

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально - науковий інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Спеціальність підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Форма навчання денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Гевка Данила Ярославовича

**на тему «Обґрунтування стратегії та бізнес-моделі інноваційного
розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта»**

Науковий керівник к.е.н., доцент _____ Радько В.М.
(наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

(протокол засідання кафедри економіки та цифрового бізнесу № 14 від
10.06.2026р.)

Зав. кафедри _____ Радько В.М., к.е.н., доцент
(підпис) (прізвище, ініціали, наук. ступінь, вчене звання)

Кривий Ріг

2026

ЗАЯВА

Я, Гевко Данило Ярославович, засвідчую, що кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Обґрунтування стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства на прикладі ТОВ «НоваПошта» написана мною самостійно. Вона є цілковито моєю працею, жоден розділ, пункт цієї роботи не був опрацьований третіми особами.

17.05.2026

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту

України 29 березня 2012 року № 384

Форма № Н-9.01

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра **економіки та цифрового бізнесу**

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ В.М. Радько

“30” березня 2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Гевка Данила Ярославовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Обґрунтування стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства на прикладі ТОВ «НоваПошта»»

Науковий керівник роботи Радько Вікторія Миколаївна, к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом закладу вищої освіти від «23» березня 2026 р. № 193-ст

2. Строк подання роботи **29.05.2026р.**

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

Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства.

Розділ 2. Аналіз стратегічного та інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта».

Розділ 3. Обґрунтування стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта».

Об'єкт дослідження - інноваційний розвиток підприємства в умовах трансформації ринку логістичних послуг.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та прикладні засади формування стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи - обґрунтування стратегії та розроблення ефективної бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

5. Дата видачі завдання 26.03.2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 17.04.2026р.	17.04.2026р.
2	Підготовка розділу 2	до 08.05.2026р.	08.05.2026р.
3	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026р.	25.05.2026р.
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 29.05.2026р.	29.05.2026р.
5	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	01.06.2026р. д/ф 16.06.2026р. з/ф	16.06.2026р.
6	Отримання відгуку від наукового керівника	04.06.2026р.	04.06.2026р.
7	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2026р.	05.06.2026р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	08.06.2026р. д/ф 12.06.2026р. з/ф	12.06.2026р.
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	12.06.2026р. д/ф 17.06.2026р. з/ф	17.06.2026р.
10	Підготовка студента до захисту в ЕК	до 17.06.2026р. д/ф до 22.06.2026р. з/ф	

Завдання підготував науковий керівник _____ **В.М. Радько**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання одержав _____ **Д.Я. Гевко** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Примітки:

1. Форму призначено для видачі завдання на виконання кваліфікаційної роботи і контролю за ходом роботи з боку кафедри.
2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
3. Формат бланка А4 (210× 297 мм), 2 сторінки.

АНОТАЦІЯ

Гевко Д.Я. Обґрунтування стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства на прикладі ТОВ «НоваПошта».

Кваліфікаційна робота бакалавра. Державний університет економіки і технологій. Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти. Кривий Ріг, 2026.

У кваліфікаційній роботі бакалавра удосконалено теоретико-методичні підходи до обґрунтування стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Узагальнено наукові підходи до визначення понять «стратегія інноваційного розвитку» та «бізнес-модель» підприємства, систематизовано їх основні елементи та розкрито взаємозв'язок між ними.

Поглиблено методичні засади дослідження інноваційного розвитку підприємства через аналіз видів інноваційних стратегій, їх класифікації, а також підходів до оцінювання ефективності бізнес-моделі на основі системи фінансових і нефінансових показників.

На основі аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» проведено організаційно-економічну характеристику підприємства, оцінено динаміку фінансових результатів, рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. Виявлено тенденції зростання обсягів діяльності та одночасне зниження показників прибутковості й ефективності використання ресурсів у 2024 році, що вимагає перегляду стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

У роботі запропоновано удосконалену стратегію інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта», яка орієнтована на поглиблення автоматизації логістичних процесів, розвиток цифрових сервісів, розширення міжнародної діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів. Розроблено оновлену бізнес-модель інноваційного розвитку підприємства, що базується на інтеграції інфраструктурних, логістичних і цифрових компонентів, оптимізації структури витрат та підвищенні якості клієнтського сервісу.

Обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління підприємством та підвищення результативності його інноваційної діяльності в умовах сучасних економічних викликів.

Ключові слова: інноваційний розвиток, стратегія, бізнес-модель, логістика, цифровізація, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ..	11
1.1. Сутність та еволюція понять «стратегія інноваційного розвитку» та «бізнес-модель» підприємства	11
1.2. Ключові елементи сучасної бізнес-моделі: ціннісна пропозиція, архітектура створення цінності та формула прибутку	15
1.3. Види стратегій інноваційного розвитку та підходи до їх класифікації	23
1.4. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної стратегії та бізнес-моделі	26
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	32
2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційно-економічний аналіз ТОВ «Нова Пошта»	32
2.2. Аналіз конкурентного середовища та ринку логістичних послуг в Україні	43
2.3. Оцінка інноваційної діяльності та стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Нова Пошта»	53
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	68
3.1. Розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства	68
3.2. Формування ефективної бізнес-моделі інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта»	76
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

B2B – бізнес-модель взаємодії «бізнес–бізнес»

B2C – бізнес-модель взаємодії «бізнес–споживач»

CRM – система управління взаємовідносинами з клієнтами

EVA – економічна додана вартість

IRR – внутрішня норма прибутковості

KPI – ключові показники ефективності

NPV – чиста приведена вартість

ROI – показник рентабельності інвестицій

ВСТУП

Актуальність дослідження визначається трансформаціями економічного середовища, які відбуваються під впливом цифровізації, воєнних викликів та інтеграції України у європейський економічний простір. Логістичний сектор у цих умовах виступає критично важливою складовою національної економіки, оскільки від його ефективності залежить безперервність товарних потоків, стабільність внутрішнього ринку та розвиток електронної комерції.

