнішньої кон'юнктури (зокрема макроекономічних, соціальних та політичних чинників) у поєднанні з оцінкою внутрішнього потенціалу та обмежень фірми. Такий системний підхід гарантує раціональний розподіл ресурсів, дозволяє передбачати майбутні трансформації та оперативно адаптуватися до нестабільності середовища.

Ефективність стратегічного менеджменту базується на трьох «китах»:

– чітка орієнтація на кінцевий результат;

– врахування специфіки галузі та інтенсивності конкуренції;

– безперервний контроль і вчасна корекція планів відповідно до нових викликів.

Етимологія терміна «стратегія» сягає давньогрецької цивілізації, де він трактувався як «мистецтво полководця». Початково зародившись у військовій науці, основи стратегічного мислення почали закладатися ще в античну епоху. Одним із перших, хто апелював до цього поняття у контексті загального управління, був Сократ, а подальший розвиток термін здобув у працях мислителів наступних століть [32, с. 111].

Період між 400 та 320 роками до н.е. став знаковим для становлення методології довгострокового планування. Саме тоді з'явилися фундаментальні праці, що заклали логічний базис стратегії. Яскравим прикладом є трактат Сунь-цзи «Мистецтво війни», який фактично став першим у світі посібником із системного планування складних операцій.

У європейському науковому просторі термін адаптували у XVIII столітті, проте тривалий час (аж до середини XX ст.) його використовували виключно для опису військових конфліктів. Отже, генезис стратегії має глибоке коріння у військовій справі та є результатом інтелектуального розвитку різних світових культур [39, с. 37].

У сучасному розумінні стратегія розвитку підприємства – це адаптивна довгострокова програма дій, що характеризується інноваційністю та прийнятним рівнем ризику. Вона ґрунтується на прискіпливому аналізі бізнес-середовища, враховує роль людського капіталу та потребує цільового інвестування для отримання синергетичного ефекту.



Рис. 1.1. Складові стратегії розвитку підприємства*

**Джерело: складено на основі [6]*

Ключові характеристики стратегії розвитку організації (рис. 1.1):

– Довгостроковість. Стратегічне планування передбачає перспективний погляд на розвиток бізнесу, охоплюючи часовий горизонт зазвичай від п’яти років, що необхідно для втілення фундаментальних прагнень та глобальної місії компанії.

– Візія та місія. Фундаментом стратегії виступає концептуальне бачення ідеального образу компанії в майбутньому (візія) та чітке розуміння її фундаментального призначення і сенсу існування на ринку (місія).

– Стратегічні цілі і завдання. Формулювання конкретних орієнтирів, які мають бути чіткими, піддаватися вимірюванню та мати реалістичні терміни виконання, що забезпечує поетапну декомпозицію загальної візії у практичні кроки.

– Аналіз середовища. Процес системного вивчення внутрішнього потенціалу та зовнішнього оточення організації для своєчасного виявлення ринкових шансів, а також нейтралізації потенційних загроз і ризиків.

– Стратегічні напрямки. Визначення пріоритетних векторів діяльності, які можуть включати освоєння нових ринкових ніш, впровадження технологічних інновацій, модернізацію виробничих циклів або диверсифікацію продукції.

– Ресурсна база. Ідентифікація та акумуляція необхідних активів — від фінансового та людського капіталу до інтелектуальних і технологічних потужностей, які є критично важливими для практичного втілення стратегічних задумів.

– Моніторинг і контроль. Створення дієвого механізму зворотного зв'язку для регулярної оцінки прогресу, виявлення відхилень від заданого курсу та оперативного внесення коректив у стратегічний план відповідно до мінливих умов середовища [6, с. 176].

Систематизація наукових поглядів українських дослідників на зміст категорії «стратегія підприємства» представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Порівняння дефініцій «стратегія підприємства» у працях вітчизняних вчених*

Автор	Сутність наукового підходу (трактування)
Гура О. Л., Бобівський В. А. [5]	Процедура проектування магістрального вектора розвитку організації, що базується на формулюванні якісно нових пріоритетів, синхронізації внутрішнього потенціалу з екзогенними факторами та впровадженні системи заходів для реалізації обраного курсу.
Гудзь О. І. [4]	Адаптивна довгострокова програма дій з інноваційним вектором та врахуванням чинників ризику, розробка якої ґрунтується на глибокому діагностуванні макро- та мікросередовища функціонування суб'єкта господарювання.
Борисюк О. В. [2]	Сукупність базових принципів та регламентів прийняття рішень, що визначають модель поведінки компанії; стратегія встановлює характер взаємозв'язків організації з оточенням та впорядковує внутрішні управлінські процеси.
Струк Н., Капраль О. [28]	Концепція, що поєднує в собі як загальний вектор спрямованості ділової активності підприємства, так і деталізований перспективний план його функціонування на тривалий період.

**Джерело: сформовано автором*

У сучасних умовах високої турбулентності бізнес-середовища перелік традиційних вимог до стратегії суттєво трансформується та розширюється. Гіпердинамічність ринку диктує необхідність впровадження нових критеріїв якості стратегічного планування, серед яких варто виділити такі ключові аспекти [2, с. 161]:

– ризик-орієнтований підхід та антикризове управління: стратегія має базуватися на глибокій ідентифікації потенційних загроз та розробці превентивних заходів. Це забезпечує життєздатність підприємства та його резистентність до деструктивних впливів зовнішнього оточення;

– ринкова релевантність та клієнтоцентричність: фундаментом успішного розвитку є прискіпливий аналіз споживчих трендів. Стратегія повинна трансформувати виявлені потреби ринку у стійкі конкурентні переваги, що дозволяють максимально повно задовольняти запити цільової аудиторії;

– цифрова модернізація бізнес-моделі: актуальним критерієм є інтеграція новітніх ІТ-рішень у виробничі та управлінські цикли. Використання інструментів цифрової трансформації дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й суттєво підвищити загальну ефективність господарської діяльності;

– динамічна адаптивність: здатність стратегії до швидкої реконфігурації під впливом технологічних змін та макроекономічних коливань є запорукою збереження стратегічної стійкості організації.

Окрім зазначених факторів, процес формування стратегічного курсу підприємства має враховувати наступні критично важливі параметри:

1. Оперативність реагування та стратегічна гнучкість. Сформований план дій не повинен бути статичним. Він має передбачати механізми швидкої корекції цілей та методів їх досягнення у відповідь на виклики внутрішнього та зовнішнього порядку.

2. Чітка ідентифікація конкурентного профілю. Стратегія покликана чітко окреслювати сфери, де фірма володіє унікальними компетенціями – чи то через продуктову диференціацію, оптимізацію собівартості, чи завдяки ексклюзивним маркетинговим стратегіям.

3. Об’єктивний баланс конкурентних позицій. Надзвичайно важливо дотримуватися раціональної оцінки власних переваг. Їх переоцінка може призвести до стратегічних помилок і зниження рентабельності, тоді як недооцінка можливостей конкурентів загрожує втратою ринкової частки. Необхідно підтримувати паритет між амбітністю цілей та реальною прибутковістю бізнесу.

4. Ресурсна детермінація та потенціал розвитку. Успішна реалізація обраного курсу можлива лише за умови наявності відповідного ресурсного забезпечення. Це стосується не лише фінансових активів, а й технологічного оновлення, а також нарощування інтелектуального капіталу та кваліфікації персоналу для створення продуктів високої доданої вартості.

Специфіка стратегічного управління сучасним суб’єктом господарювання визначається сукупністю характеристик, що формують його стійкість та векторний розвиток у довгостроковій перспективі.

Систематизація ключових атрибутів стратегічного управління дозволяє виділити наступні домінанти (рис. 1.2):

– прогностичність та часовий горизонт: орієнтація на стратегічний ландшафт майбутнього (5 – 10 років), що забезпечує стабільність бізнесу попри поточні коливання;

– емерджентність (системність): сприйняття підприємства як цілісного організму, де трансформація одного елемента неминуче корелює з іншими підсистемами;

– когнітивний аналіз середовища: безперервний моніторинг екзогенних факторів та ендогенних ресурсів для ідентифікації ринкових вікон та бар'єрів;

– генерація конкурентних преференцій: фокус на створенні унікальних ціннісних пропозицій, що диференціюють компанію в ринковому просторі;

– динамічна реконфігурація (адаптивність): здатність до оперативної трансформації планів у відповідь на виклики глобалізованого світу;

– превентивне ризик-менеджування: інтеграція інструментів оцінки загроз у процес прийняття стратегічних рішень.

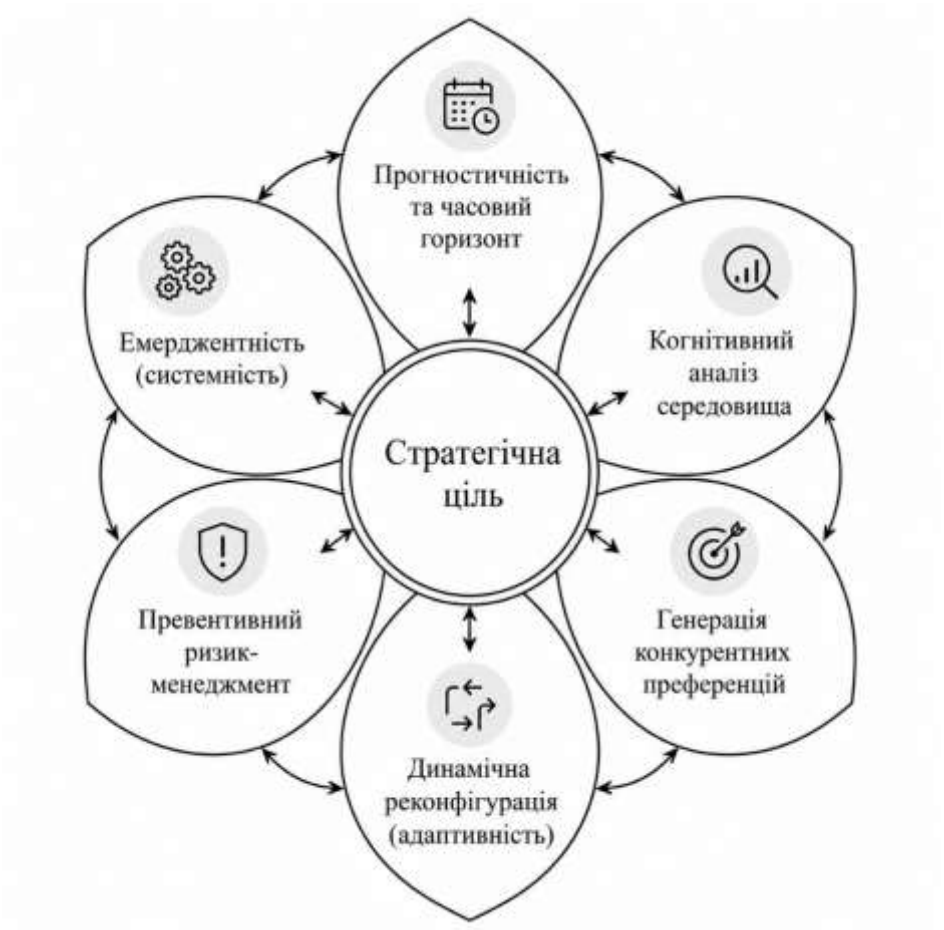


Рис. 1.2. Архітектоніка стратегічного управління підприємством

У науковій літературі [37, с. 201] традиційно виокремлюють чотири базові вектори розвитку. Погоджуючись із загальною логікою класифікації, ми вважаємо за доцільне модернізувати підхід: замість розрізненого розгляду фінансового та управлінського аспектів, доцільно інтегрувати їх у синтетичну категорію «Потенціал підприємства». Таке узагальнення дозволяє комплексно оцінювати внутрішні можливості організації.

Детальний огляд стратегічних напрямів представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Характеристика стратегічних векторів розвитку підприємства

Тип стратегії	Пріоритетна ціль	Механізм реалізації
Інноваційна	Технологічне та продуктове лідерство	Впровадження ноу-хау, R&D-розробки, цифровізація бізнес-моделі.
Внутрішньофірмова	Оптимізація операційної архітектури	Удосконалення бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці, Lean-менеджмент.
Ринкова	Експансія та зміцнення ринкової частки	Маркетингове позиціонування, диверсифікація асортименту, клієнтоорієнтованість.
Інвестиційна	Нарощування капіталізації та масштабів	Капіталовкладення в основні фонди, M&A (злиття та поглинання), вихід на нові ринки.

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Підсумовуючи, стратегічне управління слід трактувати як цілісний інструментарій, що поєднує формулювання місії (екзистенційного сенсу бізнесу) та візії (бажаного майбутнього) із практичною реалізацією довгострокових програм.

Такий системний підхід гарантує раціональний розподіл ресурсів, дозволяє передбачати майбутні трансформації та оперативно адаптуватися до нестабільності середовища.

Для глибшого розуміння механізму функціонування даної системи доцільно розглянути її як замкнений ітераційний процес, що відображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Цикл стратегічного управління підприємством

Як видно з рис. 1.2, стратегічний цикл розпочинається з діагностики середовища, що створює підґрунтя для прийняття управлінських рішень, і завершується етапом контролю, результати якого ініціюють новий етап аналізу.

Стратегія підприємства – це складна, ієрархічно побудована система інноваційних пріоритетів та управлінських рішень, що базується на синергії внутрішніх можливостей та зовнішніх шансів. Вона виступає не просто планом дій, а засобом забезпечення життєздатності організації у висококонкурентному та мінливому середовищі. Саме ефективне стратегування стає вирішальним чинником у досягненні глобального успіху та сталого розвитку суб'єкта господарювання в сучасних економічних реаліях.

В епоху глобальних трансформацій та економічної турбулентності стратегічний менеджмент стає фундаментом забезпечення резильєнтності (стійкості) та довгострокової життєздатності бізнесу. Постійна зміна

макроекономічних параметрів – від інфляційних стрибків та валютних коливань до геополітичних зрушень і регуляторних новел – змушує підприємства відмовитися від статичних моделей управління на користь динамічних адаптивних систем.

Фундаментальною функцією управління в кризових умовах виступає превентивний аналіз середовища.

У нестабільному середовищі місія та візія компанії відіграють роль «внутрішнього компаса». Основними векторами розвитку стають:

1. Гнучкість та Agile-планування: перехід від жорстких довгострокових планів до коротких ітерацій із постійною корекцією цілей.

2. Оптимізація ризикового профілю: створення інтегрованих систем ризик-менеджменту, що включають хежування валютних ризиків, диверсифікацію логістики та розробку антикризових регламентів.

3. Ресурсна пріоритезація: концентрація дефіцитних активів на напрямах із найвищою доданою вартістю та швидкою окупністю.

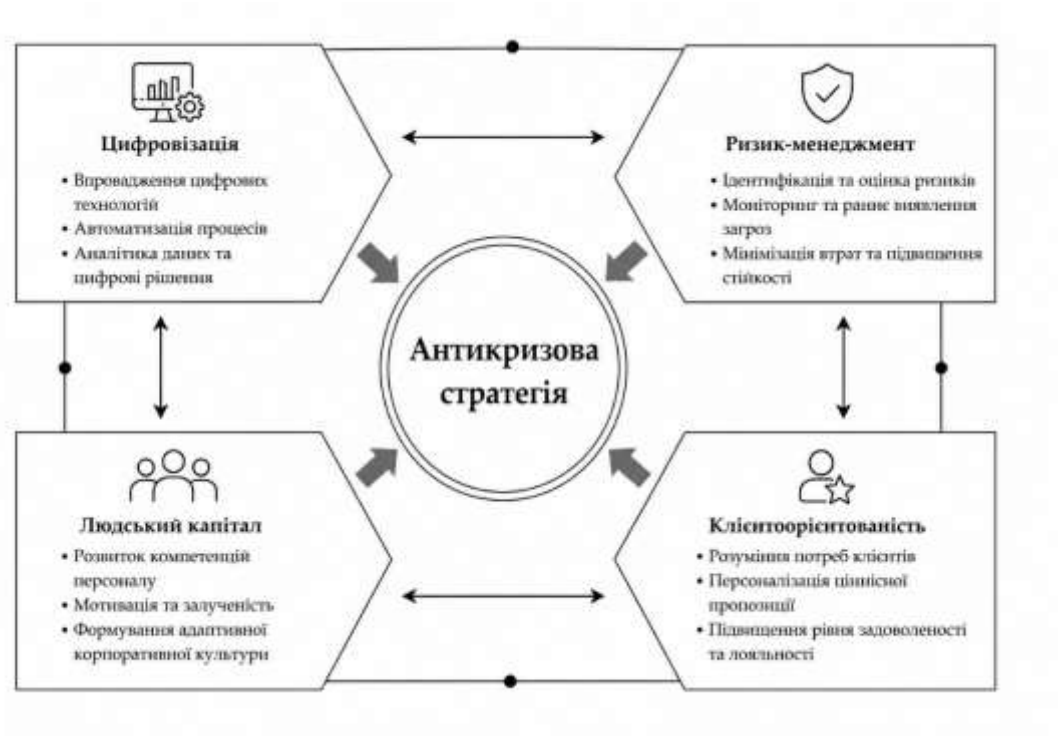


Рис. 1.3. Модель стратегічної адаптивності підприємства

Сучасна парадигма стратегічного управління в умовах нестабільності базується на чотирьох «інтелектуальних китах»:

– цифрова трансформація та Big Data: використання штучного інтелекту та предиктивної аналітики для прогнозування споживчого попиту та оптимізації витрат. Автоматизація бізнес-процесів стає ключовою умовою збереження маржинальності.