Підприємства логістичної галузі функціонують у ситуації високої конкуренції, прискорення технологічних змін і зростання вимог клієнтів до швидкості, надійності та цифрового супроводу послуг. За таких обставин виникає потреба у перегляді підходів до стратегічного управління та переосмисленні бізнес-моделей, які мають враховувати інноваційні чинники розвитку, масштабування сервісів і інтеграцію новітніх технологій. Традиційні підходи до організації діяльності втрачають ефективність, що актуалізує пошук нових управлінських рішень, орієнтованих на підвищення результативності та адаптивності підприємств.

Дослідження цієї тематики набуває значення і з огляду на необхідність поєднання теоретичних підходів до стратегічного менеджменту з практикою функціонування конкретного підприємства. Такий підхід відкриває можливість сформувати системне бачення інноваційного розвитку, визначити напрями трансформації бізнес-моделі та здійснити механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Питання стратегії інноваційного розвитку висвітлено у працях Н. М. Суліми, М. В. Савицького, Н. М. Руцишин, М. О. Руцишина, Н. Буняк та інших науковців. Автори розглядають інноваційний розвиток як комплексне оновлення діяльності підприємства, пов'язане з технологічними, організаційними, управлінськими та маркетинговими змінами, а також підкреслюють його зв'язок із довгостроковою конкурентоспроможністю.

Окремий напрям становлять дослідження бізнес-моделі підприємства. О. В. Зибарева, І. А. Лопашук, А. І. Омельченко, О. С. Ченуша трактують її як архітектуру діяльності, що поєднує бізнес-процеси, ресурси, партнерські зв'язки, ціннісну пропозицію та механізми отримання доходів. У такому підході бізнес-модель розглядається як інструмент стратегічного розвитку й адаптації до змін зовнішнього середовища.

Метою роботи є обґрунтування стратегії та розроблення ефективної бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження виступає інноваційний розвиток підприємства в умовах трансформації ринку логістичних послуг.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства.

У роботі використовувалися такі методи дослідження: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до стратегії інноваційного розвитку та бізнес-моделі; порівняльний метод – для зіставлення наукових поглядів і конкурентних позицій підприємств; системний підхід – для розгляду бізнес-моделі як сукупності взаємопов'язаних елементів; економічний аналіз – для оцінки фінансових показників ТОВ «Нова Пошта»; графічний і табличний методи – для наочного подання результатів; метод узагальнення – для підготовки висновків щодо інноваційного розвитку підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань стратегічного управління, інноваційного розвитку та бізнес-моделювання, матеріали періодичних видань, офіційні дані ТОВ «Нова Пошта», фінансова звітність підприємства, аналітичні матеріали відкритих інформаційних джерел, статистичні дані, а також ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю застосування запропонованих стратегічних рішень для удосконалення інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта», підвищення результативності

його бізнес-моделі та посилення конкурентних позицій на ринку логістичних послуг.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи на тему «Обґрунтування стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта»» апробовано у науковій статті «Трансформація бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової економіки», опублікованій у науковому журналі Національний університет «Острозька академія» «Наукові записки Національного університету «Острозька академія»» серія «Економіка», який входить до Переліку наукових фахових видань України категорії «Б». Результати дослідження використано при розробленні пропозицій щодо вдосконалення стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок друкованого тексту. Робота містить 36 таблиць, 8 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 41 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та еволюція понять «стратегія інноваційного розвитку» та «бізнес-модель» підприємства

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкуренції ключовим фактором довгострокового успіху підприємств стає здатність до постійного оновлення та адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме тому дедалі більшого значення набувають такі категорії, як стратегія інноваційного розвитку та бізнес-модель підприємства, які визначають механізми створення, реалізації та отримання цінності в умовах динамічного ринку. Водночас сучасне трактування цих понять сформувалося поступово, проходячи кілька етапів еволюції управлінської та економічної думки.

Сучасні вітчизняні науковці по різному трактують поняття «стратегія інноваційного розвитку». Так, Суліма Н.М. та Савицький М.В. виділяють, що «інноваційний розвиток – це системна трансформація організаційної, виробничої, управлінської та маркетингової діяльності на основі цілеспрямованого впровадження інновацій з метою досягнення довгострокової конкурентоспроможності в умовах динамічного зовнішнього середовища» [35]; Руцишин Н.М. та Руцишин М.О. вказують, що «інноваційна стратегія розвитку підприємства - це загальний план, що орієнтований на досягнення мети і стратегічних цілей розвитку підприємства у довгостроковій перспективі» [30]; Буняк Н. обґрунтовує, що «інноваційна стратегія відіграє вагомий роль в системі менеджменту підприємства, оскільки надає процесу створення, впровадження, виробництва та комерціалізації інновацій цілеспрямованого характеру» [7].

Спочатку поняття стратегії підприємства розглядалося переважно як довгостроковий план досягнення цілей організації. У класичних роботах стратегічного менеджменту стратегія визначалася як система управлінських рішень, спрямованих на досягнення конкурентних переваг у певній галузі. Проте із розвитком технологій та зростанням ролі знань і інновацій у виробництві акцент змістився від традиційних підходів до більш гнучких моделей розвитку, орієнтованих на інновації, цифрові рішення та створення нової споживчої цінності.

У зв'язку з цим виникло поняття стратегії інноваційного розвитку, яке відображає системний підхід до впровадження нових технологій, управлінських рішень та організаційних змін. Така стратегія спрямована не лише на модернізацію виробництва чи створення нових продуктів, але й на формування нових підходів до організації бізнес-процесів, розвитку партнерських відносин, цифровізації діяльності та підвищення гнучкості підприємства.

Важливим аспектом сучасного стратегічного управління є те, що інновації розглядаються значно ширше, ніж раніше. Якщо раніше інноваційний розвиток асоціювався передусім із впровадженням нових технологій або створенням нових товарів, то сьогодні він охоплює значно ширший спектр змін, серед яких [32]:

- інновації у способах створення та доставки цінності клієнту;
- цифрові трансформації бізнес-процесів;
- нові підходи до взаємодії з партнерами та споживачами;
- зміни в організаційній структурі підприємства;
- впровадження нових бізнес-моделей.

Саме тому у сучасній економічній науці тісно пов'язаним із поняттям інноваційної стратегії є поняття бізнес-моделі підприємства.

Сучасні вітчизняні науковці виділяють наступні трактування: Омельченко А.І. та Ченуша О.С. «бізнес-моделі підприємства сприяють забезпеченню ефективності стратегічного розвитку з економічного

погляду»[24]; Зибарева О.В. та Лопашук І.А. бізнес-модель розглядають як «архітектуру, яка включає бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві» [13].

Бізнес-модель характеризує логіку функціонування підприємства, тобто спосіб, у який воно створює, пропонує та отримує цінність. Іншими словами, бізнес-модель пояснює, яким чином компанія формує свої доходи, які ресурси використовує, які відносини будує зі споживачами та партнерами, а також як забезпечує конкурентні переваги.

Еволюцію підходів до розуміння стратегії інноваційного розвитку та бізнес-моделі підприємства можна систематизувати у табл.1.1 [13].

Таблиця 1.1

**Еволюція підходів до розуміння стратегії інноваційного розвитку
та бізнес-моделі підприємства**

Період розвитку	Характеристика підходу	Основний зміст
1950–1970 рр.	Класичний стратегічний підхід	Стратегія розглядається як довгостроковий план розвитку підприємства, спрямований на досягнення конкурентних переваг
1980–1990 рр.	Конкурентна стратегія	Акцент на позиціонуванні підприємства на ринку, аналізі конкурентних сил та формуванні конкурентних переваг
2000–2010 рр.	Інноваційна стратегія	Визнання інновацій як ключового джерела розвитку підприємства та формування нових ринків
2010 р. – дотепер	Інноваційно-цифрова модель розвитку	Поєднання інноваційної стратегії з бізнес-моделями, цифровими технологіями та новими способами створення цінності для клієнтів

Джерело: Розроблено автором на основі [13]

Яквидно з таблиці, сучасний етап розвитку економіки характеризується інтеграцією стратегічного управління та бізнес-моделювання. У цьому контексті інноваційна стратегія підприємства визначає напрямок розвитку, тоді як бізнес-модель описує механізм реалізації цієї стратегії.

Для більш глибокого розуміння взаємозв'язку цих категорій доцільно розглянути основні складові бізнес-моделі підприємства [18, с.17-25].

Таблиця 1.2

Основні елементи бізнес-моделі підприємства

Елемент бізнес-моделі	Характеристика
Ціннісна пропозиція	Унікальна користь або цінність, яку підприємство пропонує своїм клієнтам
Сегменти споживачів	Групи клієнтів, на яких орієнтована діяльність підприємства
Канали збуту	Способи доставки товарів або послуг споживачам
Взаємовідносини з клієнтами	Форми комунікації та взаємодії підприємства зі споживачами
Ключові ресурси	Матеріальні, фінансові, технологічні та людські ресурси, необхідні для діяльності
Ключові види діяльності	Основні процеси, що забезпечують створення цінності
Партнерська мережа	Взаємодія з постачальниками, партнерами та іншими учасниками ринку
Джерела доходів	Способи отримання фінансових результатів діяльності

Джерело: Розроблено автором [18, с.17-25]

Аналіз наведених елементів показує, що бізнес-модель фактично описує логіку функціонування підприємства, яка дозволяє реалізувати його стратегічні цілі. У контексті інноваційного розвитку це означає, що підприємство повинно не лише створювати нові продукти, але й змінювати способи організації своєї діяльності, структуру доходів, взаємодію з клієнтами та партнерами.

У сучасній економіці дедалі більшого значення набувають інноваційні бізнес-моделі, які дозволяють підприємствам формувати нові ринкові ніші та підвищувати ефективність діяльності. Прикладами таких моделей є цифрові платформи, електронна комерція, сервісні екосистеми, підписові моделі та інші формати організації бізнесу, що базуються на використанні сучасних технологій та даних.

Таким чином, еволюція управлінської думки свідчить про поступовий перехід від традиційного розуміння стратегії як статичного плану до сучасного підходу, у якому стратегія інноваційного розвитку та бізнес-модель

підприємства взаємодіють як взаємодоповнюючі елементи системи управління. Стратегія визначає стратегічні напрями розвитку та цілі підприємства, тоді як бізнес-модель забезпечує практичний механізм створення та реалізації цінності для споживачів.

У результаті сучасні підприємства досягають конкурентних переваг не лише через виробництво нових товарів, але й через інновації у способах створення, доставки та монетизації цінності, що стає ключовим фактором їх довгострокового розвитку та конкурентоспроможності.

1.2. Ключові елементи сучасної бізнес-моделі: ціннісна пропозиція, архітектура створення цінності та формула прибутку

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки підприємства дедалі частіше орієнтуються не лише на виробництво продукції чи надання послуг, а на створення комплексної цінності для споживача. Саме тому в теорії та практиці стратегічного менеджменту важливе місце займає концепція бізнес-моделі підприємства, яка описує логіку функціонування організації, способи формування цінності для клієнтів та механізми отримання прибутку.

Сучасна бізнес-модель розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів, що забезпечує створення, доставку та монетизацію цінності. Виділимо три ключові складові бізнес-моделі: ціннісна пропозиція; архітектура створення цінності; формула прибутку. Кожен із цих елементів виконує власну функцію в системі управління підприємством і разом формує основу його конкурентоспроможності.

Ціннісна пропозиція є центральним елементом будь-якої бізнес-моделі, оскільки вона визначає яку саме користь або вигоду отримує споживач від використання товару чи послуги підприємства. Вона відображає унікальність пропозиції компанії на ринку та її здатність задовольняти потреби клієнтів ефективніше, ніж конкуренти.