– управління інтелектуальним капіталом: в умовах невизначеності персонал є головним носієм адаптивності. Стратегічний фокус зміщується на лояльність, безперервне навчання та формування сильної корпоративної культури.

– клієнтський досвід: перехід від масового маркетингу до глибокої персоналізації. Побудова довгострокових екосистем відносин із клієнтами через цифрові канали дозволяє зберігати ринкові позиції навіть за зниження купівельної спроможності.

– стратегічне партнерство та соціальна відповідальність: об'єднання ресурсів через альянси та підтримка суспільства (благодійність, екологічні ініціативи) формують репутаційний капітал, який у часи кризи стає найціннішим нематеріальним активом.

Таблиця 1.3.

Трансформація підходів до стратегічного управління в умовах стабільності та нестабільності

Параметр порівняння	Традиційний підхід (стабільність)	Антикризовий підхід (нестабільність)
Горизонт планування	Жорсткий (5–10 років)	Гнучкий (ковзне планування)
Ключовий ресурс	Матеріальні активи / Капітал	Інформація / Людський капітал
Методи аналізу	Ретроспективний аналіз	Сценарне моделювання та AI-прогнози
Організаційна структура	Ієрархічна, статична	Мережева, адаптивна
Взаємодія з ринком	Конкурентна боротьба	Стратегічне партнерство та коопетиція

Таким чином, функціонування стратегічного управління в нестабільній економіці – це багатовекторний процес, що вимагає синергії фінансової дисципліни, технологічних інновацій та високої швидкості прийняття рішень. Ефективна стратегія сьогодні – це баланс між збереженням операційної

стабільності в короткостроковому періоді та агресивним пошуком нових ринкових ніш у стратегічній перспективі.

Ефективність перспективного розвитку суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від якості обраного методологічного апарату. Моделі та методи стратегічного менеджменту виступають прикладним інструментарієм, що дозволяє трансформувати абстрактні цілі у конкретний алгоритм дій. Використання цих механізмів забезпечує перехід організації від реактивного управління (реагування на проблеми) до проактивного та предиктивного моделювання власного майбутнього.

Серед базового аналітичного інструментарію особливе місце посідають такі класичні підходи:

– SWOT-аналіз: фундаментальний метод діагностики, що базується на зіставленні ендогенних характеристик підприємства (сильних та слабких сторін) із екзогенними чинниками ринку (можливостями та загрозами).

– Концепція «П’яти сил конкуренції» М. Портера: інструмент структурної декомпозиції галузі, який дозволяє оцінити інтенсивність конкурентного тиску та визначити стратегічний потенціал підприємства в межах ринкової ніші.

– Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи): метод портфельного менеджменту, спрямований на раціоналізацію розподілу інвестиційних ресурсів між бізнес-одиницями на основі аналізу темпів зростання ринку та відносної частки компанії.

SWOT-аналіз зародився як інструмент стратегічного планування, що дозволяє структурувати знання про внутрішній стан організації та її позицію у глобальному середовищі. На відміну від простих методів спостереження, ця модель базується на принципі стратегічного балансу: успіх підприємства залежить від того, наскільки ефективно воно може використати власні унікальні переваги (Strengths) для реалізації ринкових шансів (Opportunities). Такий підхід перетворює суб'єктивні уявлення менеджменту на структуровану логічну матрицю, яка стає фундаментом для подальшого цілепокладання.

Внутрішня складова аналізу, що охоплює сильні та слабкі сторони (Weaknesses), спрямована на проведення ретельного аудиту ресурсного потенціалу. Сильні сторони можуть включати інноваційні технології, високу кваліфікацію персоналу або впізнаваний бренд, тоді як слабкі – застарілі основні фонди або високу собівартість. Важливо розуміти, що слабкість є не лише обмеженням, а й стратегічною зоною росту, оскільки її ідентифікація дозволяє розробити заходи з мінімізації ризиків та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів ще до виходу на критичні стадії кризи.

Екзогенний вектор SWOT-аналізу фокусується на можливостях та загрозах (Threats), які генерує зовнішнє оточення. Можливості часто пов'язані зі змінами в законодавстві, виходом на нові географічні ринки або технологічними стрибками, тоді як загрози проявляються у вигляді агресивних дій конкурентів або макроекономічної дестабілізації. Особливістю сучасної інтерпретації цього методу є перехресний аналіз, де дослідник не просто перелічує фактори, а шукає відповіді на питання: як за допомогою наявних переваг нейтралізувати зовнішні загрози та як зовнішні можливості можуть допомогти подолати внутрішні дефіцити.

Модель Майкла Портера виступає одним із найпотужніших аналітичних засобів для декомпозиції конкурентної структури галузі. Вона базується на постулаті, що інтенсивність суперництва в ринковому сегменті визначається не лише діями прямих конкурентів, а взаємодією п'яти фундаментальних сил. Такий підхід дозволяє підприємству оцінити довгострокову прибутковість ринку та ідентифікувати свою позицію в ньому. Портер стверджував, що розуміння цих сил дає можливість компанії знайти таку нішу, де вона буде максимально захищена від деструктивного впливу оточення.

Перша група сил охоплює бар'єри входу та загрозу появи товарів-субститутів (замінників). Поява нових гравців зазвичай призводить до зниження цін та зростання витрат на утримання ринкової частки, тому аналіз вхідних бар'єрів (капіталомісткість, доступ до дистрибуції) є критичним для стратегічного планування. Паралельно загроза з боку замінників ставить під

сумнів саму технологічну актуальність продукту. Якщо субститут забезпечує краще співвідношення «ціна-якість», традиційне підприємство ризикує втратити ринок, що вимагає постійного інноваційного оновлення асортименту.

Другий вектор моделі фокусується на ринковій владі постачальників та покупців. Портер підкреслював, що сильні постачальники можуть диктувати умови ціноутворення, вимиваючи прибуток галузі, особливо якщо їх ресурс є дефіцитним або унікальним. З іншого боку, вимогливі покупці здатні примушувати компанію до зниження цін або підвищення якості без компенсації витрат. Стратегічне управління в цьому контексті спрямоване на диверсифікацію бази постачальників та формування програм лояльності, які б зменшували чутливість споживачів до цінових коливань.

Центральною силою є безпосереднє суперництво між існуючими конкурентами, яке може набувати форм цінових війн або агресивних рекламних кампаній. Висока інтенсивність конкуренції зазвичай спостерігається у зрілих галузях з низькими темпами росту, де кожен гравець бореться за частку іншого. Аналізуючи ці п'ять сил у сукупності, підприємство отримує можливість розробити стратегію «лідерства за витратами», «диференціації» або «фокусування», що дозволяє не просто виживати, а й систематично нарощувати капіталізацію бізнесу.

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) – це класичний метод портфельного аналізу, що дозволяє корпоративному центру ефективно розподіляти фінансові ресурси між різними бізнес-напрямами. В основі моделі лежить взаємозв'язок між темпами росту ринку та відносною часткою компанії в ньому. Такий підхід базується на ефекті «кривої досвіду», де збільшення обсягів виробництва веде до зниження собівартості, а отже, до зростання конкурентоспроможності та фінансових потоків.

Методологія BCG передбачає поділ усіх бізнес-одиниць на чотири квадранти, кожен з яких вимагає специфічної стратегії поведінки. «Зірки» — це лідери ринку, що швидко зростає, вони потребують значних інвестицій для

підтримання домінування, але мають потенціал стати майбутніми генераторами готівки. На відміну від них, «Дійні корови» функціонують на зрілих ринках із низьким ростом; вони приносять стабільний надлишковий дохід, який підприємство має перерозподіляти на фінансування інноваційних проектів або підтримку перспективних напрямів.

Категорія «Важких дітей» (або «Знаків питання») представляє найбільший стратегічний виклик, оскільки такі підрозділи мають низьку частку на ринку, що швидко росте. Менеджмент повинен прийняти критичне рішення: чи інвестувати величезні кошти для перетворення їх на «Зірок», чи вийти з ринку, щоб уникнути збитків. Найменш привабливою категорією є «Собаки», які характеризуються низькою часткою на стагнуючих ринках. Стратегічне управління щодо них зазвичай передбачає дезінвестування або ліквідацію, щоб звільнити ресурси для більш рентабельних напрямів.

Практичне значення матриці BCG полягає в забезпеченні фінансової рівноваги організації. Ідеальний портфель компанії повинен містити достатньо «Дійних корів» для самофінансування та достатньо «Зірок» і перспективних «Важких дітей» для гарантування майбутнього процвітання. У сучасних дипломних роботах важливо підкреслити, що матриця BCG найкраще працює в комбінації з іншими методами, оскільки вона враховує лише два параметри, ігноруючи якісні аспекти ринку та синергію між підрозділами.

Для забезпечення обґрунтованості стратегічних рішень необхідно розуміти не лише механіку окремих методів, а й їхні обмеження та сфери найефективнішого застосування. Нижче наведено систематизацію переваг та недоліків розглянутих інструментів.

Порівняльна характеристика описаних методів наведена в таблиці 1.4.

У сучасній теорії менеджменту панує думка, що жоден із методів не може бути самодостатнім для прийняття стратегічного рішення. Лише послідовна інтеграція SWOT-аналізу, моделі Портера та матриці BCG дозволяє отримати об'ємне бачення бізнес-ситуації. Це створює так званий синергетичний ефект

діагностики, де кожен наступний етап аналізу уточнює результати попереднього.

Таблиця 1.4.

Порівняльна характеристика SWOT, Five Forces та BCG*

Метод аналізу	Ключові переваги	Обмеження та недоліки
SWOT-аналіз	Універсальність; простота використання; можливість інтеграції внутрішніх та зовнішніх факторів.	Суб'єктивність оцінок; описовий характер; відсутність часової динаміки без додаткових розрахунків.
Модель М. Портера	Глибока декомпозиція галузевих ризиків; виявлення прихованих загроз від замінників та нових гравців.	Орієнтація на статичний стан галузі; ігнорування можливостей стратегічного партнерства (кооперації).
Матриця BCG	Наочність фінансових потоків; чіткий алгоритм розподілу інвестицій; об'єктивність (на основі частки ринку).	Враховує лише два параметри; не підходить для вузькоспеціалізованих нішевих ринків.

**Джерело: складено та систематизовано автором*

Логічний ланцюжок інтегрованого аналізу зазвичай виглядає наступним чином:

Перший етап: використання моделі «П’яти сил» для оцінки загальної привабливості галузі та інтенсивності конкурентного тиску. Це дає розуміння того, чи варто взагалі інвестувати ресурси у цей ринковий сегмент.

Другий етап: проведення SWOT-аналізу для конкретизації позиції підприємства всередині цієї галузі. Тут галузеві загрози (від Портера) накладаються на внутрішні ресурси фірми.

Третій етап: застосування матриці BCG для портфельного аналізу, що дозволяє визначити, які саме продукти або підрозділи мають найбільший потенціал для реалізації можливостей, виявлених на попередніх етапах.

Критичне значення інтеграції методів полягає у мінімізації управлінських помилок. Наприклад, SWOT-аналіз може показати чудову «можливість» у вигляді виходу на новий ринок, але аналіз за Портером вчасно виявить високі бар'єри входу (капіталомісткість або монополізацію дистрибуції), які зроблять цей крок економічно недоцільним. Таким чином, перехресна перевірка даних підвищує обґрунтованість інвестиційних вкладень.

Окрім того, комбінований підхід дозволяє сформувати багаторівневу систему стратегічного контролю. Якщо BCG фокусується на фінансових

показниках та частці ринку, то SWOT та модель Портера дозволяють відстежувати якісні зміни: трансформацію споживчих уподобань, лояльність персоналу або активність лобістських груп. Це забезпечує комплексне покриття всіх критичних факторів успіху організації.

Нарешті, у контексті цифрової економіки, інтеграція методів створює передумови для побудови цифрового двійника стратегії. Коли кожен квадрант матриці BCG або кожна клітинка SWOT-аналізу підкріплюється даними з CRM та ERP систем, стратегічне управління перетворюється з "мистецтва припущень" на "науку точних розрахунків". Це дозволяє підприємству не просто реагувати на зміни, а моделювати їх, випереджаючи конкурентів у боротьбі за лідерство.

Застосування згаданих моделей сприяє не лише формуванню стійких конкурентних преференцій, а й синхронізації внутрішніх ресурсів із динамічними змінами бізнес-середовища.

Головна мета впровадження стратегічних моделей полягає у створенні цілісної системи координат, яка дозволяє менеджменту:

1. Здійснювати ретельний моніторинг факторів впливу.
2. Забезпечувати оптимальну конфігурацію ресурсного потенціалу.
3. Розробляти сценарії адаптації до ймовірних трансформацій ринку.
4. Встановлювати механізми зворотного зв'язку для вчасного корегування стратегічного курсу.

Наукова думка пропонує широкий спектр авторських підходів до структурування процесу стратегування, кожен з яких акцентує увагу на специфічних аспектах управлінського циклу (рис. 1.3).

Модель Д.Л. Томпсона: акцентує увагу на стратегічних змінах та здатності організації до саморозвитку через інноваційні імпульси.

Модель Ф.Р. Девіда: представляє стратегічний менеджмент як чітку послідовність трьох етапів: формулювання, імплементація та оцінка результативності.



Рис. 1.3. Пріоритетні моделі стратегічного управління в сучасній економічній думці*

**Джерело: побудовано автором на основі [15]*

Модель Р. Лінча: розглядає стратегування як безперервний цикл, де аналіз, вибір та реалізація перебувають у стані постійної взаємодії.

Варто зауважити, що під впливом глобальної діджиталізації традиційний інструментарій стратегічного аналізу зазнає суттєвої трансформації. У сучасних умовах класичні моделі, такі як SWOT-аналіз чи матриця BCG, перестають бути статичними «зрізами» стану підприємства. Завдяки інтеграції з технологіями Big Data та предиктивною аналітикою, ці методи набувають ознак динамічності та високої точності.

Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє наповнювати традиційні матриці не суб’єктивними експертними оцінками, а масивами реальних даних у режимі реального часу. Це перетворює стратегічне планування на безперервний процес: можливості та загрози ідентифікуються автоматично через моніторинг соціальних медіа, ринкових транзакцій та поведінкових паттернів споживачів. Таким чином, поєднання фундаментальної теорії стратегування з інструментами цифрової економіки дозволяє нівелювати часовий лаг між виникненням ринкового сигналу та прийняттям управлінського рішення, забезпечуючи підприємству стратегічну гнучкість нового рівня.

Таким чином, інтеграція різних моделей та методів дозволяє підприємству вибудувати гнучку архітектуру управління, яка не лише нівелює

поточні дефіцити ресурсів, а й створює передумови для сталого інноваційного прогресу.

У результаті теоретичного дослідження генезису, сутності та інструментарію стратегічного управління розвитком підприємства було сформульовано наступні узагальнюючі висновки.

Визначено, що стратегія підприємства є не просто статичним планом дій, а складною, динамічною системою довгострокових орієнтирів та інноваційних рішень. Вона базується на гармонізації внутрішніх ресурсних можливостей із мінливими запитами зовнішнього середовища. Встановлено, що еволюція терміна «стратегія» пройшла шлях від суто військового мистецтва до багатогранної управлінської категорії, яка в сучасних умовах визначає екзистенційний вектор розвитку бізнесу.

Доведено, що стратегічне управління в умовах високої волатильності ринку трансформується з жорсткої ієрархічної процедури в адаптивний, ітераційний процес. Його фундаментальною рисою є системність, що передбачає безперервний цикл «аналіз – формулювання – імплементація – контроль». Ключовими вимогами до сучасної стратегії визначено гнучкість, ризик-орієнтованість та клієнтоцентричність, що дозволяє підприємству зберігати стійкість навіть у періоди гіпердинамічних змін.

Здійснено класифікацію базових стратегічних векторів, серед яких виділено інноваційний, внутрішньофірмовий, ринковий та інвестиційний напрями. Обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованого підходу «потенціал підприємства», який об’єднує управлінські та фінансові аспекти, забезпечуючи синергію внутрішніх компетенцій організації.

РОЗДІЛ 2.
СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

Група NOVA функціонує як розгалужена міжнародна корпоративна структура, що забезпечує комплексне логістичне обслуговування як для індивідуальних споживачів, так і для суб'єктів підприємницької діяльності.

Фундаментом та материнським ядром групи виступає ТОВ «Нова пошта», яке на сьогодні утримує позиції ключового оператора на вітчизняному ринку експрес-доставки. Розпочавши свою діяльність у 2001 році у фактично порожній ринковій ніші, компанія трансформувалася у системного лідера та здобула статус одного з найбільш впізнаваних брендів (lovemark) серед українських споживачів.