У сучасній економіці ціннісна пропозиція формується не лише через фізичні характеристики товару, а й через якість сервісу, швидкість обслуговування, цифрові рішення, персоналізацію послуг та зручність взаємодії зі споживачем. Основні складові ціннісної пропозиції підприємства та її характеристики зведемо до табл.1.3 [8;17].

Таблиця 1.3

Основні складові ціннісної пропозиції підприємства

Складова	Характеристика
Якість продукту	Відповідність товару або послуги очікуванням споживачів
Інноваційність	Використання нових технологій та сучасних рішень
Зручність використання	Простота та доступність продукту для клієнта
Цінова привабливість	Оптимальне співвідношення ціни та якості
Швидкість обслуговування	Оперативність виконання замовлень
Сервісна підтримка	Рівень післяпродажного обслуговування

Джерело: складено автором

Аналіз наведених складових показує, що ціннісна пропозиція формується під впливом багатьох факторів, серед яких важливу роль відіграють інновації, цифровізація та орієнтація на потреби споживача. Саме завдяки ефективно сформованій ціннісній пропозиції підприємство може займати стабільні позиції на ринку та формувати довгострокові відносини з клієнтами.

Важливим компонентом сучасної бізнес-моделі підприємства є архітектура створення цінності, яка відображає систему організації ресурсів, процесів та взаємозв'язків між учасниками господарської діяльності з метою формування ціннісної пропозиції для споживачів. У сучасній економіці підприємства конкурують не лише товарами чи послугами, а й ефективністю побудови внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів, які забезпечують створення та доставку цінності клієнтам.

Архітектура створення цінності характеризує структурну модель функціонування підприємства, яка поєднує ключові ресурси, основні види діяльності, партнерські відносини та технологічну інфраструктуру. Вона

визначає, яким чином організація формує продукт або послугу, оптимізує використання ресурсів та забезпечує ефективність операційної діяльності.

У науковій літературі архітектура створення цінності часто розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, які формують систему виробництва та реалізації товарів або послуг. До таких елементів належать ресурси, бізнес-процеси, технології, логістичні системи, партнерські мережі та організаційна структура підприємства [10;36]. Основні елементи, їх характеристики та роль у створенні цінності зведемо до табл.1.4.

Таблиця 1.4

Основні елементи архітектури створення цінності підприємства

Елемент	Характеристика	Роль у створенні цінності
Ключові ресурси	Фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні ресурси підприємства	Забезпечують можливість реалізації виробничих і комерційних процесів
Ключові види діяльності	Основні операції підприємства: виробництво, логістика, маркетинг, управління	Формують продукт або послугу та забезпечують їх доставку споживачам
Технологічна база	Інформаційні системи, цифрові платформи, виробничі технології	Підвищує ефективність процесів і швидкість обслуговування клієнтів
Партнерська мережа	Постачальники, логістичні оператори, дистриб'ютори, стратегічні партнери	Сприяє розширенню можливостей підприємства та оптимізації витрат
Організаційна структура	Система управління підприємством та розподіл функцій між підрозділами	Забезпечує координацію діяльності та ефективність управління

Джерело: складено автором

Аналіз наведених елементів свідчить, що архітектура створення цінності формується через інтеграцію внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх партнерських зв'язків. Ефективність цієї системи визначається рівнем узгодженості між її складовими, а також здатністю підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Важливу роль у формуванні архітектури створення цінності відіграє організація бізнес-процесів підприємства. Сучасні компанії прагнуть

оптимізувати свої процеси за допомогою автоматизації, цифрових технологій та впровадження сучасних методів управління. Це дозволяє підвищити продуктивність праці, скоротити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Таким чином, до табл.1.5 зведемо основні бізнес-процеси, їх зміст та значення для підприємства [36].

Таблиця 1.5

Основні бізнес-процеси у системі створення цінності

Бізнес-процес	Зміст процесу	Значення для підприємства
Закупівельна діяльність	Формування бази постачальників і закупівля ресурсів	Забезпечує стабільність постачання та оптимізацію витрат
Виробничі або операційні процеси	Перетворення ресурсів у готову продукцію або послуги	Формує основну цінність для споживачів
Логістика	Організація переміщення товарів і матеріалів	Забезпечує своєчасну доставку продукції
Маркетинг і збут	Просування товарів і взаємодія зі споживачами	Сприяє зростанню обсягів продажів
Сервісне обслуговування	Післяпродажна підтримка клієнтів	Підвищує рівень задоволеності споживачів

Джерело: складено автором

Аналіз структури бізнес-процесів показує, що створення цінності є безперервним і комплексним процесом, який охоплює всі етапи діяльності підприємства – від закупівлі ресурсів до реалізації продукції та післяпродажного обслуговування клієнтів. Саме ефективна координація цих процесів дозволяє підприємству підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток. У сучасних умовах особливого значення набуває цифровізація архітектури створення цінності. Використання інформаційних систем управління, електронної комерції, автоматизованих логістичних платформ та аналітичних інструментів дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління ресурсами та швидше реагувати на зміни попиту. Крім того, сучасні підприємства дедалі частіше використовують мережеві бізнес-моделі, у яких значну роль відіграє співпраця з партнерами. Це можуть бути логістичні компанії, технологічні провайдери, фінансові

установи або інші учасники ринку, які беруть участь у створенні та доставці цінності споживачам.

Таким чином, архітектура створення цінності виступає важливою складовою бізнес-моделі підприємства, оскільки саме вона визначає структуру організації бізнес-процесів, ефективність використання ресурсів та механізми взаємодії з партнерами і споживачами. Її оптимізація дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність діяльності, скорочувати витрати та створювати унікальні конкурентні переваги на ринку.

У результаті ефективно сформована архітектура створення цінності стає основою для реалізації інноваційної стратегії підприємства, забезпечуючи можливість впровадження нових технологій, розвитку партнерських відносин та створення нових форматів взаємодії зі споживачами. Саме тому удосконалення цієї системи є одним із ключових напрямів стратегічного управління сучасними підприємствами. Важливою складовою сучасної бізнес-моделі підприємства є формула прибутку, яка визначає економічний механізм перетворення створеної підприємством цінності на фінансовий результат. Саме формула прибутку демонструє, яким чином підприємство отримує доходи, які витрати несе в процесі господарської діяльності та який рівень прибутковості може бути досягнутий у результаті реалізації бізнес-моделі.

У стратегічному управлінні формула прибутку розглядається як сукупність взаємопов'язаних економічних параметрів, що визначають фінансову ефективність діяльності підприємства. Вона охоплює джерела формування доходів, структуру витрат, механізми ціноутворення, обсяги продажів та рівень рентабельності. Взаємодія цих елементів формує економічну основу функціонування підприємства та визначає його здатність забезпечувати стабільний фінансовий результат у довгостроковій перспективі.

У загальному вигляді формула прибутку може бути представлена як співвідношення між доходами та витратами підприємства: «Прибуток = Доходи – Витрати». Проте в сучасних бізнес-моделях ця формула є значно

складнішою, оскільки вона враховує різні джерела доходів, структуру постійних і змінних витрат, а також ефективність використання ресурсів.

Для більш повного розуміння економічної сутності формули прибутку доцільно розглянути її основні складові (табл. 1.6) [33].

Таблиця 1.6

Основні елементи формули прибутку підприємства

Елемент	Характеристика	Значення для бізнес-моделі
Джерела доходів	Надходження коштів від реалізації товарів, послуг або інших видів діяльності	Формують фінансову основу функціонування підприємства
Цінова політика	Система встановлення цін на продукцію або послуги	Визначає рівень конкурентоспроможності та обсяг доходів
Обсяг продажів	Кількість реалізованої продукції або послуг	Впливає на масштаб доходів підприємства
Структура витрат	Сукупність витрат на виробництво, логістику, маркетинг та управління	Визначає рівень собівартості продукції
Рівень рентабельності	Відношення прибутку до витрат або доходів	Характеризує ефективність діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Аналіз наведених складових свідчить, що ефективність формули прибутку значною мірою залежить від збалансованості між доходами та витратами, а також від здатності підприємства формувати стабільний попит на свою продукцію чи послуги.

Важливу роль у формуванні прибутку підприємства відіграє структура витрат, яка визначає рівень собівартості продукції та впливає на фінансовий результат діяльності. У сучасній економіці підприємства приділяють значну увагу оптимізації витрат шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробничих процесів (табл.1.7) [41].

Таблиця 1.7

Структура витрат підприємства у формулі прибутку

Вид витрат	Характеристика	Вплив на прибуток
Виробничі витрати	Витрати на сировину, матеріали, енергію та оплату праці	Формують собівартість продукції
Логістичні витрати	Витрати на транспортування, зберігання та розподіл товарів	Впливають на ефективність постачання
Маркетингові витрати	Витрати на рекламу, просування та дослідження ринку	Сприяють збільшенню обсягів продажів
Адміністративні витрати	Витрати на управління підприємством	Забезпечують функціонування організації
Інвестиційні витрати	Витрати на модернізацію обладнання та впровадження інновацій	Сприяють довгостроковому розвитку підприємства

Джерело: складено автором

З таблиці видно, що структура витрат підприємства є досить складною та охоплює різні напрями діяльності. При цьому ефективність управління витратами безпосередньо впливає на рівень прибутковості підприємства.

Не менш важливим елементом формули прибутку є модель формування доходів, яка визначає джерела фінансових надходжень підприємства. У сучасних умовах підприємства все частіше використовують інноваційні підходи до отримання доходів, що дозволяє диверсифікувати фінансові потоки та зменшувати ризики (табл.1.8) [33,41].

Таблиця 1.8

Основні моделі формування доходів підприємства

Модель доходу	Характеристика	Приклад застосування
Продаж товарів	Доходи формуються від реалізації продукції	Роздрібна та оптова торгівля
Сервісна модель	Доходи отримуються від надання послуг	Логістика, консалтинг
Підписка модель	Регулярні платежі за користування послугою	Онлайн-платформи
Комісійна модель	Доходи у вигляді комісії від здійснення операцій	Маркетплейси
Платформна модель	Доходи від взаємодії різних груп користувачів	Цифрові платформи

Джерело: складено автором

Аналіз сучасних моделей формування доходів показує, що підприємства дедалі частіше поєднують кілька джерел прибутку, формуючи комбіновані бізнес-моделі, що дозволяє підвищувати фінансову стійкість та адаптивність до змін ринкового середовища.

Важливим показником ефективності формули прибутку є рентабельність діяльності підприємства, яка характеризує співвідношення між отриманим прибутком та витраченими ресурсами. Рентабельність дозволяє оцінити економічну ефективність використання капіталу, виробничих ресурсів та управлінських рішень.

Таким чином, формула прибутку є невід'ємною складовою сучасної бізнес-моделі підприємства, оскільки саме вона визначає економічну доцільність та фінансову ефективність реалізації ціннісної пропозиції. В умовах інноваційної економіки підприємства повинні постійно вдосконалювати свої механізми формування доходів та оптимізувати структуру витрат, що дозволяє підвищувати прибутковість діяльності та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Для ефективного функціонування підприємства важливо забезпечити узгодженість між усіма елементами бізнес-моделі. Взаємозв'язок між ціннісною пропозицією, архітектурою створення цінності та формулою прибутку можна представити у вигляді системи (табл.1.9).