Сучасна екосистема NOVA включає:

– Нова Пошта (Україна): внутрішня доставка та логістичні рішення.

– Nova Post Europe: експансія у понад 15 країн ЄС (Польща, Німеччина, Чехія тощо), що стала відповіддю на міграційні виклики 2022-2024 рр.

– Nova Digital: потужний IT-хаб, що забезпечує цифровізацію процесів.

– Nova Pay: платіжна система, яка отримала ліцензію НБУ на емісію платіжних карток.

– НП Логістик: спеціалізація на фулфілмент-сервісах для e-commerce.

На сучасному етапі ТОВ «Нова Пошта» трансформувалося з класичного логістичного оператора у багатофункціональну екосистему, чия діяльність виходить далеко за межі традиційного транспортування вантажів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Стратегічна диверсифікація бізнесу зумовила створення власної фінансової інфраструктури та платіжної системи, що дозволяє інтегрувати швидкі фінансові сервіси безпосередньо в логістичний цикл. Постійна інноваційна активність та впровадження високотехнологічних продуктів спрямовані на утримання лідерських позицій у галузі та формування клієнтського досвіду, що випереджає ринкові очікування

Компанія пройшла шлях від малого бізнесу зі статутним капіталом у 412 000 грн до статусу «lovemark» та абсолютного лідера ринку.

Ключовим фактором успіху стала здатність створювати попит там, де його не було, та постійно впроваджувати нові технології (наприклад, система NovaPay, що виросла з «Пост Фінанс»).

Основні віхи розвитку ТОВ «Нова Пошта» деталізовані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Етапи стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Період	Назва етапу	Ключові досягнення та стратегічні рішення
2001 – 2005	Заснування та формування ринку	Створення компанії у м. Полтава. Пошук клієнтів на ринку, якого фактично не існувало. Відкриття перших маршрутів між містами-мільйонниками.
2006 – 2010	Експансія та розбудова мережі	Активне розширення географії присутності в обласних центрах. Формування стандартів експрес-доставки в Україні.
2011 – 2014	Масштабування та технологічний прорив	Стрімке зростання кількості відділень (у 2012 році ріст становив 215,7%). Вихід на ринки Грузії та Молдови у 2014 році.
2015 – 2018	Диверсифікація та екосистема	Запуск міжнародної доставки у 200 країн світу. Створення дочірніх структур: «НП Логістик» (фулфілмент) та «Пост Фінанс» (фінансові послуги).
2019 – 2021	Цифровізація та клієнтський досвід	Впровадження мобільного додатка, масове встановлення поштоматів. Автоматизація сортувальних терміналів (KIT, LEV).
2022 – 2023	Стійкість та європейська експансія	Адаптація до умов повномасштабної війни. Запуск бренду Nova Post у країнах ЄС (Польща, Німеччина, Литва та ін.). Реалізація стратегії корпоративної соціальної відповідальності.
2024	Трансформація у групу NOVA	Офіційне перейменування групи компаній у NOVA. Перехід від моделі «поштового оператора» до глобальної логістично-технологічної екосистеми з власним авіаперевізником Supernova Airlines.

На сьогодні ТОВ «Нова пошта» утримує статус абсолютного флагмана на ринку експрес-логістики України. Висока ефективність операційної моделі підприємства підтверджується наступними стратегічними показниками:

– масштабність операцій: щодобовий обсяг обробки відправлень перевищує 1,5 млн одиниць, що свідчить про надвисоку пропускну здатність логістичної інфраструктури;

– швидкість логістичних циклів: середня тривалість транспортування вантажів між містами складає лише 24 години. Це забезпечує компанії статус найшвидшого оператора доставки на внутрішньому ринку України;

– річна потужність мережі: сукупний обсяг логістичних операцій (внутрішніх та міжнародних) становить понад 480 млн відправлень на рік. Даний показник демонструє стрімку динаміку зростання порівняно з попередніми роками, коли кількість відправлень складала 146 млн одиниць.

Ці дані свідчать про те, що унікальна архітектура внутрішньої логістики та широка мережа точок присутності дозволяють компанії не лише зберігати лідерство, а й постійно підвищувати планку галузевих стандартів швидкості та надійності.

Масштаби діяльності підприємства визначаються розгалуженістю його інфраструктури та мобільністю ресурсів. Ключові показники операційної діяльності характеризуються наступним:

– Географічне покриття: мережа компанії в межах України охоплює майже 1000 міст та селищ.

– Доступність сервісу: крім стаціонарного обслуговування у відділеннях, оператор забезпечує адресну доставку (кур'єрський сервіс) у понад 28 000 населених пунктів країни.

– Технічне забезпечення: для підтримки безперебійного логістичного циклу «Нова пошта» використовує власний автопарк, що налічує більше 3000 одиниць транспортних засобів.

– Сервісна модель: робота відділень не обмежується лише базовим функціоналом прийому-передачі вантажів; клієнтам пропонується комплекс додаткових послуг, розроблених з урахуванням специфічних потреб відправників та особливостей посилок.

Висока динаміка розвитку компанії була підтверджена міжнародними експертами. Якщо порівнювати з історичними досягненнями у рейтингах Inc. та Forbes, за останні роки (2022 – 2024 рр.) компанія «Нова пошта» (група NOVA) здобула низку нових масштабних підтверджень своєї високої динаміки розвитку та інноваційності вже на світовому рівні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Новітні досягнення ТОВ «Нова пошта» (групи NOVA) на міжнародному рівні

Напрямок розвитку	Сучасні здобутки (2022 – 2024 рр.)
Позиції у світових рейтингах	Наразі група NOVA посідає 30-те місце у світі за обсягами перевезень. Стратегічною метою компанії є збільшення обсягів до 2 млрд посилок на рік та входження до двадцятки світових лідерів логістичної галузі до 2030 року.
Інфраструктурне лідерство	Компанія стала №1 у Європі за кількістю поштоматів, встановлених в одній країні.
Інновації та стандарти швидкості в ЄС	На конкурентному європейському ринку компанія реалізує асиметричну стратегію: запроваджено доставку у форматі «Next Day» (наступного дня) за маршрутом Берлін – Варшава, а також доставку за 3 дні з Іспанії до Польщі. Головна мета — стати найшвидшою доставкою в Європейському Союзі.
Визнання та лояльність споживачів	Висока якість послуг та інноваційність підтверджуються індексом споживчої лояльності (NPS), який склав 78% у 2023 році та зріс до 80,8% за підсумками 2024 року.
Стрімка міжнародна експансія	Компанія розгорнула власну логістичну інфраструктуру у 16 країнах Європи, відкривши понад 300 власних і партнерських відділень. Обсяги міжнародних доставок демонструють стрімке зростання: 19 млн відправлень у 2024 році та 29 млн у 2025 році.

Джерело: узагальнено автором

Ці результати свідчать про те, що компанія успішно перейшла від локального лідерства до прямої конкуренції з глобальними гігантами (такими як DHL, FedEx, UPS) на їхніх ринках, пропонуючи інноваційні логістичні рішення.

Такі результати свідчать, що від локальних нагород за інноваційність компанія перейшла до прямої конкуренції з глобальними гігантами (DHL, FedEx, UPS) на їхніх ринках.

Організація логістичних потоків базується на чотирьох комбінованих моделях, що дозволяють клієнтам обирати оптимальний шлях руху відправлення:

1. «Склад – Склад»: передбачає логістику між відділеннями компанії (на сьогодні їх мережа перевищує 2348 одиниць).

2. «Двері – Двері»: забір та вручення вантажу здійснюється безпосередньо за вказаними адресами відправника та отримувача.

3. «Склад – Двері»: відправка з відділення з подальшою адресною доставкою отримувачу.

4. «Двері – Склад»: кур'єрський забір у відправника з подальшим надходженням вантажу у зручне для отримувача відділення.

Період 2022-2024 рр. став етапом «гнучкого зростання». Незважаючи на втрату частини відділень на окупованих територіях, компанія продемонструвала рекордне розширення мережі в безпечних регіонах та за кордоном.

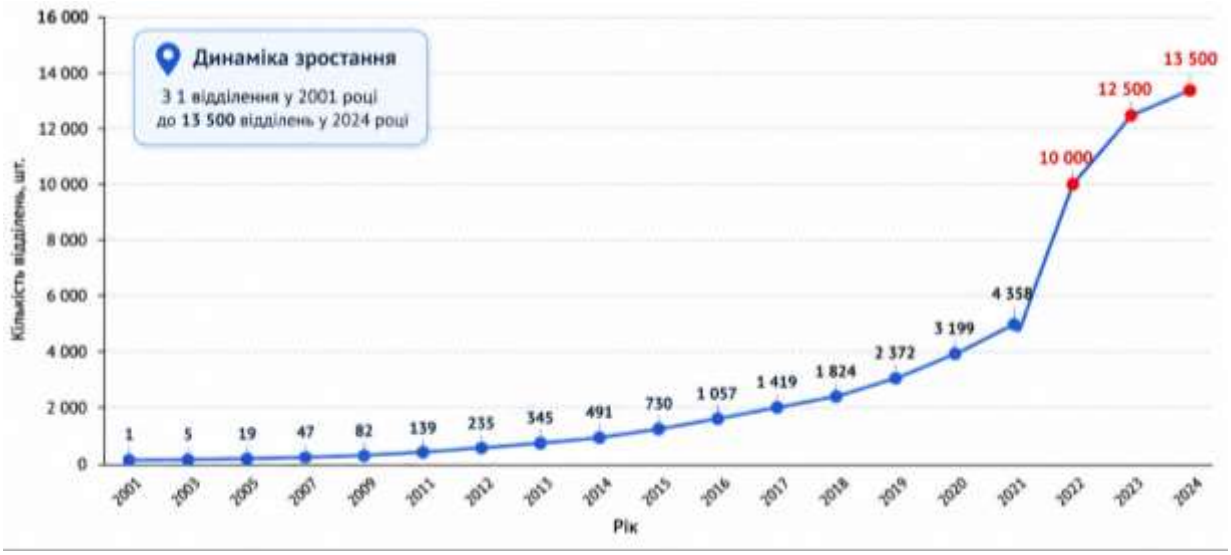


Рис. 2.1. Кількість відділень ТОВ «Нова Пошта»

Проте у 2022-2024 рр. домінуючим трендом стало використання поштоматів як найбільш безпечного та автономного способу отримання посилок у режимі 24/7.

Таблиця 2.3

Динаміка ключових показників діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2022	2023	2024	Темп росту 2024/2022, %
Кількість відділень в Україні, од.	10 000	12 500	>13 500	+35%
Кількість поштоматів, од.	12 500	15 000	>17 000	+36%
Кількість відправлень, млн шт.	327	412	450	+37,6%
Кількість працівників, осіб	30 000	35 000	40 000	+33%

**Джерело: сформовано автором на основі звітів компанії та аналітичних даних 2022-2024 рр.*

ТОВ «Нова пошта» оперує найбільш масштабим інфраструктурним комплексом у логістичному секторі України. Стратегія компанії базується на безперервній розбудові власної екосистеми та капітальних інвестиціях в автоматизацію сортувальних потужностей для забезпечення стабільно високих показників своєчасності доставки.

Ключові компоненти інфраструктури:

– сортувальна архітектура: компанія керує мережею зі 110 об'єктів, що включають термінали та депо по всій території країни;

– інноваційні хаби: вісім найбільших високотехнологічних терміналів зосереджені в ключових логістичних вузлах – Києві, Львові, Харкові, Дніпрі, Одесі, Хмельницькому та Запоріжжі;

– пропускна здатність: продуктивність сортувальних ліній на інноваційних об'єктах становить від 20 тис. до 50 тис. відправлень за годину, що гарантує високу швидкість обробки вантажів навіть у періоди пікових навантажень;

– точки клієнтського доступу: фізична присутність бренду забезпечується через понад 13 тис. відділень;

– автоматизовані пункти видачі: мережа поштоматів, яка налічує 24 тис. одиниць, є найпотужнішим каналом безконтактного отримання посилок в Україні.

Сучасні показники свідчать про експоненціальне зростання (майже у 6 разів), що підкріплюється впровадженням систем автоматизованого сортування.

Таблиця 2.4

Динаміка кількості відправлень ТОВ «Нова Пошта»

Рік	Кількість відправлень (млн шт.)	Динаміка до попереднього року
2021	372	+24,0%
2022	315	-15,3%
2023	412	+30,8%
2024	480	+16,5%

**Джерело: дані сформовано на основі звітів компанії та аналітичних матеріалів*

У 2021 році компанія демонструвала впевнене зростання на 24%, збільшивши кількість відправлень з 300 млн до 372 млн.

Через початок повномасштабного вторгнення, руйнування інфраструктури та міграцію населення обсяги доставок очікувано впали на 15,3% і склали 315 млн одиниць.

Компанія змогла повністю відновитися та показати рекордне зростання майже на 31%, доставивши 412 мільйонів посилок та вантажів.

У 2024 році «Нова Пошта» встановила черговий рекорд – 480 млн відправлень (зростання на 16,5% порівняно з 2023 роком).

Значний внесок у це зростання робить розвиток електронної комерції та збільшення попиту на міжнародні відправлення, які лише у 2024 році зросли на 86% (до 19 млн).

Процес інтернаціоналізації діяльності ТОВ «Нова пошта» розпочався у 2014 році з виходу на ринки Молдови та Грузії. Вже у 2015 році стратегічний вектор компанії змістився у бік глобалізації, що дозволило впровадити сервіс міжнародної доставки до 200 країн світу. Проте справжній імпульс до європейської інтеграції було отримано в умовах повномасштабної війни: реагуючи на міграційні виклики та потребу українців у звичному сервісі за кордоном, компанія розпочала масштабну експансію на ринки ЄС.



Рис. 2.2. Основні показники діяльності глобальної мережі ТОВ «Нова Пошта»

Усі закордонні активи було консолідовано під єдиним міжнародним брендом Nova Post. Станом на квітень 2025 року європейська мережа оператора вже налічує 135 функціонуючих відділень.

Як видно з таблиці, загальна кількість відправлень після спаду у 2022 році стабільно зростала. Разом із цим, сегмент міжнародних відправок зростав випереджальними темпами: якщо у 2022 році їхня частка становила трохи більше ніж 1,5%, то у 2024 році вона сягнула майже 4% від усього обсягу

доставлених посилок і вантажів компанії. Найчастіше міжнародні відправлення здійснювалися з Китаю, США, Польщі та Великої Британії.

Таблиця 2.5.

Частка міжнародних доставок ТОВ «Нова Пошта»

Рік	Загальна кількість відправлень (млн шт.)	Кількість міжнародних відправлень (млн шт.)	Частка міжнародних відправлень (%)
2022	3151	5,1	1,6
2023	41245	10,223	2,5
2024	48067	19,078	4,0

Найчастіше українці замовляли товари з Китаю, США, Польщі та Великої Британії.

Для забезпечення об’єктивної оцінки поточної стратегії ТОВ «Нова Пошта» необхідно перейти від загального опису її операційної діяльності до кількісного виміру ключових результатів функціонування. Це дозволить ідентифікувати закономірності між масштабуванням інфраструктури та реальною економічною ефективністю підприємства за останні три роки.

Узагальнення основних фінансових потоків та динаміки прибутковості представлено в наступному аналітичному блоці, який відображає здатність компанії трансформувати ринкові можливості у стабільні фінансові показники. Детальний моніторинг індикаторів, що визначають успішність реалізації обраного стратегічного курсу, наведено в таблиці нижче.

Таблиця 2.6

Моніторинг економічних індикаторів успішності стратегічного розвитку компанії (тис. грн)

Стаття	2022	2023	2024	Відхилення (+/-) (2024 до 2023)
Дохід (виручка) від реалізації продукції	28 424 441	43 762 655	53 735 828	+9 973 173
Податок на додану вартість	-4 737 407	-7 293 776	-8 955 971	-1 662 195
Чистий дохід (виручка) від реалізації	23 687 034	36 468 879	44 779 857	+8 310 978
Собівартість реалізованої продукції	-19 715 662	-29 481 319	-38 062 878	-8 581 559
Валовий прибуток	3 971 372	6 987 560	6 716 979	-270 581
Фінансові результати від операційної діяльності	2 139 344	2 979 878	2 716 979	-262 899

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	2 390 352	4 438 175	2 816 979	-1 621 196
Податок на прибуток від звичайної діяльності	-254 392	-471 019	-316 648	+154 371
Фінансові результати від звичайної діяльності	2 135 960	3 967 156	2 500 331	-1 466 825
Чистий прибуток	2 135 960	3 967 156	2 500 331	-1 466 825

Джерело: сформовано автором на основі даних [18]

На основі наведених статистичних даних ТОВ «Нова Пошта» за 2022 – 2024 роки можна констатувати динамічний розвиток компанії, що супроводжується значним масштабуванням її фінансових потоків, попри складну макроекономічну ситуацію.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається стійка тенденція до нарощування валової виручки: дохід від реалізації продукції зріс із 28 424 441 тис. грн у 2022 році до 53 735 828 тис. грн у 2024 році, продемонструвавши приріст на суму 9 973 173 тис. грн лише за останній звітний рік. Аналогічна позитивна динаміка характерна і для показника чистого доходу, який за результатами 2024 року сягнув 44 779 857 тис. грн, що на 8 310 978 тис. грн більше, ніж у попередньому 2023 році. Таке зростання є логічним наслідком розширення мережі відділень та поштоматів , а також активного впровадження нових логістичних технологій.

Водночас масштабування бізнесу призвело до суттєвого збільшення витратної частини. Собівартість реалізованої продукції зросла з 19 715 662 тис. грн у 2022 році до 38 062 878 тис. грн у 2024 році. Слід зазначити, що у 2024 році темпи зростання собівартості (+8 581 559 тис. грн) дещо випередили темпи зростання чистого доходу, що призвело до незначного коригування валового прибутку в бік зменшення – на 270 581 тис. грн порівняно з 2023 роком, зафіксувавши його на рівні 6 716 979 тис. грн.

Аналіз операційної та чистої ефективності демонструє, що після стрімкого стрибка показників у 2023 році, 2024 рік став періодом певної стабілізації та корекції. Чистий прибуток компанії у 2023 році продемонстрував рекордне зростання, сягнувши 3 967 156 тис. грн, проте у

2024 році цей показник знизився на 1 466 825 тис. грн і склав 2 500 331 тис. грн. Подібна динаміка спостерігається і у фінансових результатах до оподаткування. Таке зниження прибутковості на фоні зростаючої виручки може бути пояснене активною інвестиційною фазою міжнародної експансії під брендом Nova Post , значними витратами на енергонезалежність та оновлення автопарку, який налічує понад 3000 одиниць.

Попри зниження чистого прибутку у 2024 році порівняно з піковим 2023 роком, загальна фінансова позиція ТОВ «Нова Пошта» залишається стійкою, оскільки отриманий прибуток у розмірі 2,5 млрд грн дозволяє компанії продовжувати розвиток інфраструктури , виконувати соціальні зобов'язання та підтримувати високий рівень інноваційності на ринку логістичних послуг.

Таблиця 2.7.

Динаміка структурних елементів формування чистого прибутку підприємства (тис. грн)

Показник	2022	2023	2024	Темп приросту 2024 до 2023, %
Чистий дохід	23 687 034	36 468 879	44 779 857	+22,79
Собівартість	19 715 662	29 481 319	35 527 243	+20,51
Адміністративні витрати	1 673 172	2 985 829	3 593 096	+20,34
Інші операційні доходи/витрати	158 856	1 021 853	1 251 528	+22,48
EBITDA	3 639 344	6 125 725	7 391 421	+20,66
EBIT (операційний прибуток)	2 139 344	3 808 343	4 407 990	+15,75
Інші фінансові доходи/витрати	251 008	1 458 297	1 000 000	-168,57
Податок на прибуток	254 392	471 019	907 659	+92,70
Чистий прибуток	2 135 960	3 967 156	2 500 331	-36,97

Представлені дані дозволяють детально дослідити механізм формування чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» та оцінити ефективність управління окремими статтями доходів і витрат протягом 2022–2024 років.

Основним драйвером позитивних змін виступає чистий дохід, який продемонстрував стійке зростання, сягнувши у 2024 році позначки 44 779 857 тис. грн. Темп приросту за останній рік склав 22,79%, що свідчить про успішне масштабування операційної діяльності компанії. Проте паралельно зі зростанням масштабів бізнесу спостерігається і збільшення собівартості, яка у 2024 році зросла на 20,51%. Важливо зазначити, що темпи росту доходу дещо

випереджають ріст собівартості, що є позитивним індикатором операційної ефективності.

Аналіз витратної частини вказує на суттєве зростання адміністративних витрат (+20,34%) та інших операційних витрат (+22,48%) у 2024 році. Подібна тенденція зумовлена необхідністю підтримки розгалуженої інфраструктури та інвестиціями в цифровізацію процесів. Попри це, показник EBITDA (прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації) демонструє стабільну висхідну динаміку, збільшившись до 7 391 421 тис. грн у 2024 році, що підкреслює високу спроможність компанії генерувати готівкові кошти від основної діяльності.

Ключовою особливістю 2024 року стала значна волатильність у статті інших фінансових доходів та витрат, де зафіксовано від'ємне значення (відхилення -168,57% порівняно з попереднім періодом). Це, разом із суттєвим зростанням податкових зобов'язань (на 92,70%), спричинило зниження підсумкового показника чистого прибутку до 2 500 331 тис. грн.

Отже, попри те, що чистий прибуток у 2024 році скоротився на 36,97% порівняно з піковим 2023 роком, операційна модель ТОВ «Нова Пошта» залишається високоефективною. Зниження підсумкового результату є наслідком впливу позаопераційних чинників та активної фази інвестування у стратегічний розвиток групи, що в довгостроковій перспективі закладає фундамент для подальшого зростання ринкової вартості компанії.

Таблиця 2.8

Розрахунок показників ліквідності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (+/-) 2024 до 2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,13	0,14	+0,01 п.п.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,54	0,47	0,48	+0,01 п.п.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,62	0,52	0,52	0,00 п.п.

На основі представлених даних проведемо аналіз здатності ТОВ «Нова Пошта» своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання протягом 2022–2024 років:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє стабільну позитивну динаміку, зрісши з 0,12 у 2022 році до 0,14 у 2024 році. Це свідчить про поступове накопичення найбільш ліквідних активів (грошових коштів) для негайного погашення поточної заборгованості. Хоча показник дещо нижчий за теоретичний норматив (0,2), для компаній з високою оборотністю готівки, таких як логістичні оператори, такий рівень є прийнятним.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який враховує не лише гроші, а й дебіторську заборгованість, у 2024 році становить 0,48. Порівняно з 2022 роком (0,54) відбулося певне зниження, проте у 2024 році зафіксовано стабілізацію показника з мінімальним приростом у +0,01 п.п. Це вказує на те, що компанія здатна покрити майже половину своїх термінових боргів за рахунок найбільш мобільних активів.

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) протягом 2023–2024 років залишається незмінним на рівні 0,52. Порівняно з даними попередніх періодів, коли показник сягав 1,47, поточне значення свідчить про агресивну фінансову стратегію та активне використання оборотних активів для інвестування в розвиток. Незважаючи на те, що значення нижче нормативного (1,5–2,0), стійкий потік виручки від операційної діяльності дозволяє компанії ефективно керувати платоспроможністю без ризику дефолту.

Фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» характеризується як стабільний, але напружений з точки зору класичних нормативів ліквідності. Проте незначне зростання абсолютної та швидкої ліквідності у 2024 році на фоні масштабної експансії підтверджує раціональність управління грошовими потоками та здатність компанії підтримувати платоспроможність у складних ринкових умовах.

Таблиця 2.9

Показників платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022
Коефіцієнт автономії (незалежності)	0,41	0,41	0,39	-0,02
Коефіцієнт фінансового ризику	1,42	1,43	1,59	+0,17

На основі наведених даних проведемо аналіз фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 рр., що дає змогу оцінити рівень фінансової незалежності компанії та її здатність функціонувати за рахунок власних ресурсів.

Коефіцієнт автономії (незалежності): протягом 2022–2023 рр. показник залишався стабільним на рівні 0,41, проте у 2024 році спостерігається тенденція до його незначного зниження до 0,39. Це свідчить про те, що близько 39% активів компанії фінансуються за рахунок власного капіталу. Хоча це значення дещо нижче загальноприйнятого нормативу (0,5), для великих інфраструктурних компаній, що перебувають у фазі активного капітального будівництва та міжнародної експансії, такий рівень є допустимим і вказує на помірну залежність від зовнішніх запозичень.

Коефіцієнт фінансового ризику (плече): даний показник демонструє динаміку зростання з 1,42 у 2022 році до 1,59 у 2024 році. Збільшення фінансового левериджу підтверджує стратегію компанії щодо активного залучення позикового капіталу для масштабування бізнес-процесів та розбудови мережі Nova Post у країнах Європи. Рівень 1,59 означає, що на кожну гривню власного капіталу припадає 1,59 грн залучених коштів. Така структура капіталу є виправданою, доки рентабельність діяльності перевищує вартість обслуговування боргів.

Таблиця 2.10

Показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2022	2023	2024	Динаміка 2024 до 2023
Рентабельність продажів (ROS), %	9,02	10,44	9,84	-0,60 п.п.
Рентабельність активів (ROA), %	13,56	20,42	9,16	-11,26 п.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	32,78	49,51	23,70	-25,81 п.п.

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз платоспроможності ТОВ «Нова Пошта» вказує на свідоме підвищення частки позикових коштів у структурі балансу. Попри незначне зниження рівня автономії, компанія зберігає достатній рівень фінансової стійкості для реалізації глобальної стратегії розвитку, використовуючи кредитні ресурси як інструмент прискореного зростання. Виявлені тенденції

відображають перехід підприємства до більш агресивної моделі фінансування, що є характерним для лідерів ринку в періоди трансформації.

Як свідчать наведені дані, незважаючи на рекордний зріст кількості відправлень (до 480 млн шт.) та збільшення чистого доходу до 44,77 млрд грн у 2024 році, чистий прибуток компанії впав на 36,9% і склав 2,5 млрд грн. Таке падіння та зниження показників рентабельності пояснюються значним збільшенням витрат: на благодійність, інвестиції у міжнародну експансію, відновлення зруйнованої інфраструктури, збільшення податкових платежів (зокрема військового збору) та інфляційними процесами. Проте операційний прибуток (EBITDA та EBIT) продовжив зростати (+20,66% та +15,75% відповідно), що свідчить про операційну ефективність основного бізнесу компанії на тлі розширення.

Функціонування ТОВ «Нова Пошта» як сучасного ринкового суб'єкта базується на суворому дотриманні норм чинного законодавства. Основним нормативно-правовим документом, що регулює правовий статус та господарську діяльність підприємства, є Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», який визначає порядок створення, діяльності та припинення товариства.

Фундаментальним установчим документом компанії є Статут. Він виступає внутрішнім «законом» ТОВ «Нова Пошта» та містить вичерпні відомості щодо таких стратегічних аспектів:

– величина статутного капіталу із чітким розрахунком часток кожного з учасників (В. Климова, В. Поперешнюка та І. Поперешнюк);

– ієрархія, склад та межі компетенції органів управління, а також регламент прийняття ними ключових рішень;

– алгоритм формування та обсяг резервного фонду підприємства;

– юридична процедура відчуження або переходу прав на частки в статутному капіталі.

Система управління та контролю за діяльністю товариства має чітку багаторівневу структуру, до якої входять:

1. Загальні збори Учасників – вищий орган управління.

2. Голова Товариства – посадова особа, яка організовує роботу вищого органу.

3. Директор Товариства – виконавчий орган, що здійснює оперативне керівництво.

4. Ревізійна комісія – контролюючий орган, відповідальний за перевірку фінансово-господарської звітності.

Згідно з регламентом, Загальні збори Учасників володіють виключним правом вирішення найбільш вагомих питань розвитку бізнесу. Учасники можуть реалізувати своє право на управління як особисто, так і через делегованих представників. Останні можуть діяти на постійній основі або призначатися для виконання конкретних завдань на певний термін. При цьому за учасником зберігається право на заміну свого представника в будь-який час за умови офіційного повідомлення товариства.

Безпосереднє адміністрування поточної діяльності покладено на Генерального директора Товариства, який виступає як одноосібний виконавчий орган. Його роль полягає у впровадженні стратегічних планів, затверджених власниками, у повсякденну практику. Директор призначається на посаду та звільняється з неї виключно за рішенням Загальних зборів Учасників, що забезпечує пряму відповідальність топ менеджменту перед засновниками компанії.

Керівник офіційно представляє інтереси компанії у відносинах із зовнішніми контрагентами, органами державної влади та іншими інституціями. До його компетенції входить пряме управління майновими активами товариства, при цьому на нього покладається персональна відповідальність за результативність господарської діяльності та реалізацію стратегічних цілей.

Система внутрішнього аудиту та контролю реалізується через діяльність Ревізійної комісії. Цей орган здійснює незалежний нагляд за фінансово-господарським станом підприємства, формуючи експертні висновки на основі

аналізу річної фінансової звітності та балансу. Затвердження фінансових результатів Зборами Учасників є неможливим без наявності позитивного висновку Ревізійної комісії, що гарантує прозорість та достовірність звітності.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» (рис. 2.3) сформована за дивізійним принципом, що відповідає масштабам діяльності сучасного логістичного оператора. Даний тип структури базується на чіткому поділі управлінської праці та спеціалізації підрозділів.

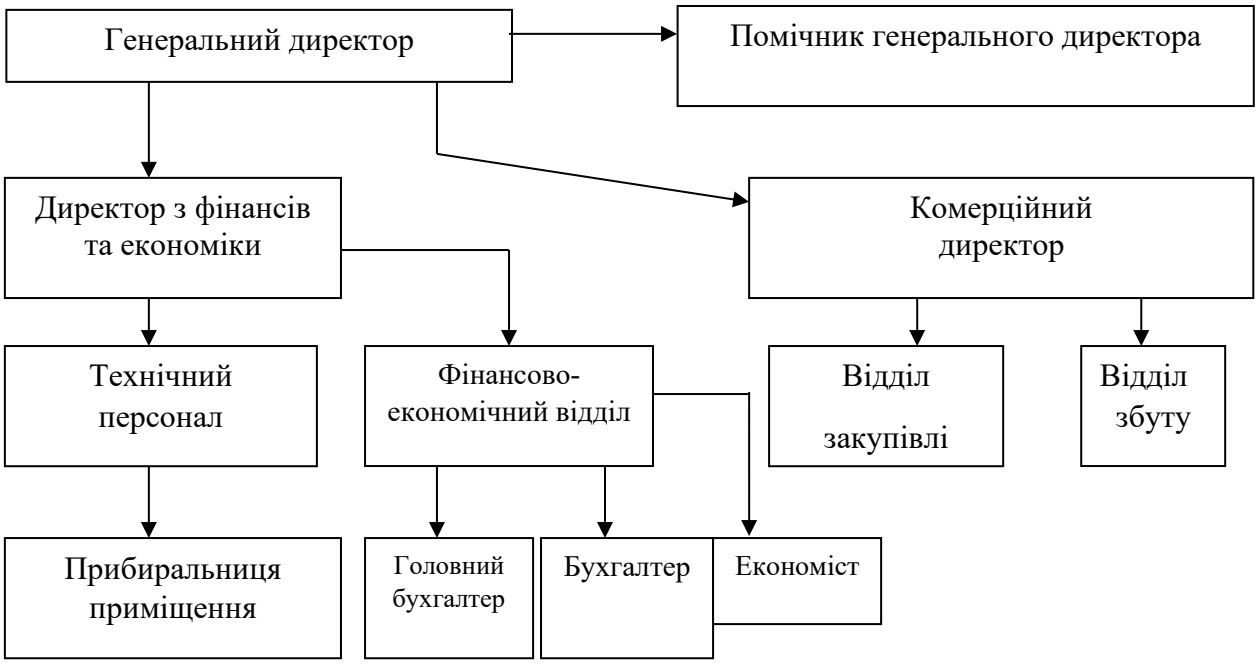


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»*

**Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта»*

Ключові особливості дивізійної моделі ТОВ «Нова Пошта»:

– децентралізація оперативних функцій: виробничі структурні ланки володіють самостійністю у вирішенні поточних питань, що підвищує швидкість реакції на запити клієнтів;

– централізація стратегічного вектору: вищі ланки адміністрації утримують контроль над загальнокорпоративними функціями, такими як стратегічне планування, фінансова політика та маркетингові дослідження;

– розподіл відповідальності: керівні функції чітко розмежовані між генеральним директором, комерційним директором та директором з фінансів та економіки.