Таблиця 1.9

Взаємозв'язок елементів сучасної бізнес-моделі

Елемент бізнес-моделі	Основна функція	Результат
Ціннісна пропозиція	Формування унікальної цінності для клієнтів	Задоволення потреб споживачів
Архітектура створення цінності	Організація процесів створення продукту	Ефективність бізнес-процесів
Формула прибутку	Монетизація створеної цінності	Отримання фінансового результату

Джерело: складено автором

Аналіз взаємозв'язку цих елементів показує, що успішність бізнес-моделі залежить від гармонійної взаємодії всіх її складових. Якщо хоча б один

елемент функціонує неефективно, це може негативно вплинути на загальні результати діяльності підприємства.

Отже, сучасна бізнес-модель підприємства є складною системою взаємопов'язаних елементів, яка визначає логіку створення та реалізації цінності для споживачів. Її ключовими складовими виступають ціннісна пропозиція, архітектура створення цінності та формула прибутку, які разом формують основу стратегічного розвитку підприємства.

В умовах інноваційної економіки підприємства повинні постійно вдосконалювати свої бізнес-моделі, впроваджувати нові технології та адаптуватися до змін ринкового середовища. Саме здатність до інноваційного оновлення бізнес-моделі дозволяє компаніям підвищувати конкурентоспроможність, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати довгострокову ефективність діяльності.

1.3. Види стратегій інноваційного розвитку та підходи до їх класифікації

У сучасних умовах посилення конкуренції та швидких технологічних змін підприємства змушені активно впроваджувати інновації для підтримання своєї конкурентоспроможності. Саме тому важливим елементом стратегічного управління є формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку, яка визначає напрями використання інноваційних ресурсів, темпи технологічного оновлення та способи адаптації підприємства до змін ринкового середовища.

Стратегія інноваційного розвитку підприємства являє собою систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на впровадження нових технологій, продуктів, організаційних рішень та бізнес-процесів з метою підвищення ефективності діяльності та формування конкурентних переваг. У науковій літературі існує значна кількість підходів до класифікації інноваційних стратегій, які враховують різні критерії: рівень інноваційної активності підприємства, ступінь ризику, тип ринкової поведінки, а також

стадію життєвого циклу підприємства або технології. Одним із найпоширеніших підходів є класифікація інноваційних стратегій за характером поведінки підприємства на ринку інновацій (табл. 1.10) [26].

Таблиця 1.10

Основні види стратегій інноваційного розвитку підприємства

Вид стратегії	Характеристика	Особливості застосування
Наступальна (лідерська)	Орієнтація на створення принципово нових продуктів або технологій	Використовується інноваційними компаніями-лідерами ринку
Захисна	Спрямована на підтримання існуючих позицій на ринку	Підприємства модернізують продукцію для збереження конкурентоспроможності
Імітаційна	Передбачає копіювання або адаптацію інновацій конкурентів	Застосовується компаніями, що не мають значних ресурсів для власних досліджень
Залежна	Інноваційна діяльність здійснюється за участю або під контролем більшої компанії	Характерна для підприємств, що входять до великих корпорацій
Нішева	Орієнтація на вузькі сегменти ринку та спеціалізовані інновації	Використовується малими та середніми підприємствами

Джерело: складено автором

Аналіз наведених стратегій свідчить, що вибір певної моделі інноваційного розвитку залежить від ресурсних можливостей підприємства, рівня технологічного потенціалу та конкурентної ситуації на ринку. Наприклад, великі міжнародні компанії зазвичай використовують наступальні стратегії, оскільки мають значні фінансові та науково-дослідні ресурси. Натомість середні та малі підприємства часто застосовують імітаційні або «нішеві» стратегії. Важливим аспектом формування інноваційної стратегії є її узгодженість із життєвим циклом підприємства або технології. Життєвий цикл підприємства включає кілька етапів: становлення, зростання, зрілість та спад. На кожному з цих етапів доцільно застосовувати різні типи інноваційних стратегій (табл. 1.11) [25].

Таблиця 1.11

Зв'язок стратегій інноваційного розвитку з етапами життєвого циклу підприємства

Етап життєвого циклу	Характеристика	Інноваційні стратегії
Становлення	Формування підприємства, пошук ринкової ніші	Наступальна, радикальна інноваційна
Зростання	Розширення виробництва та збільшення частки ринку	Наступальна або нішова
Зрілість	Стабілізація обсягів продажів, посилення конкуренції	Захисна або помірна інноваційна
Спад	Зниження попиту та ефективності діяльності	Адаптивна або імітаційна

Джерело: складено автором

Аналіз взаємозв'язку інноваційних стратегій із життєвим циклом підприємства показує, що на ранніх етапах розвитку організації зазвичай використовуються агресивні або наступальні інноваційні стратегії, спрямовані на завоювання ринку та формування конкурентних переваг. У міру розвитку підприємства акцент зміщується на вдосконалення існуючих продуктів і підвищення ефективності бізнес-процесів.

Окремо варто розглянути зв'язок інноваційних стратегій із життєвим циклом технологій, який включає етапи виникнення, розвитку, зрілості та заміни технології (табл.1.12) [29].

Таблиця 1.12

Відповідність інноваційних стратегій етапам життєвого циклу технології

Етап розвитку технологій	Характеристика	Доцільна стратегія
Виникнення	Формування нової технології	Наступальна стратегія
Розвиток	Активне вдосконалення технології	Радикальна або інноваційна
Зрілість	Стабілізація технологічного розвитку	Захисна або помірна
Заміна	Поява нових технологічних рішень	Адаптивна або імітаційна

Джерело: складено автором

Аналіз цієї залежності свідчить, що ефективність інноваційної стратегії значною мірою залежить від правильного вибору моменту для впровадження нових технологій. Підприємства, які першими впроваджують перспективні технології, можуть отримати значні конкурентні переваги, однак вони також стикаються з підвищеним рівнем ризику.

У сучасній економіці дедалі більшого значення набувають комбіновані інноваційні стратегії, які поєднують елементи різних підходів. Наприклад, підприємство може використовувати наступальну стратегію щодо нових продуктів та водночас застосовувати захисну стратегію для підтримання позицій у традиційних сегментах ринку.

Таким чином, вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства є складним управлінським процесом, який залежить від багатьох факторів: ресурсного потенціалу організації, рівня технологічного розвитку, конкурентного середовища та стадії життєвого циклу підприємства або технології. Рациональне поєднання різних типів інноваційних стратегій дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності, формувати довгострокові конкурентні переваги.

1.4. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної стратегії та бізнес-моделі

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки важливим завданням управління підприємством є оцінювання ефективності інноваційної стратегії та обраної бізнес-моделі. Інноваційні процеси потребують значних фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів, тому керівництву підприємства необхідно визначати, наскільки результативними є впроваджені інновації та чи забезпечують вони досягнення стратегічних цілей організації.

Методологічні підходи до оцінювання ефективності інноваційної стратегії ґрунтуються на використанні системи фінансових і нефінансових показників, які дозволяють комплексно оцінити результати інноваційної

діяльності. При цьому фінансові показники характеризують економічні результати реалізації інновацій, тоді як нефінансові показники відображають рівень технологічного розвитку, конкурентоспроможність підприємства та ступінь задоволеності споживачів.

У науковій літературі оцінювання ефективності інноваційної стратегії здійснюється за кількома основними напрямками [27]:

- оцінка фінансових результатів інноваційної діяльності;
- оцінка інноваційного потенціалу підприємства;
- оцінка конкурентних переваг, сформованих у результаті впровадження інновацій;
- оцінка ефективності бізнес-процесів та організаційної структури.

Фінансові показники дозволяють визначити економічний ефект від впровадження інноваційних рішень. Вони характеризують прибутковість, рентабельність, інвестиційну привабливість та фінансову стійкість підприємства (табл. 1.13) [14].

Таблиця 1.13

Основні фінансові показники оцінювання ефективності інноваційної стратегії

Показник	Економічний аналіз	Значення для оцінки інновацій
Чистий прибуток	Різниця між доходами та витратами підприємства	Відображає кінцевий фінансовий результат інновацій
Рентабельність інновацій	Співвідношення прибутку до витрат на інновації	Показує ефективність вкладених ресурсів
Період окупності інновацій	Час, необхідний для повернення інвестицій	Характеризує ризик інноваційних проектів
Чиста приведена вартість (NPV)	Різниця між дисконтованими доходами і витратами	Визначає економічну доцільність проекту
Внутрішня норма прибутковості (IRR)	Показник доходності інвестицій	Дозволяє оцінити ефективність інноваційних інвестицій

Джерело: Складено автором

Аналіз фінансових показників дозволяє оцінити економічну ефективність інноваційної стратегії, а також визначити доцільність подальших

інвестицій у розвиток нових технологій або продуктів. Особливо важливими є такі показники, як NPV та IRR, які широко використовуються при оцінюванні інноваційних проектів у стратегічному управлінні.

Незважаючи на важливість фінансових результатів, оцінювання інноваційної стратегії не може обмежуватися лише економічними показниками. У сучасній економіці дедалі більшого значення набувають нефінансові індикатори, які характеризують інноваційний потенціал підприємства, рівень технологічного розвитку та здатність організації до постійного вдосконалення (табл.1.14) [31].

Таблиця 1.14

Нефінансові показники оцінювання ефективності інноваційної стратегії

Показник	Характеристика	Значення
Частка інноваційної продукції у загальному обсязі продажів	Відображає рівень інноваційності підприємства	Свідчить про активність інноваційної діяльності
Кількість нових продуктів	Кількість інновацій, впроваджених протягом певного періоду	Характеризує інтенсивність розвитку
Рівень задоволеності клієнтів	Оцінка якості продукції або послуг споживачами	Показує ефективність ціннісної пропозиції
Швидкість впровадження інновацій	Час від розробки до комерціалізації	Визначає гнучкість підприємства
Рівень технологічного розвитку	Ступінь використання сучасних технологій	Характеризує конкурентоспроможність підприємства

Джерело: Складено автором

Аналіз нефінансових показників дозволяє оцінити довгостроковий потенціал розвитку підприємства, оскільки вони відображають не лише результати інновацій, а й здатність організації до їх подальшого впровадження. Для визначення успішності бізнес-моделі підприємства також використовуються спеціальні критерії оцінювання, які дозволяють визначити рівень її адаптивності, інноваційності та економічної ефективності (табл.1.15).

Таблиця 1.15

Ключові критерії оцінювання ефективності бізнес-моделі

Критерій	Характеристика
Економічна ефективність	Рівень прибутковості та окупності інновацій
Інноваційність	Ступінь використання нових технологій
Гнучкість	Здатність бізнес-моделі адаптуватися до змін ринку
Масштабованість	Можливість розширення діяльності
Конкурентоспроможність	Позиції підприємства на ринку

Джерело: Складено автором

Аналіз наведених критеріїв показує, що ефективна бізнес-модель повинна забезпечувати не лише фінансову результативність, але й стратегічну стійкість підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Отже, оцінювання ефективності інноваційної стратегії та бізнес-моделі підприємства є складним багатфакторним процесом, який передбачає використання системи фінансових і нефінансових показників. Фінансові індикатори дозволяють оцінити економічні результати інноваційної діяльності, тоді як нефінансові показники характеризують рівень технологічного розвитку, інноваційний потенціал та конкурентоспроможність підприємства.

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, можна зазначити, що інноваційний розвиток підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та ефективного функціонування в умовах динамічного ринкового середовища. У процесі дослідження було визначено сутність та еволюцію понять «стратегія інноваційного розвитку» і «бізнес-модель» підприємства, які розглядаються як взаємопов'язані елементи стратегічного управління, спрямовані на формування нових підходів до створення цінності для споживачів, підвищення ефективності діяльності та адаптації до технологічних змін.

Встановлено, що сучасна бізнес-модель підприємства ґрунтується на поєднанні трьох ключових елементів: ціннісної пропозиції, архітектури створення цінності та формули прибутку. Їх узгоджена взаємодія забезпечує

ефективне використання ресурсів, формування конкурентних переваг і створення стійкої економічної основи діяльності підприємства.