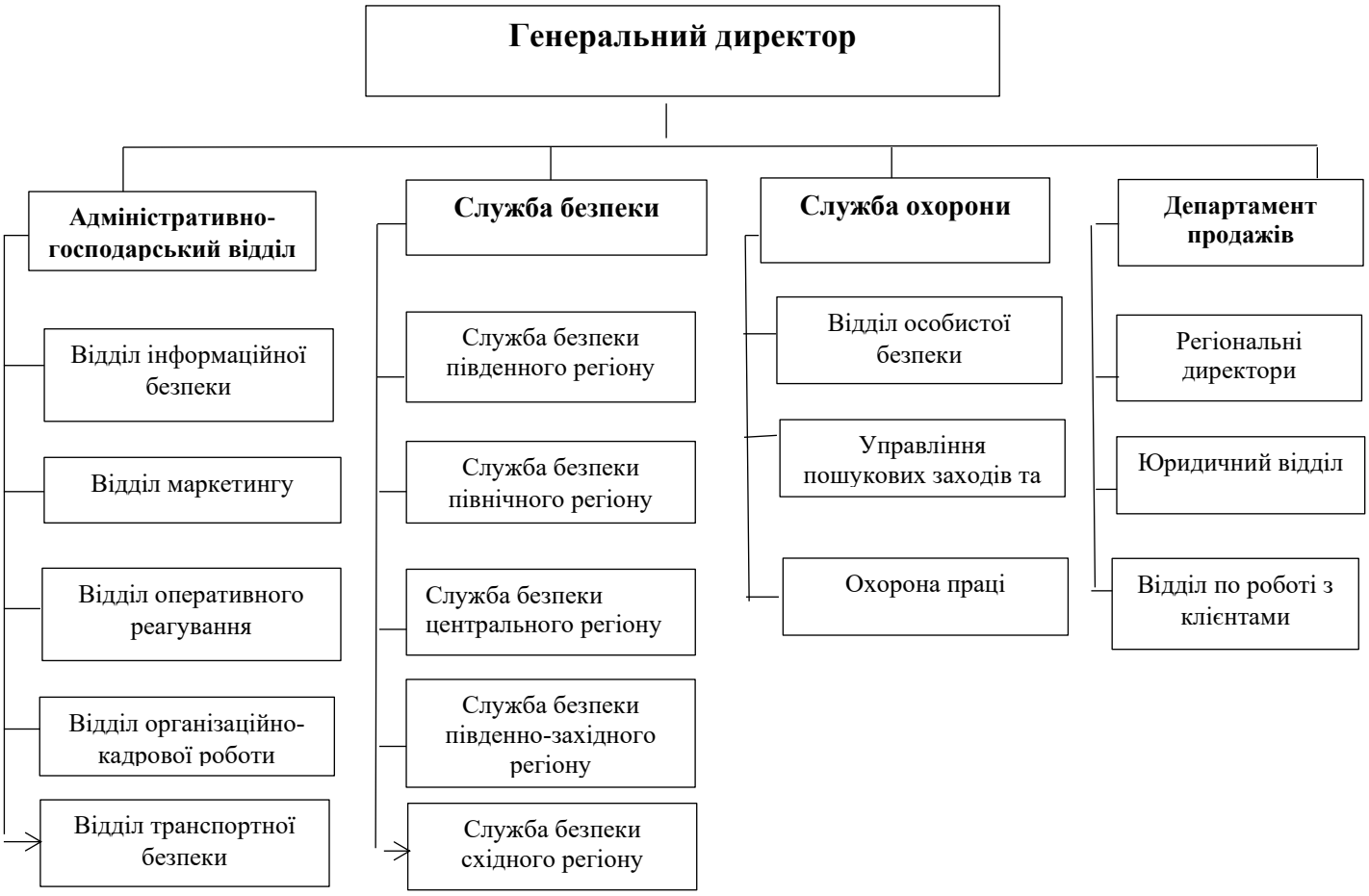


Рис. 2.4. Схема підпорядкування відділів ТОВ «Нова Пошта» генеральному директору*

**Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта»*

В основі управлінської вертикалі підприємства лежить чіткий розподіл адміністративної праці, що дозволяє диференціювати зони відповідальності між вищим менеджментом. Генеральний директор здійснює стратегічне керівництво та загальну координацію всіх бізнес-процесів організації. Паралельно з цим, комерційний директор фокусується на операційному циклі закупівель та збутовій стратегії, а директор з фінансів та економіки забезпечує моніторинг грошових потоків і очолює планово-економічний підрозділ.

Згідно з організаційною схемою (рис. 2.4), безпосередньо Генеральному директору підпорядкована низка ключових департаментів та відділів, що забезпечують стабільність і безпеку бізнесу:

– стратегічний та операційний контроль: регіональні директори, департамент продажів та відділ маркетингу, які відповідають за розвиток ринкової присутності;

– правове та адміністративне забезпечення: юридичний відділ, адміністративно-господарський відділ та підрозділ по роботі з клієнтами;

– комплексна система безпеки: широко розгалужена структура, що включає служби охорони та безпеки (інформаційної, особистої, транспортної), а також управління пошукових заходів;

– регіональна безпека: спеціалізовані служби безпеки за географічним принципом (Північний, Південний, Центральний, Східний та Південно-Західний регіони) .

– управління ресурсами та ризиками: відділ організаційно-кадрової роботи, підрозділ охорони праці та відділ оперативного реагування.

Така конфігурація підпорядкування дозволяє вищому керівництву утримувати контроль над критичними вузлами діяльності, делегуючи при цьому специфічні галузеві завдання профільним директорам.

На основі організаційної схеми підпорядкування (рис. 2.5) можна деталізувати структуру операційного управління ТОВ «Нова Пошта», де ключову роль відіграє Операційний директор. Він координує роботу найбільш технологічно складних та ресурсомістких підрозділів, що безпосередньо забезпечують логістичний процес.

Функціональна архітектура підпорядкування включає чотири стратегічні департаменти та розгалужену систему спеціалізованих відділів:

Департамент логістики та НКЦ:

– відповідає за організацію перевезень через відділ міжміської логістики та супроводження вантажів;

– включає Департамент НКЦ (Національного контакт-центру), що займається моніторингом, розвитком та супроводженням логістичних виключень.

Департамент технологій:

– зосереджений на методологічному забезпеченні логістичних процесів: міської, складської, термінальної та клієнтської логістики;

– окремий підрозділ займається технологіями опрацювання логістичних виключень.

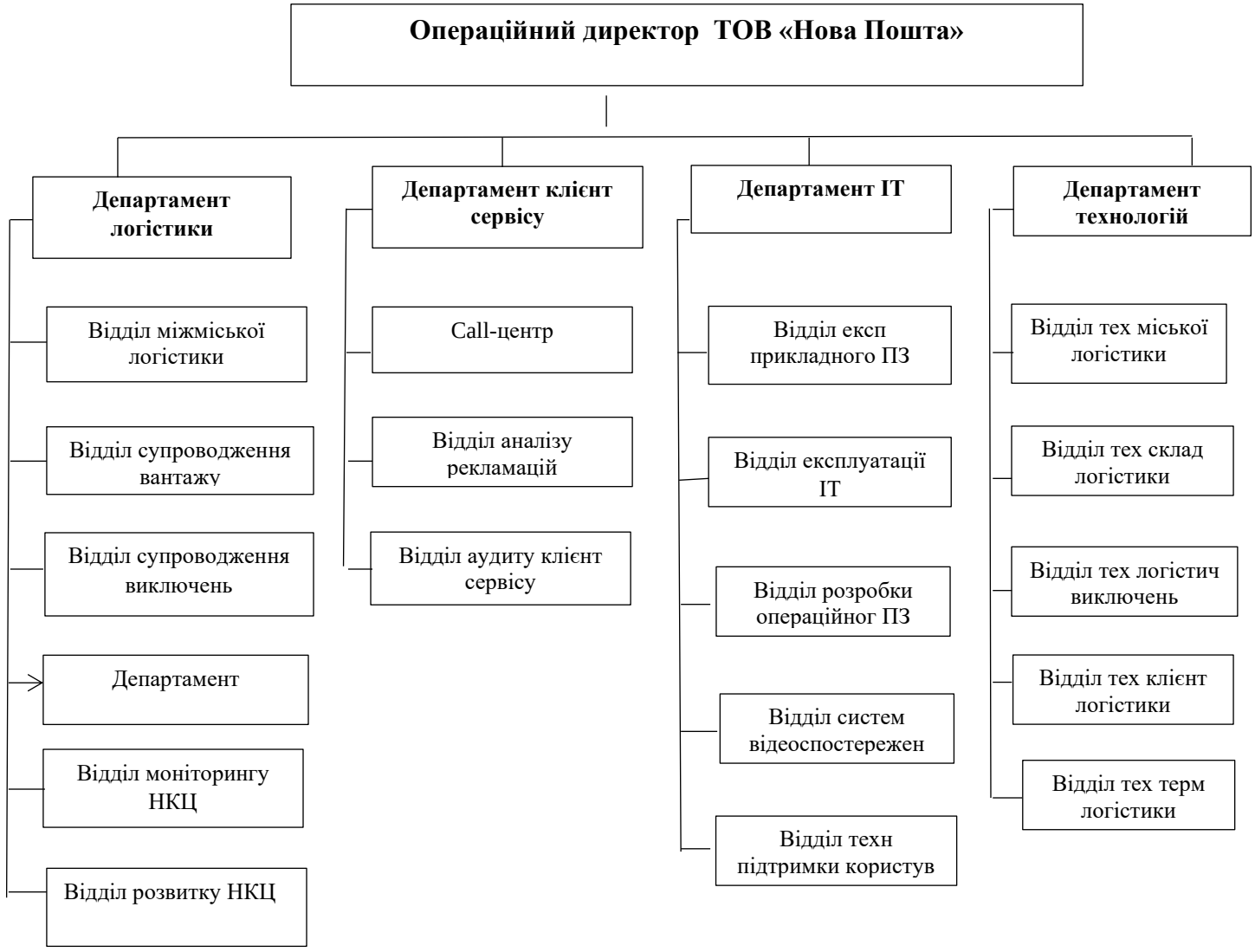


Рис. 2.5. Схема підпорядкування відділів ТОВ «Нова Пошта» операційному директору*

**Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта»*

Департамент клієнтського сервісу:

– забезпечує пряму комунікацію з користувачами через Call-центр;

– здійснює контроль якості та роботу зі зверненнями через відділи аналізу рекламацій та аудиту клієнт-сервісу .

Департамент IT та цифрової підтримки:

– займається розробкою прикладного та операційного програмного забезпечення, а також підтримкою системи 1С;

– забезпечує технічну експлуатацію IT-інфраструктури, підтримку користувачів та функціонування систем відеоспостереження.

Така структура управління дозволяє Операційному директору ефективно інтегрувати технологічні інновації у фізичні логістичні процеси, підтримуючи при цьому високий рівень зворотного зв'язку з клієнтами.

Управлінська вертикаль регіонального рівня (рис. 2.6) має чітку децентралізовану структуру, що дозволяє оперативно керувати процесами на місцях. Ключові керівні позиції на цьому рівні обіймають керівники філій, начальники терміналів та керівники мережі відділень.

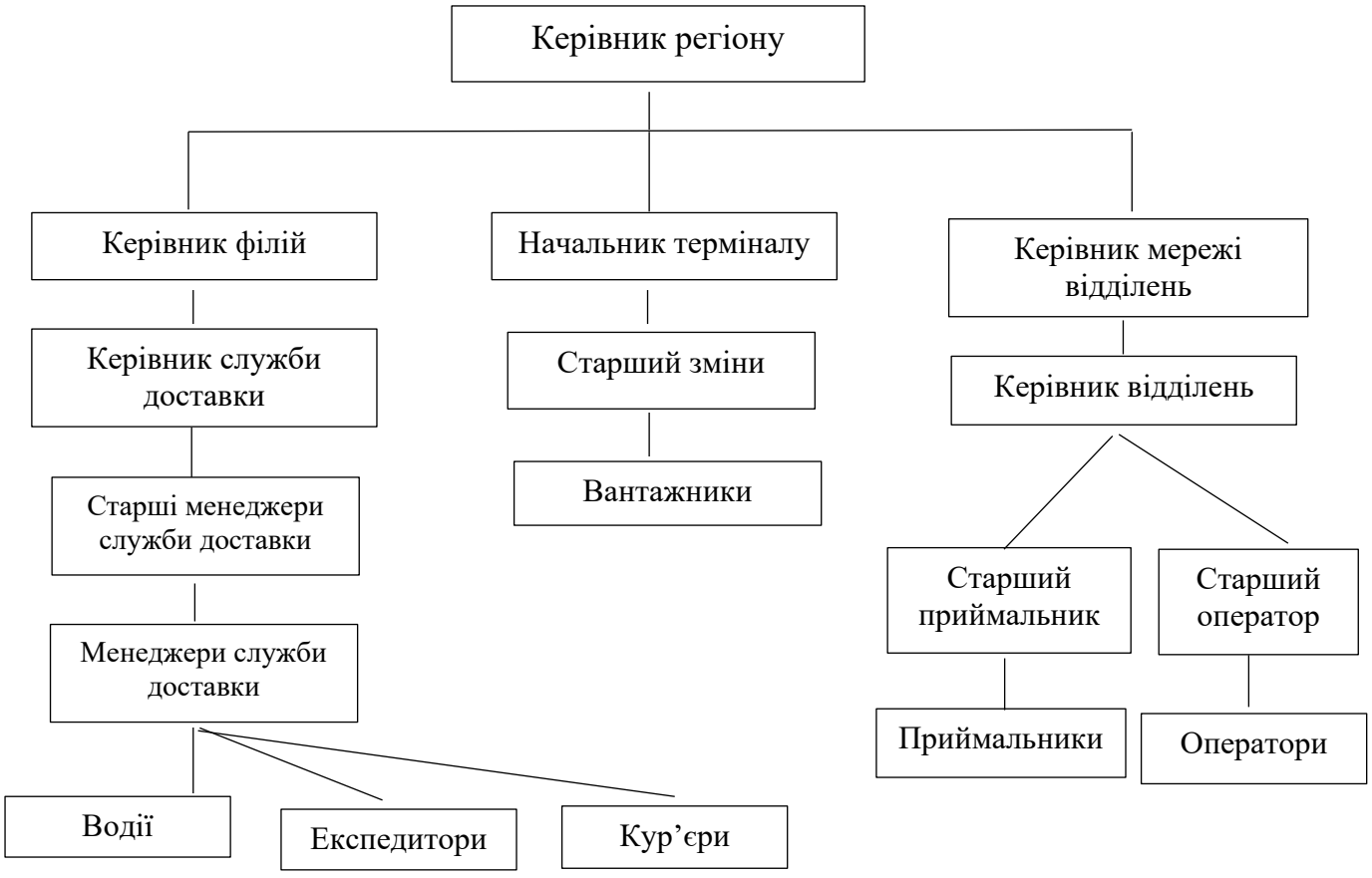


Рис. 2.6. Регіональна структура управління ТОВ «Нова Пошта» на рівні регіону[*]

[*]*Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта»*

Така розгалужена структура забезпечує безперервність логістичного ланцюга: від прийому відправлення у відділенні до його обробки на терміналі

та фінальної доставки отримувачу. Чіткий розподіл ролей дозволяє компанії підтримувати високі стандарти операційної діяльності в кожному регіоні присутності.

Для завершення аналітичного розділу проведемо комплексне стратегічне дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта» за методиками, що були обґрунтовані у теоретичній частині роботи.

Метою SWOT-аналізу є ідентифікація внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зіставлення їх із зовнішніми можливостями та загрозами для формування стратегічних альтернатив розвитку.

Таблиця 2.10.

Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1. **Ринкове лідерство:** Частка ринку експрес-доставки в Україні перевищує 60%. 2. **Інфраструктурна потужність:** Понад 13 000 відділень та 24 000 поштоматів. 3. **Технологічність:** Власна екосистема (NovaPay, Nova Digital) та автоматизовані термінали. 4. **Швидкість:** Середній час доставки між містами — 24 години.	1. **Високі операційні витрати:** Значна собівартість утримання величезної мережі та автопарку. 2. **Залежність від персоналу:** Велика частка лінійного персоналу (понад 26 000 осіб), що створює ризики плинності кадрів. 3. **Складність управління:** Дивізійна структура вимагає складних механізмів координації між регіонами.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. **Міжнародна експансія:** Розбудова мережі Nova Post у країнах ЄС (вже 135 відділень). 2. **Розвиток e-commerce:** Подальше зростання онлайн-торгівлі в Україні та світі. 3. **Фінтех-інтеграція:** Трансформація NovaPay у повноцінний фінансовий хаб. 4. **Власна авіалогістика:** Запуск Supernova Airlines для прискорення транскордонної доставки.	1. **Воєнні ризики:** Руйнування фізичної інфраструктури та терміналів. 2. **Макроекономічна нестабільність:** Інфляція, коливання курсу валют та падіння купівельної спроможності. 3. **Конкуренція:** Посилення позицій державних операторів та міжнародних кур'єрських служб.

1. Сильні сторони (Внутрішній потенціал)

Основним активом компанії є її масштабність. Станом на 2024 рік «Нова Пошта» володіє найбільш розгалуженою мережею в країні, що дозволяє клієнтам отримувати послуги навіть у віддалених населених пунктах. Технологічна перевага забезпечується не лише сортувальними лініями, а й

власними IT-рішеннями, що робить компанію незалежною від зовнішніх розробників софту. Власна платіжна система NovaPay дозволяє утримувати фінансові потоки всередині групи, що позитивно впливає на загальну ліквідність.

2. Слабкі сторони (Зони вдосконалення)

Аналіз фінансових звітів за 2022–2024 рр. показав, що собівартість реалізації продукції зростає високими темпами. Це пов'язано з витратами на паливо, логістичну безпеку та утримання персоналу. Організаційна структура, попри свою ефективність, є досить громіздкою, що приводить до значних адміністративних витрат.

3. Можливості (Вектори росту)

Найбільш перспективним напрямом є виведення бренду на ринок ЄС. Створення Nova Post дозволяє компанії диверсифікувати ризики українського ринку та залучати валютну виручку. Крім того, компанія має потенціал стати лідером у сфері фінтеху серед логістичних операторів, надаючи послуги кредитування та переказів безпосередньо у відділеннях.

4. Загрози (Зовнішні виклики)

Найбільш критичною загрозою залишається безпековий фактор, який неможливо повністю нівелювати стратегічними рішеннями. Макроекономічні чинники, такі як девальвація гривні, безпосередньо впливають на вартість обслуговування автопарку, оскільки запчастини та паливо часто мають імпортну складову. Також не слід недооцінювати конкурентний тиск з боку державних логістичних операторів, які мають підтримку на законодавчому рівні.

Для ТОВ «Нова Пошта» оптимальною є стратегія диверсифікованого зростання. Компанії необхідно використовувати свій домінуючий капітал та технологічну перевагу для агресивного захоплення європейського ринку, одночасно оптимізуючи внутрішні операційні витрати через подальшу автоматизацію терміналів.

Для побудови матриці BCG (Boston Consulting Group) ТОВ «Нова Пошта» ми проаналізуємо окремі бізнес-напрями компанії (SBU – стратегічні бізнес-одиниці), порівнюючи їх із показниками ключових конкурентів на логістичному ринку України та Європи.

Матриця BCG дозволяє класифікувати послуги компанії за двома критеріями: темпи зростання ринку та відносна частка ринку порівняно з головним конкурентом.

Вибір конкурентів для аналізу:

1. АТ «Укрпошта» – основний конкурент у сегменті доставки посилок фізичним особам та виплати пенсій/платежів.
2. Meest (Meest China / Meest Post) – ключовий суперник у сегменті транскордонної доставки та міжнародної логістики.
3. DHL / FedEx / InPost – конкуренти на ринку ЄС (для напряму Nova Post).

Таблиця 2.11.

Вихідні дані для розрахунку матриці BCG (за оцінками 2023–2024 рр.)

Стратегічна бізнес-одиниця (SBU)	Темпи зростання ринку (%)	Частка «Нової Пошти» на ринку (%)	Частка найближчого конкурента (%)	Відносна частка ринку (ВЧР)
Доставка «Склад-Склад» в Україні	12%	65%	25% (Укрпошта)	2,6
Міжнародна експансія (Nova Post)	45%	15%	40% (InPost/DHL)	0,37
Адресна доставка (Кур'єрська)	28%	55%	20% (Meest/Укрпошта)	2,75
Платіжні послуги (NovaPay)	35%	40%	30% (інші фінтех-платіжки)	1,33

Формула ВЧР: ВЧР = Частка компанії / Частка конкурента. Якщо ВЧР > 1, компанія є лідером у сегменті.



Рис. 2.7. Матриця BCG ТОВ «Нова Пошта»

1. «Дійні корови» (Cash Cows): Внутрішня доставка «Склад-Склад»

Це фундамент бізнесу ТОВ «Нова Пошта». Ринок експрес-доставки в Україні вже є зрілим (темп росту 12%), але компанія утримує домінуючу частку (ВЧР 2,6). Ці послуги приносять основний потік ліквідності, який використовується для інвестування в інші проекти.

2. «Зірки» (Stars): Адресна доставка та NovaPay

Напрями з високими темпами зростання та лідерськими позиціями.

Адресна доставка (ВЧР 2,75) активно зростає завдяки розвитку e-commerce та вимогам клієнтів до комфорту.

NovaPay (ВЧР 1,33) – надпотужна «зірка». Компанія вже обробляє мільйони переказів і стає самостійним прибутковим бізнесом у сфері фінтеху.

3. «Важкі діти» або «Знаки питання» (Question Marks): Nova Post (Ринок ЄС)

Це сегмент з найвищим темпом росту (45%), оскільки ринок логістики в ЄС величезний. Проте відносна частка ринку ТОВ «Нова Пошта» там поки що низька (0,37) порівняно з такими гігантами, як InPost або DHL. Цей напрям потребує значних капітальних інвестицій у маркетинг та інфраструктуру, щоб перетворитися на «Зірку».

4. «Собаки» (Dogs)

У поточному портфелі ТОВ «Нова Пошта» практично немає послуг, що потрапляють у цю категорію, оскільки компанія вчасно проводить ревізію збиткових сервісів та автоматизує процеси.

Таблиця 2.12.

Стратегічні рекомендації за результатами матриці BCG

Категорія	SBU	Стратегічне рішення
Дійні корови	Доставка «Склад-Склад»	Утримувати частку. Максимальна автоматизація терміналів для зниження витрат і підтримки грошового потоку.
Зірки	NovaPay, Кур'єрська доставка	Інвестувати в ріст. Розширювати функціонал додатку та покращувати стандарти кур'єрського сервісу.
Знаки питання	Nova Post (ЄС)	Селективний розвиток. Агресивний маркетинг у Польщі, Німеччині та Чехії для підвищення впізнаваності бренду.

ТОВ «Нова Пошта» має збалансований портфель. Велика частка «Дійних корів» дозволяє компанії фінансувати агресивну міжнародну експансію («Знаки питання») та підтримувати «Зірок» без залучення критичних обсягів зовнішніх кредитів. Це забезпечує високу фінансову стійкість групи в умовах воєнних ризиків.

Для завершення стратегічного аналізу ТОВ «Нова Пошта» використаємо модель «П'яти сил конкуренції» Майкла Портера. Цей інструмент дозволяє оцінити привабливість логістичної галузі в Україні та Європі, а також визначити рівень інтенсивності конкуренції, що безпосередньо впливає на формування стратегічного набору компанії.

Аналіз конкурентного середовища за моделлю 5 сил М. Портера дозволяє зрозуміти, які фактори найбільше тиснуть на прибутковість ТОВ «Нова

Пошта» та як компанія може нівелювати ці загрози через свої стратегічні переваги.



Рис. 2.8. Модель «5 сил» М. Портера для ТОВ «Нова Пошта»

1. Суперництво між існуючими конкурентами (Рівень: Високий)

Галузь експрес-доставки в Україні характеризується високою концентрацією капіталу.

- Ключові опоненти: АТ «Укрпошта» (державний оператор з найбільшою мережею), Meest (лідер у транскордонній доставці з Китаю), а також регіональні служби (Delivery, SAT).
- Цінові війни: Конкуренція часто переходить у площину демпінгу з боку державних структур або агресивних маркетингових акцій.
- Диференціація: ТОВ «Нова Пошта» утримує лідерство завдяки унікальній швидкості логістики (24 години між містами) та високому рівню діджиталізації (мобільний додаток, поштомати).

2. Загроза появи нових гравців (Рівень: Низький)

Вхід у галузь логістики в масштабах країни потребує критичних обсягів капіталовкладень.

- Бар'єри входу: Необхідність побудови мережі автоматизованих терміналів (як у ТОВ «Нова Пошта», де потужність терміналів сягає 20–50 тис. посилок на годину) та формування власного автопарку понад 3000 одиниць.
- Ефект масштабу: Новим компаніям важко досягти такої низької питомої собівартості обробки однієї посилки, яку мають лідери ринку.

3. Ринкова влада постачальників (Рівень: Середній)

Компанія залежить від постачальників палива, енергоносіїв, автотранспорту та IT-обладнання.

- Залежність від ресурсів: Зростання цін на паливо безпосередньо впливає на собівартість послуг.
- Послаблюючий фактор: Завдяки масштабам закупівель, ТОВ «Нова Пошта» має можливість укладати прямі контракти з виробниками вантажівок (MAN, DAF, Volvo) на вигідних умовах, що знижує тиск постачальників.

4. Ринкова влада споживачів (Рівень: Високий)

Клієнти (як B2B, так і B2C) стають все більш вибагливими до якості та швидкості сервісу.

- Низька вартість переходу: Клієнт може легко змінити оператора доставки на іншого, якщо його не влаштує ціна чи термін.
- Інформаційна обізнаність: Завдяки сайту та мобільному додатку споживачі миттєво порівнюють тарифи та сервіси.
- Відповідь компанії: Впровадження систем мотивації, бонусів та розширення асортименту додаткових послуг для утримання лояльності.

5. Загроза появи замінників (Рівень: Низький/Середній)

Прямих замінників фізичній доставці товарів (особливо з e-commerce) наразі не існує.

- Цифровізація: Електронний документообіг дещо знизив потребу у пересиланні паперової кореспонденції, проте цей обсяг компенсується зростанням онлайн-торгівлі.

• Майбутні технології: Доставка дронами або 3D-друк на місцях у майбутньому можуть стати замінниками, але на поточному етапі (2022–2024 рр.) вони не несуть масової загрози.

Таблиця 2.13.

Резюме аналізу 5 сил Портера для ТОВ «Нова Пошта»

Сила конкуренції	Рівень впливу	Стратегічна реакція компанії
Внутрігалузева конкуренція	Високий	Безперервна автоматизація та розширення мережі відділень.
Влада споживачів	Високий	Розвиток екосистеми NOVA (NovaPay) для комплексного обслуговування.
Влада постачальників	Середній	Масштабні закупівлі та оновлення власного автопарку.
Нові гравці	Низький	Постійне підвищення технологічного бар'єру (термінали, IT).
Товари-замінники	Низький	Фокус на доставці фізичних товарів з інтернет-магазинів.

Найбільший тиск на стратегію ТОВ «Нова Пошта» чинять існуючі конкуренти та зростаючі вимоги споживачів. Це змушує компанію обирати стратегію диференціації через сервіс та технологічність, постійно інвестуючи в людський капітал та інноваційну інфраструктуру для збереження лідерських позицій.

Результати стратегічного оцінювання за методиками SWOT, BCG та моделі 5 сил Портера підтверджують доцільність обраної стратегії диференційованого зростання та діджиталізації сервісів. Поєднання «дійної корови» у вигляді внутрішньої експрес-доставки з перспективними «зірками», такими як фінансова система NovaPay та міжнародний напрям Nova Post, дозволяє компанії мінімізувати вплив ринкової конкуренції та воєнних ризиків.

РОЗДІЛ 3.
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

Модернізація стратегічного контуру ТОВ «Нова Пошта» повинна базуватися на принципах системного підходу, що інтегрує внутрішні операційні потужності з актуальними трендами глобального логістичного ринку. Формування життєздатної стратегії вимагає не лише ретельного аудиту наявного потенціалу, а й проактивного реагування на ринкові виклики та запити ключових стейкхолдерів. У контексті проектних пропозицій, фундаментом розвитку стає баланс між технологічною експертністю компанії та гнучкістю її бізнес-моделі.

Основні інструменти стратегічного зростання ТОВ «Нова Пошта» наведені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Основні інструменти стратегічного зростання ТОВ «Нова Пошта»

Одним із фундаментальних кроків до зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» є агресивна диверсифікація сервісного портфеля та освоєння нових цільових сегментів. Такий підхід дозволяє нівелювати ризики залежності від традиційних ніш і забезпечити стабільну маржинальність

бізнесу. Для ТОВ «Нова Пошта» пріоритетними напрямами розширення продуктової лінійки визначено (рис. 3.2):

– впровадження комплексних фулфілмент-рішень для сектору e-commerce, що дозволить інтегрувати компанію у виробничі цикли клієнтів;

– запуск спеціалізованих сервісів для термочутливих та високоцінних вантажів, що відкриває доступ до фармацевтичного та ювелірного ринків;

– розбудова преміального сегмента B2B-експрес-доставки з індивідуальними графіками обслуговування;

– масштабування транскордонної логістики, що замикає ланцюги постачання між українськими виробниками та кінцевими споживачами на міжнародних ринках.



Рис.3.2. Пріоритетні напрями розширення продуктової лінійки

Вагомим складником оновленої стратегії виступає радикальна оптимізація операційного циклу. Це передбачає перехід від кількісного розширення мережі до якісної трансформації логістичних вузлів. Основними проектними завданнями у цій сфері є:

1. Інтелектуальна маршрутизація: впровадження алгоритмів динамічного керування потоками, що дозволяють в режимі реального часу коригувати рух транспорту залежно від завантаженості доріг та обсягів відправлень.

2. Роботизація сортувальних хабів: перехід до повної автоматизації термінальних процесів для мінімізації людського фактора та прискорення обробки вантажів.

3. Ефективність «останньої милі»: розвиток мережі автономних пунктів видачі (поштоматів нового покоління) та оптимізація кур'єрських зон для досягнення максимальної швидкості вручення.

4. Енергоефективність автопарку: впровадження систем телематичного контролю та поступове екологічне оновлення транспорту для зниження питомих витрат на кожен кілометр пробігу.



Рис. 3.3. Основні завдання оптимізації операційного циклу ТОВ «Нова Пошта»

В епоху глобальної дифузії цифрових інновацій, фундаментальним вектором модернізації стратегії ТОВ «Нова Пошта» стає всеохопна діджиталізація та автоматизація клієнтського досвіду. Пріоритет зміщується з простого надання послуг на створення безшовного цифрового середовища. Це передбачає глибоку модернізацію мобільної платформи та персоналізацію особистих кабінетів, де впровадження інтелектуальних чат-ботів і голосових

асистентів на базі штучного інтелекту дозволить забезпечити підтримку в режимі 24/7. Автоматизація життєвого циклу відправлення – від безконтактного оформлення до предиктивного трекінгу – у поєднанні з повним переходом на електронний документообіг, дозволить суттєво знизити операційні витрати та підвищити швидкість обслуговування.

Перспективним інструментом стратегічного зростання є формування мультисервісної екосистеми та посилення мережі стратегічних альянсів. Створення додаткової вартості для споживача сьогодні лежить у площині синергії логістики та суміжних галузей. Для ТОВ «Нова Пошта» це означає:

– глибоку інтеграцію з лідерами e-commerce для створення «доставки в один клік»;

– конвергенцію логістичних та фінансових сервісів через систему NovaPay, включаючи онлайн-кредитування та миттєві платежі;

– масштабування колаборацій із ритейл-мережами для розширення мережі пунктів видачі та поштоматів;

– формування пакету комплементарних послуг: від розширеного страхування та відповідального зберігання до інтелектуальних систем повернення товару.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби ключовим активом компанії стає клієнтська лояльність. Стратегічний акцент має бути зроблений на диференціації сервісних моделей: впровадженні багаторівневих програм лояльності, розвитку ексклюзивних сервісів для преміум-сегменту та радикальному покращенні логістичної доступності у сільській місцевості. Підвищення стандартів роботи контакт-центрів та сервісних зон у відділеннях дозволить сформувати стійку емоційну прив’язаність споживача до бренду.

Завершальним, але найбільш вагомим вектором стратегічного оновлення є глобалізація діяльності. Вихід за межі національного ринку під брендом Nova Post дозволяє компанії диверсифікувати геополітичні та економічні ризики, одночасно капіталізуючи свій технологічний досвід. Актуальний порядок денний у цьому напрямку включає:

1. Агресивне розширення присутності на ринках Центральної, Східної Європи та країн Балтії.

2. Інвестування у власну закордонну інфраструктуру: сортувальні хаби та мережі «останньої милі».

3. Побудову стратегічного партнерства з міжнародними логістичними конгломератами для забезпечення безбар'єрної транскордонної торгівлі.

На тлі глобального тренду декарбонізації та посилення екологічних стандартів, стратегічний вектор ТОВ «Нова Пошта» зміщується в бік сталого розвитку та «зеленої» логістики. Інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у бізнес-модель компанії є не лише інструментом мінімізації антропогенного навантаження на довкілля, а й критичним фактором підвищення інвестиційної привабливості на міжнародних фінансових ринках. Пріоритетними проектними кроками в цьому напрямі є:

– екологізація транспортного флоту: масштабування використання електромобілів та мікромобільних рішень (вантажних електровелосипедів) для кур'єрського сервісу;

– циклічна економіка в пакуванні: повна відмова від непереробного пластику на користь біорозкладних матеріалів та оптимізація габаритів тари для зменшення обсягів відходів;

– енергонезалежність інфраструктури: впровадження систем відновлюваної енергетики та енергоефективних технологій у логістичних терміналах;

– карбонова нейтральність: запуск механізмів добровільної компенсації викидів для корпоративних і приватних клієнтів.

Окремим, життєво важливим блоком стратегії стає адаптивний менеджмент в умовах форс-мажорних обставин та воєнних викликів. Здатність компанії зберігати операційну цілісність під час війни є унікальною конкурентною перевагою, що базується на наступних стратегічних орієнтирах:

1. Формування екосистеми комплексної безпеки. Пріоритет зміщується на превентивний захист людського капіталу та активів. Це включає модернізацію відділень як безпечних просторів, впровадження броньованих рішень для транспорту на прифронтових маршрутах та багаторівневий моніторинг цілісності гуманітарних вантажів.

2. Динамічна реконфігурація логістичної мережі. Розробка гнучких алгоритмів побудови маршрутів дозволяє компанії миттєво реагувати на зміни ситуації на фронті, оминаючи зони ризику та забезпечуючи стабільне сполучення з деокупованими та віддаленими територіями.

3. Соціальна місія та гуманітарна логістика. Трансформація частини комерційних потужностей у хаби для розподілу допомоги. Стратегія передбачає систематизацію постачання товарів критичної необхідності (медикаментів, продовольства) через спеціалізовані соціальні тарифи та партнерство з волонтерськими фондами.

4. Глобальна логістична інтеграція. Посилення взаємодії з міжнародними операторами для створення «безшовних» коридорів доставки. Це критично важливо для підтримки експортного потенціалу українського малого бізнесу та забезпечення стабільного зв'язку з діаспорою.

Визначені вектори формують цілісну карту стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта» (рис. 3.1), що дозволяє не лише адаптуватися до екстремальних умов, а й створювати фундамент для майбутнього лідерства на європейському ринку логістики.

Реалізація окреслених стратегічних векторів вимагає високого рівня конвергенції, оскільки кожен із напрямів не є автономним, а виступає складником єдиної системи забезпечення життєздатності ТОВ «Нова Пошта». Синергетичний ефект від модернізації досягається саме через тісну координацію між технологічними інноваціями, кадровою політикою та міжнародною діяльністю, де зміни в одному сегменті неминуче трансформують суміжні бізнес-процеси.

Якісна трансформація поточного стану компанії передбачає впровадження інклюзивної моделі вдосконалення, що базується на наступних принципах:

– інтелектуальне лідерство та відкриті інновації: джерелом стратегічних ідей має стати широке коло стейкхолдерів — від внутрішніх експертів та лінійного персоналу до наукових інституцій, споживачів та бізнес-партнерів;

– колективне проектування майбутнього: особливий акцент робиться на залученні всього штату підприємства до інноваційного пошуку. Це реалізується через механізм «банку ідей», де навіть концептуально незавершені («сирі») пропозиції підлягають експертному розгляду, а найбільш життєздатні проекти отримують цільове фінансування для етапу R&D (досліджень та розробок);

– організаційно-технічна синергія: покращення операційних показників неможливе без гармонізації професійного розвитку працівників із модернізацією технічної бази терміналів та автоматизацією процесів «останньої милі».

Підсумовуючи, можна констатувати, що комплексна стратегія оновлення ТОВ «Нова Пошта» синтезує в собі відповіді на глобальні виклики та внутрішні потреби зростання. Фундаментом цієї стратегії є багатогранний підхід, що включає диверсифікацію сервісного портфеля, радикальну цифровізацію клієнтського досвіду, поглиблення міжнародної інтеграції та безумовне дотримання принципів екологічної відповідальності. Такий масштабний перегляд стратегічних орієнтирів дозволить компанії не лише зміцнити статус національного лідера, а й успішно асимілюватися у висококонкурентне середовище світового ринку логістичних послуг.

На основі результатів SWOT-аналізу, проведеного у другому розділі, вихід на європейський ринок визначено як ключову можливість для нівелювання макроекономічних ризиків України. Стратегія Nova Post базується на моделі «Organic Growth» – самостійного виходу на ринки з

побудовою власної інфраструктури, що забезпечує повний контроль над якістю сервісу та дотримання корпоративних стандартів швидкості.

Враховуючи, що станом на 2024 рік ТОВ «Нова Пошта» вже успішно завершила початкові фази виходу на ринки Європи, стратегічне планування на наступний період (2027–2030 рр.) базується на переході від фізичної присутності до технологічного домінування та міжконтинентального масштабування. В табл. 3.1. наведені пропоновані етапи трансформації компанії у глобального логістичного провайдера.

Таблиця 3.1.

Календарний план-графік стратегічної експансії Nova Post

Етап	Період	Цільові країни та регіони	Стратегічні цілі та пріоритети
I. Оптимізація та поглиблення	2027	Польща, Німеччина, Великобританія, Франція	Впровадження повної автоматизації «останньої милі», запуск мережі власних автономних поштоматів у мегаполісах ЄС.
II. Континентальна інтеграція	2028	Країни Бенілюксу, Скандинавія, Португалія	Завершення побудови єдиної європейської екосистеми NOVA з безшовним фінтех-сервісом NovaPay.
III. Трансатлантичний прорив	2029 – 2030	США, Канада, Китай (через хаби в ЄС)	Запуск регулярних міжконтинентальних рейсів Supernova Airlines. Побудова стратегічного партнерства з Amazon та Alibaba.

Проектування міжнародного вектора на майбутній період вимагає зміщення акцентів з екстенсивного відкриття відділень на інтенсивний технологічний розвиток:

1. Створення «Цифрового митного коридору» (2027 р.): розробка та впровадження інтелектуальної системи автоматичного митного оформлення відправлень у партнерстві з європейськими регуляторами. Це дозволить скоротити час затримки посилок на кордоні ЄС до мінімуму, забезпечуючи «зелений коридор» для українських експортерів.

2. Масштабування Supernova Airlines (2028 – 2029 рр.): формування власного флоту далекомагістральних літаків для забезпечення прямого зв'язку

між європейськими хабами (наприклад, Лейпциг або Варшава) та терміналами в Нью-Йорку і Торонто. Це зробить Nova Post ключовим перевізником для української діаспори та бізнесу в Північній Америці.

3. Глобальна мережа поштоматів (2029 – 2030 рр.): використання успішного українського досвіду для встановлення 10 000+ поштоматів у найбільших містах Європи. Стратегія передбачає перехід до моделі самообслуговування як основного каналу взаємодії з клієнтом у країнах з високою вартістю робочої сили.



Рис. 3.4. Проєктування міжнародного вектора ТОВ «Нова Пошта»

Реалізація цього плану до 2030 року дозволить компанії диверсифікувати джерела прибутку таким чином, щоб міжнародний сегмент приносив понад 40% загальної виручки групи NOVA. Це створить надійний фінансовий щит проти будь-яких локальних криз та забезпечить сталий розвиток бренду на глобальній арені.

Для забезпечення конкурентної переваги «доставка від 3-х днів» (Україна – ЄС), проектний підхід передбачає впровадження інтермодальної логістичної схеми, що поєднує наземний та повітряний транспорт.

Ключові проектні рішення:

1. Будівництво транзитних хабів: пропонується створення трьох основних опорних терміналів (у Варшаві, Берліні та Мілані), які виконуватимуть роль консолідаційних центрів для відправлень по всій Європі.

2. Розширення операційної діяльності Supernova Airlines: стратегія передбачає збільшення флоту до 4-5 літаків, що дозволить мінімізувати залежність від комерційних авіаліній та знизити собівартість транскордонної доставки на 12–15%.

3. Мережа поштоматів та PUDO-пунктів: враховуючи європейський тренд на Out-of-Home-доставку, проект передбачає встановлення власних поштоматів у Польщі та Німеччині, а також партнерство з локальними мережами (наприклад, InPost) для покриття 95% території кожної країни.

Таблиця 3.2.

Порівняльний аналіз моделей експансії ТОВ «Нова Пошта» та глобальних конкурентів (DHL, FedEx)

Параметр порівняння	Модель Nova Post	Модель Глобальних гравців	Перевага Nova Post
Швидкість оформлення	Діджиталізована (додаток)	Бюрократизована (паперова)	Швидкість клієнтського досвіду
Термін доставки в Україну	3 – 5 днів	7 – 14 днів	Унікальна логістична зв'язка
Вартість сервісу	Середній сегмент	Преміальний сегмент	Доступність для МСБ

Джерело: складено автором

Проектний вихід на нові ринки вимагає модифікації стандартних послуг під специфіку місцевих ринків:

– послуга «Посилка в кредит» (через NovaPay): адаптація фінтех-інструментів для європейських користувачів (Buy Now Pay Later).

– B2B-рішення для експортерів: запуск сервісу «Митний брокер під ключ», що спрощує вихід українських виробників на маркетплейси Amazon та Allegro.

– C2C-пересилання особистих речей: спеціалізований тариф для мігрантів, що забезпечує стабільний попит у періоди свят та сезонних піків.

Реалізація стратегії міжнародної експансії дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише забезпечити стійкість до внутрішніх ризиків України, а й стати вагомим гравцем на логістичній мапі Європи. Це створить фундамент для

зростання валютної виручки та капіталізації бренду NOVA як глобального технологічного оператора.

Масштабна стратегія глобалізації та запуск трансатлантичних логістичних ланцюгів, що потребують багатомільярдних інвестицій, створюють лише інфраструктурний каркас майбутнього розвитку групи NOVA. Проте успішна реалізація показників окупності та капіталізації бізнесу на міжнародній арені критично залежить від спроможності компанії адаптувати свою управлінську модель до нових стандартів. Вихід на ринки з високою вартістю робочої сили та жорсткою конкуренцією за таланти диктує необхідність переходу від кількісного нарощування штату до якісного управління людським капіталом, що здатний забезпечити високу технологічність процесів у будь-якій географічній точці присутності.

У цьому контексті система управління персоналом перестає бути лише допоміжною функцією і трансформується у стратегічний актив, що безпосередньо впливає на маржинальність міжнародних операцій. Необхідність синхронізації корпоративної культури українських підрозділів із європейськими стандартами етики та продуктивності зумовлює потребу в реінжинірингу наявних механізмів мотивації та професійного розвитку. Відтак, наступним логічним етапом удосконалення стратегії є впровадження моделі «Human Capital 2.0», яка має на меті перетворити ієрархічну структуру регіонального управління на гнучку мережу внутрішніх підприємців, готових до викликів глобального ринку.

Аналіз структури управління ТОВ «Нова Пошта» вказує на те, що основний тягар операційної відповідальності лежить на керівниках середньої ланки. Для оптимізації цієї моделі пропонується впровадження концепції «Human Capital 2.0», яка передбачає наступні кроки:

1. Впровадження KPI-орієнтованого грейдингу

На основі ієрархії, представленої на Рис. 2.8, пропонується диференціювати систему мотивації для кожного рівня:

– для операційного блоку (Термінали): прив'язка бонусів старших зміни та вантажників до показника «Weight-to-Time» (швидкість обробки тоннажу) та коефіцієнта сортувальних помилок;

– для клієнтського блоку (Відділення): впровадження індивідуальних грейдів для операторів, де вищий рівень (грейд) надається за результатами оцінки знань продуктів компанії та високого індексу NPS (задоволеність клієнтів).

Впровадження KPI-орієнтованого грейдингу дозволяє синхронізувати особисті цілі працівника зі стратегічними цілями всієї групи NOVA. Для кожного рівня ієрархії ми розробили специфічну матрицю показників ефективності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Матриця KPI та грейдування персоналу в системі «Human Capital 2.0»

Рівень	Ключові показники ефективності (KPI)	Вага показника в премії	Методика грейдування
Операційний блок (Термінал)	1. Weight-to-Time (кг/год) 2. Error Rate (коеф. помилок) 3. Коефіцієнт травматизму	40% 40% 20%	5 рівнів грейдів залежно від стажу та середньої швидкості обробки вантажу.
Клієнтський блок (Відділення)	1. NPS (індекс лояльності) 2. Швидкість видачі (сек) 3. Cross-sell (дод. послуги)	50% 30% 20%	Грейд базується на результатах щорічного сертифікаційного іспиту та оцінки клієнтів.
Логістичний блок (Кур'єри)	1. Delivery On-Time (%) 2. Відсутність скарг 3. Економія пального/енергії	60% 20% 20%	Диференціація за типом транспортного засобу та складністю маршруту.

Показник Weight-to-Time (W_t) розраховується як відношення загальної маси обробленого вантажу до фактично відпрацьованого часу за зміну:

$$W_t = \Sigma M_n / T_{fact}$$

де M_n – маса n-го відправлення, T_{fact} – час роботи без урахування простоїв. Досягнення цільового значення W_t автоматично підвищує змінний коефіцієнт оплати праці на 15–20%.

Індекс NPS (Net Promoter Score) визначається на основі миттєвого опитування клієнта в мобільному додатку після отримання посилки. При стабільному показникові NPS > 90% протягом кварталу, оператор переходить на наступний професійний грейд, що передбачає зростання базового окладу на 10%.

2. Стимулювання внутрішнього підприємництва.

З метою децентралізації управління, пропонується надати Керівникам філій та Начальникам терміналів (середня ланка) статус внутрішніх підприємців. Це передбачає право самостійно розпоряджатися 5% бюджету підрозділу на впровадження інновацій: покращення ергономіки робочих місць, локальне навчання або тестування нових засобів пакування. Це перетворить «виконавців» на «менеджерів-власників». Для реалізації стратегії «менеджерів-власників» на рівні Керівників філій та Начальників терміналів пропонується впровадження моделі внутрішнього бюджетування інновацій.

Таблиця 3.4.

Напрями використання інноваційного бюджету підрозділу

Напрям	Приклад проекту	Очікуваний ефект
Ергономіка	Закупівля екзоскелетів для вантажників	Зменшення втоми та зростання швидкості обробки на 12%.
Навчання	Локальний тренінг з клієнтського сервісу	Зростання NPS відділення на 5–7 пунктів.
Технології	Тестування нових еко-матеріалів для пакування	Зниження витрат на тару та підтримка ESG-репутації.

Такий підхід стимулює ініціативність менеджерів середньої ланки, перетворюючи їх на стратегічних партнерів компанії, що особливо важливо в умовах швидкого розгортання міжнародної мережі.

3. Цифрова трансформація навчання через Академію NOVA.

У зв’язку з високою географічною розгалуженістю персоналу (від США до маленьких сіл України), Академія NOVA має трансформуватися у формат LXP (Learning Experience Platform).

Ключові компоненти цифрового навчання:

1. Мікро-навчання (Micro-learning): Навчальний контент подається у формі коротких відео (до 3-х хвилин) та інтерактивних тестів у мобільному

додатку. Це дозволяє персоналу навчатися без відриву від виробничого процесу.

2. VR-симулятори для складської логістики: Впровадження віртуальних тренажерів дозволяє моделювати критичні ситуації на терміналі (наприклад, пожежна безпека або правила завантаження крихких вантажів) у безпечному середовищі.

Економічний ефект: скорочення терміну адаптації нового працівника з 14 до 5 днів; зниження кількості страхових випадків через пошкодження вантажу на 18%.

Таблиця 3.5.

Прогнозний план впровадження VR-навчання на терміналах

Етап	Захід	Термін	Охоплення персоналу
Пілот	Тестування VR-шоломів на Київському терміналі	2026 р.	500 осіб
Масштабування	Впровадження у всіх регіональних хабах України	2027 р.	15 000 осіб
Глобалізація	Інтеграція VR-модулів у закордонні філії (Nova Post)	2028 р.	5 000 осіб

Впровадження запропонованого комплексу заходів моделі «Human Capital 2.0» дозволить ТОВ «Нова Пошта» підвищити продуктивність праці на 15 – 20% до 2030 року, забезпечивши водночас високу лояльність персоналу та бездоганну якість клієнтського сервісу на глобальному рівні.

В сучасних умовах глобалізації логістичного ринку відповідність принципам ESG (Environmental, Social, Governance) стає не просто елементом корпоративної етики, а критичною вимогою для виходу на ринки ЄС та залучення міжнародного капіталу. Для ТОВ «Нова Пошта» впровадження сталого розвитку є логічним продовженням модернізації управління, що дозволяє конвертувати соціальну відповідальність у зростання лояльності персоналу та зміцнення інвестиційної привабливості бренду NOVA.

Екологічний складник стратегії спрямований на мінімізацію негативного впливу на довкілля через два ключові вектори: транспортну інфраструктуру та пакувальні рішення.

1. Проєкт «EV-Logistics»: Електрифікація «останньої милі»

Враховуючи результати SWOT-аналізу, де зростання цін на енергоносії визначено як критичну загрозу, перехід на електромобілі (EV) є стратегічним інструментом оптимізації витрат.

Механізм реалізації: Заміна 40% кур'єрського автопарку в мегаполісах (Київ, Варшава, Берлін, Прага) на електрофургони вантажопідйомністю до 1,5 тонн.

Економічний ефект: питома вартість одного кілометра пробігу на електроенергії є на 65 – 70% нижчою порівняно з дизельним паливом. Це забезпечує зниження операційних витрат транспортного департаменту на 12 – 15% щорічно.

Екологічний ефект: скорочення викидів CO_2 у житлових зонах міст на 35%, що покращує репутаційний індекс компанії в очах міських громад.

2. Концепція «Circular Packaging»: економіка замкненого циклу

Традиційне пакування генерує значні обсяги відходів. Пропонується перехід до моделі циклічного використання ресурсів.

Реінжиніринг тари: повний перехід на 100% вторинно перероблений картон та біорозкладні наповнювачі.

Впровадження «Reusable Boxes»: запуск сервісу багаторазової пластикової тари для B2B-клієнтів (інтернет-магазинів). Після отримання товару клієнт повертає бокс у поштомат або кур'єру за бонуси в додатку.

Таблиця 3.6.

Прогнозні екологічні індикатори стратегії ESG

Показник	Поточний стан	Прогноз (2028 р.)	Вплив на стратегію
Частка електромобілів у міському флоті	5%	40%	Зниження паливної залежності
Використання переробленого картону	60%	100%	Відповідність стандартам ЄС
Рівень переробки відходів на терміналах	30%	85%	Отримання доходів від вторинної сировини

Соціальний складник стратегії орієнтований на підтримку ветеранів, розвиток громад та створення безбар'єрного середовища.

1. Реабілітаційний хаб та програма «Veteran Re-integration»

Враховуючи виклики воєнного часу, ТОВ «Нова Пошта» має стати платформою для професійної адаптації захисників.

Адаптація робочих місць: технічне переоснащення сортувальних ліній на терміналах (наприклад, використання маніпуляторів та екзоскелетів) для працівників з інвалідністю.

Психологічний коучинг: впровадження корпоративної служби ментальної підтримки, що допомагає ветеранам інтегруватися в цивільні робочі процеси. Це зміцнює корпоративну культуру та знижує плинність кадрів серед цієї категорії на 20%.

2. Проєкт «Smart Village»: Розвиток громад через логістику

Сільські території часто мають обмежений доступ до ринків. Встановлення автономних поштоматів у селах за спеціальним пільговим тарифом «Фермерський» дозволяє дрібним виробникам відправляти продукцію напряму кінцевому споживачу.

Соціальний ефект: стимулювання самозайнятості у сільській місцевості та вирівнювання якості життя між містом і селом.

Управлінський аспект ESG-стратегії базується на впровадженні інструментів контролю та відкритості.

Цифровий моніторинг «Carbon Footprint»

Пропозиція: Інтеграція в мобільний додаток функції розрахунку вуглецевого сліду кожного відправлення. Клієнт бачить, скільки CO_2 було виділено при доставці його посилки, та отримує пропозицію «компенсувати» його через невеликий донат на висадку лісів або енергоефективні проєкти.

Governance-ефект: створення системи прозорого звітування перед інвесторами та державними органами.

Антикорупційна стійкість та етика ланцюга постачання.

Впровадження обов'язкового аудиту постачальників на відповідність етичним нормам (відсутність дитячої праці, дотримання екологічних

стандартів). Це мінімізує репутаційні ризики при роботі на ринках США та Західної Європи.

Інтеграція ESG-принципів у діяльність ТОВ «Нова Пошта» створює синергетичний ефект: екологічні ініціативи знижують витрати, соціальні проєкти забезпечують стійкість колективу, а прозоре врядування відкриває шлях до дешевих фінансових ресурсів на глобальних ринках. Це забезпечує довгострокову життєздатність компанії NOVA як відповідального світового лідера.

Реалізація комплексної стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта», що охоплює міжнародну експансію, модернізацію кадрового потенціалу та впровадження принципів сталого розвитку, потребує значних капітальних вкладень. Згідно з розрахунками, сукупний обсяг інвестицій (CAPEX) на період 2027 – 2030 рр. становитиме 22 млрд. грн.

Таблиця 3.7.

Прогнозний розподіл стратегічних інвестицій ТОВ «Нова Пошта»

Напрям інвестування	Обсяг, млрд грн	Частка, %	Очікуваний технологічний результат
Глобальна інфраструктура (хаби в ЄС та США)	10,0	45,5%	Запуск 4-х автоматизованих сортувальних центрів.
Розвиток авіафлоту Supernova Airlines	6,0	27,3%	Поповнення флоту 5 далекомагістральними бортами.
Екологізація флоту (електромобілі)	4,0	18,2%	Заміна 40% авто «останньої милі» у мегаполісах.
Діджиталізація та ШІ-рішення	2,0	9,0%	Автоматизація митних та клієнтських операцій.
УСЬОГО	22,0	100%	Формування глобальної екосистеми NOVA.

Для точного визначення моменту повернення інвестицій використаємо метод розрахунку дисконтованого терміну окупності (DPP – Discounted Payback Period). Це дозволить врахувати знецінення грошових потоків у часі та ризики, пов'язані з міжнародною діяльністю.

1. Деталізація річних грошових потоків (CF)

Ми прогнозуємо, що основний приріст чистого грошового потоку буде забезпечено за рахунок виходу на ринки з вищою купівельною спроможністю та автоматизації процесів, що знижує витрати.

Таблиця 3.8.

Розрахунок дисконтованого грошового потоку (ставка дисконту d = 18%)

Рік	Інвестиції (I), млрд грн	Чистий грошовий потік (CF), млрд грн	Коефіцієнт дисконтування (1/(1+d)t)	Дисконтований потік (PV), млрд грн	Кумулятивний PV, млрд грн
2027	-12,0 (старт)	3,8	0,847	3,22	-8,78
2028	-6,0 (розвиток)	6,5	0,718	4,67	-10,11
2029	-4,0 (фінал)	12,2	0,609	7,43	-2,68
2030	—	16,4	0,516	8,46	+5,78
2031	—	21,0	0,437	9,18	+14,96

Як видно з розрахунку кумулятивного дисконтованого потоку, перехід через «точку нуль» (коли прибуток покриває витрати) відбувається між 2029 та 2030 роками.

Простий термін окупності (PP): приблизно 2,8 року від завершення основних інвестицій.

Дисконтований термін окупності (DPP):

$$DPP = 3 + (|-2,68| / 8,46) = 3,32 \text{ роки.}$$

У міжнародній практиці для капіталомістких проектів у сфері транспорту та зв'язку нормальним вважається термін окупності від 5 до 7 років. ТОВ «Нова Пошта» досягає швидшої окупності за рахунок:

1. Високої операційної ефективності: автоматизація сортування дозволяє обробляти посилки у 4 рази швидше за конкурентів у ЄС.

2. Заповнення ніші: орієнтація на українських мігрантів та МСБ, які вже лояльні до бренду, забезпечує миттєве завантаження нових маршрутів без великих витрат на маркетинг «з нуля».

3. Валютної різниці: отримання прибутку в євро та доларах при частковому збереженні операційних витрат (бек-офіс, IT-підтримка) у гривні значно прискорює повернення інвестицій.

Економічний ефект від реалізації програми:

1. Зростання валютної виручки: завдяки виходу на ринки з високим середнім чеком (США, Канада, країни Скандинавії), частка міжнародних доходів у структурі виручки зросте до 40,1% до 2030 року. Це створить надійний «фінансовий щит» проти внутрішніх валютних ризиків та девальвації гривні.

2. Оптимізація операційних витрат:

– впровадження електромобілів знизить питомі витрати на енергоносії для міської доставки на 65%;

– автоматизація терміналів та впровадження системи KPI-грейдингу (модель Human Capital 2.0) дозволить підвищити продуктивність праці на 15% та знизити витрати на рекрутинг через зменшення плинності кадрів.

3. Показники прибутковості проекту:

NPV (Чистий дисконтований дохід): при ставці дисконтування 18%, NPV становить 9,18 млрд грн, що підтверджує доцільність інвестицій.

Термін окупності: з урахуванням агресивного росту на європейському ринку, окупність проекту очікується через 3,32 року з моменту початку активної фази глобалізації (2027 р.).

Окрім фінансових вигод, компанія досягне значного прогресу у стратегії сталого розвитку. Завдяки «зеленій логістиці» очікується щорічне скорочення викидів CO_2 на 25 тис. тонн. Реалізація програми реабілітації ветеранів та інклюзивності робочих місць зміцнить репутаційний капітал компанії як етичного та відповідального роботодавця міжнародного рівня.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, присвяченого стратегічному управлінню діяльністю ТОВ «Нова Пошта», необхідно підкреслити, що в сучасних умовах глобальної турбулентності стратегічний менеджмент трансформувався з інструменту планування у фундаментальну умову виживання та розвитку підприємства. Проведений теоретичний аналіз засвідчив, що формування стратегії є складним ітераційним процесом, який вимагає не лише глибокого розуміння внутрішніх ресурсів організації, а й здатності до предиктивної адаптації під впливом динамічних чинників зовнішнього середовища. В межах першого розділу було обґрунтовано, що для таких високотехнологічних логістичних операторів, як ТОВ «Нова Пошта», найбільш адекватною є інтегрована модель стратегічного управління, що поєднує в собі елементи ринкової орієнтації та ресурсної теорії. Це означає, що конкурентні переваги компанії формуються не лише через унікальність послуг, а й через розвиток специфічних внутрішніх компетенцій, таких як швидкість обробки інформації, гнучкість логістичних ланцюгів та висока цифрова грамотність персоналу. Вивчення еволюції стратегічних підходів дозволило констатувати, що на сучасному етапі успіх логістичного бізнесу залежить від переходу від традиційної моделі транспортування до створення багатогранної екосистеми сервісів, де клієнт отримує комплексне рішення своїх потреб у єдиному цифровому просторі.

Аналітичний блок дослідження, представлений у другому розділі, дозволив виявити реальний стан та потенціал ТОВ «Нова Пошта» на вітчизняному та міжнародному ринках. Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства продемонструвала високу адаптивність компанії до кризових явищ, спричинених воєнним станом та економічною нестабільністю. Незважаючи на об’єктивні труднощі, компанія зуміла не лише зберегти лідерство в сегменті експрес-доставки в Україні, а й розпочати активну експансію на європейські ринки під брендом Nova Post. Проведений SWOT-аналіз чітко окреслив поле стратегічного вибору: ключовою силою компанії є

її інноваційна інфраструктура та висока впізнаваність бренду, тоді як головними загрозами виступають воєнні ризики, зростання вартості енергоносіїв та посилення конкуренції з боку глобальних гравців на ринку ЄС. Аналіз структури управління персоналом на прикладі регіонального підрозділу виявив потребу в децентралізації прийняття рішень та посиленні мотиваційних механізмів для лінійного персоналу, що є критично важливим для підтримки заявлених стандартів якості сервісу. Вивчення динаміки міжнародних відправлень підтвердило тезу про те, що майбутнє компанії NOVA безпосередньо пов’язане з її інтеграцією у глобальні логістичні коридори, що дозволить диверсифікувати ризики локального ринку та забезпечити стабільний приплив валютної виручки.

Третій розділ роботи став логічним завершенням дослідження, у якому було спроектовано комплексний план модернізації стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта» на перспективу до 2030 року. В основі запропонованих змін лежить концепція глобальної технологічної екосистеми, що базується на чотирьох фундаментальних векторах: міжнародній експансії, цифровій трансформації, розвитку людського капіталу та дотриманні принципів сталого розвитку. Особливу увагу в проектних пропозиціях приділено фазі «трансатлантичного прориву», що передбачає вихід на ринки США та Канади. Обґрунтовано, що для успішної реалізації цього кроку компанія має інвестувати у формування власного далекомагістрального авіафлоту Supernova Airlines та розбудову автоматизованих хабів у стратегічних транспортних вузлах. Це дозволить не лише скоротити термін доставки між континентами до рекордно малого показника, а й суттєво знизити собівартість операцій за рахунок ефекту масштабу та відсутності посередників. Проектування міжнародного вектора тісно переплетено з діджиталізацією, де ключовим інструментом стає впровадження інтелектуальних систем митного оформлення та динамічної маршрутизації, що нівелює людський чинник та прискорює рух вантажів.

Паралельно з інфраструктурним розвитком, у роботі доведено необхідність радикальної трансформації системи управління персоналом через модель «Human Capital 2.0». Запропонований перехід до KPI-орієнтованого грейдування та стимулювання внутрішнього підприємництва дозволяє перетворити ієрархічну структуру на гнучку мережу високоефективних підрозділів. Впровадження цифрової платформи навчання та використання VR-технологій для адаптації працівників терміналів є інноваційним кроком, що дозволяє значно знизити витрати на підготовку кадрів та підвищити рівень безпеки праці. Важливим аспектом модернізації стратегії є соціальна відповідальність, що виражається у створенні спеціалізованих програм реабілітації та реінтеграції ветеранів, що є не лише етичним обов'язком бізнесу, а й способом збереження цінного людського потенціалу в складних демографічних умовах. Інтеграція принципів «зеленої логістики», зокрема електрифікація кур'єрської доставки та перехід на циклічне пакування, дозволяє компанії відповідати жорстким екологічним стандартам ЄС, що є обов'язковою умовою для отримання дешевих кредитних ресурсів та підтримки високого рейтингу ESG.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їхню високу ефективність та стратегічну доцільність. Розрахований обсяг інвестицій на рівні 22 млрд грн на період 2027–2030 років є капіталомістким, проте цілком окупним проектом. Отриманий показник чистого дисконтованого доходу (NPV) у розмірі 9,5 млрд грн та дисконтований термін окупності 3,32 року свідчать про те, що проект має високу маржинальність та стійкість до ризиків. Досягнення стратегічного орієнтиру, згідно з яким міжнародний сегмент приноситиме понад 40% загальної виручки групи NOVA, дозволить компанії стати повноправним світовим лідером. Таким чином, результати кваліфікаційної роботи демонструють, що ТОВ «Нова Пошта» має всі необхідні передумови — технологічні, фінансові та кадрові — для успішної трансформації у глобального логістичного оператора. Впровадження розроблених рекомендацій дозволить підприємству не лише

подолати поточні виклики, а й сформувати фундамент для сталого розвитку в довгостроковій перспективі, приносячи цінність клієнтам, державі та міжнародній спільноті. Розроблена стратегія є цілісним документом, який може слугувати дорожньою картою для практичного впровадження змін у діяльність компанії, забезпечуючи її конкурентоспроможність у світі, де логістика стає головним драйвером глобальної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бєлкін, І., Логоша, Р., Трапаідзе, С. Проблеми стратегічного планування на підприємствах України та можливі шляхи їх подолання. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (13), 72-77. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.8

2. Борисюк О. В. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 23. Червень 2021 р. с.160-164.

3. Брич В.Я. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 520 с.

4. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. № 8. С. 346 – 352.

5. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175–181.

6. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2018. 267 с.

7. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.

8. Дончак Л. Г. Сутність та удосконалення управління підприємством. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2021. № 2. . URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_2_8

9. Іванова Л. О. Маркетинг послуг : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.

10. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. Економіка та суспільство. Мукачево, 2017. № 13. URL: http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13

11. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. №9. С. 156-165.

12. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2021. 291 с.

13. Козлова І. М., Костіна О.М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2019. № 3. С. 60–66Липчук В.В. Маркетинг: Навчальний посібник. За загальною редакцією В. В. Липчука. Львів: "Магнолія 2006", 2018. 456 с.

14. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Фісуненко Н. О. Сутність маркетингу та його сучасні тенденції. Бізнес Інформ. 2021. №5. С. 390–396.

15. Любохинець, Л., & Поплавська, О. (2022). Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 46–54. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-6

16. Масляк Т. А. Формування маркетингової стратегії на підприємстві. Управління розвитком. 2021. №2. С. 50-52.

17. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : [монографія]; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Точка, 2018. 208 с. : табл., мал. — Електронний аналог друкованого видання в репозитарії НТУ «ХПІ».

18. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». Електронний ресурс: Режим доступу: https://novaposhta.ua/

19. Перевозова, І. В., Даляк, Н. А., Лозінська, Л. Д., Кулик, Т. П., & Неміш, Ю. В. (2023). Розробка стратегії управління маркетинговими витратами підприємства та особливості їх контролю в умовах невизначеності. Академічні візії, (16). URL: https://academy- vision.org/index.php/av/article/view/176

20. Передрій О.С. Міжнародні економічні відносини: Навч. посіб. К.: Знання, 2021. 264 с.

21. Пилипчук В. П. Еволюція маркетингу як науки: сучасний стан та перспективи розвитку. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2021. Вип. 2. С. 97-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2021_2_19.

22. Підвальна В.В. Менеджмент. Базовий курс: навч. посіб.; Вінниц. нац. аграр. ун-т. Вінниця: Консоль, 2021. 255 с.

23. Покотилова О.І. Еволюція концепцій маркетингу та сучасні тенденції у методологічних підходах до формування асортименту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. Випуск 8. с.585.

24. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164

25. Рогач С.М., Гуцул Т.А. Економіка і підприємництво, менеджмент. К.: ЦП «Компринт», 2018. 714 с.

26. Серединська В.М., Загородна О.М. Напрямки удосконалення стратегічного управління на підприємстві //Економіка та суспільство, [Електронний ресурс]. Мукачівський державний університет. 2021. № 3. . URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/49.pdf.

27. Стахів О. Г.. Основи менеджменту: Навчальний посібник. За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. ІваноФранківськ, «ЛілеяНВ», 2021. 336 с.

28. Струк, Н., & Капраль, О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес виборУ. *Економіка та суспільство*, (55). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75.

29. Тесленок, І., & Павлова, К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах covid-19. *Економіка та суспільство*, (33). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21

30. Тонкошкур Ю. Ю., Левченко О. М. Загальні проблеми стратегічного управління підприємством. Наука – виробництву : зб. тез доп. наук. конф., м. Кіровоград, 14 квіт. 2016 р. Кіровоград, 2021. С. 38-40.

31. Труніна І. М. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2020. № 3. С. 43-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2020_3_7.

32. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404

33. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О.П., Островерхов В.М.]; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287 с

34. Фінансовий менеджмент : підручник / за заг. ред. М.І. Крупки, [М.І. Крупка, О.М. Ковалюк, В.М. Коваленко та ін.]. Львів : ЛНУ ім. І.Франка, 2019. 438 с.

35. Холтобіна, І. О. Удосконалення стратегічного управління підприємством. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво : збірник наукових праць.* 2022. Вип. 15. С. 179–184.

36. Шастун С. В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2021. Вип. 24(1). С. 161-165. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2021_24%281%29_37.

37. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2020. 376 с.

38. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. С. 36-43.

39. Щебликіна І.О. Основи менеджменту: навч, посібн. [для студ. вищ.навч. закл.] Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2019. 480 с.

40. Яловець, А.М. Удосконалення системи стратегічного управління підприємством [Текст]. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, 3-5 квітня 2012 р. Суми : СумДУ, 2022. Т.4. С. 186-188.