Крім того, досліджено методологічні підходи до оцінювання ефективності інноваційної стратегії та бізнес-моделі, які передбачають використання системи фінансових і нефінансових показників. Таким чином, сформовані теоретико-методичні засади створюють основу для подальшого аналізу практичних аспектів формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до розуміння стратегії інноваційного розвитку та бізнес-моделі підприємства. Встановлено, що сучасні підходи відображають перехід від класичного стратегічного планування до гнучких управлінських рішень, орієнтованих на інновації, цифрові технології та створення цінності для споживачів.

З'ясовано, що стратегія інноваційного розвитку визначає довгострокові напрями діяльності підприємства, тоді як бізнес-модель відображає логіку його функціонування та способи отримання економічних результатів. Їх взаємодія простежується через узгодження стратегічних цілей і механізмів їх реалізації.

Визначено, що сучасна бізнес-модель включає ціннісну пропозицію, архітектуру створення цінності та формулу прибутку. Узгодженість цих складових визначає рівень ефективності діяльності підприємства та його конкурентні позиції.

Проаналізовано види стратегій інноваційного розвитку та підходи до їх класифікації залежно від ресурсних можливостей підприємства, рівня інноваційної активності та стадії життєвого циклу. Визначено доцільність використання різних стратегій відповідно до умов функціонування підприємства.

Розглянуто методологічні підходи до оцінювання ефективності інноваційної стратегії та бізнес-моделі. Узагальнено систему фінансових і нефінансових показників, які відображають результати інноваційної діяльності та рівень розвитку підприємства.

Проведене теоретичне дослідження створює основу для подальшого аналізу діяльності підприємства та обґрунтування стратегії і бізнес-моделі його інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційно-економічний аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Тенденції економічного розвитку актуалізують інноваційну спрямованість діяльності підприємств як один із базових чинників їх ефективного функціонування, що визначає здатність до реагування на ринкові зміни та зміцнення конкурентних позицій. У цьому контексті важливим є дослідження діяльності провідних вітчизняних компаній, зокрема ТОВ «Нова Пошта», яка демонструє динамічний розвиток, масштабування мережі та активне впровадження інновацій у сфері логістики.

ТОВ Нова Пошта зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю та здійснює господарську діяльність у сфері поштових і кур'єрських послуг. Повна офіційна назва підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта». Юридична адреса: Україна, 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9. Комунікація з підприємством здійснюється через електронну адресу corp.com@novaposhta.ua

Дата державної реєстрації підприємства – 19 січня 2001 року. Ідентифікаційний код юридичної особи за ЄДРПОУ – 31316718. Розмір статутного капіталу становить 4 654 075 грн. Поточний статус – зареєстроване підприємство. Керівництво діяльністю здійснює Тафійчук Євген Олександрович.

Основний вид економічної діяльності відповідає коду 53.20 – інша поштова та кур'єрська діяльність. Підприємство функціонує в межах загальної системи оподаткування та має статус платника податку на додану вартість [37].

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» характеризується ієрархічною побудовою з чітким розподілом управлінських рівнів та реалізацією функціонального підходу до координації діяльності (рис. 2.1). У межах даної структури виокремлено основні структурні підрозділи, кожен з яких виконує визначені напрями діяльності підприємства.



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [22]

Загальне керівництво діяльністю підприємства здійснює виконавчий директор, до компетенції якого належить прийняття стратегічних управлінських рішень та визначення пріоритетів розвитку.

Операційний підрозділ координує процеси логістики, організацію доставки та функціонування мережі відділень. Підрозділ інформаційних технологій та цифрових рішень здійснює розробку програмного забезпечення, впровадження цифрових інструментів, у тому числі мобільних застосунків і CRM-систем, а також автоматизацію внутрішніх процесів.

Фінансовий підрозділ відповідає за ведення бухгалтерського обліку, фінансовий контроль та управління грошовими потоками. Підрозділ маркетингу реалізує діяльність, пов'язану з просуванням бренду, рекламними кампаніями та комунікацією з цільовими аудиторіями. Служба клієнтської підтримки здійснює взаємодію зі споживачами через контакт-центри, електронні сервіси та чат-боти. Юридичний відділ виконує функції правового супроводу діяльності підприємства.

Сучасний етап розвитку компанії характеризується диверсифікацією діяльності та розширенням спектра послуг. Крім логістичних операцій, у

межах групи функціонують фінансові, цифрові та інші сервіси, орієнтовані на підвищення зручності взаємодії з клієнтами та розширення можливостей обслуговування .

Основним напрямом діяльності залишається доставка посилок і вантажів. Обсяги операційної діяльності характеризуються значними масштабами: щоденно обробляється понад 1,5 млн відправлень, середній термін доставки між містами становить близько 24 годин, а річний обсяг перевищує 480 млн відправлень .

Інфраструктурна база підприємства представлена розгалуженою мережею логістичних об'єктів, що включає понад 13 тис. відділень, 24 тис. поштоматів, а також 110 терміналів і депо. Значна частина сортувальних комплексів оснащена автоматизованими технологіями та здатна обробляти від 20 до 50 тис. відправлень на годину .

Розвиток міжнародної діяльності набув особливої інтенсивності в умовах воєнного періоду. Компанія здійснила вихід на ринки країн Європейського Союзу та об'єднала закордонні підрозділи під брендом Nova Post. Станом на 2025 рік у Європі функціонує 135 власних відділень, а загальна кількість точок сервісу перевищує 87 тис..

Окремі напрями діяльності групи реалізуються через спеціалізовані компанії. Зокрема, Nova Global здійснює організацію міжнародної доставки та співпрацює з глобальними маркетплейсами, що відкриває додаткові можливості для розвитку електронної комерції . Продукт NP Shopping орієнтований на забезпечення доступу споживачів до іноземних інтернет-магазинів.

Авіаційний напрям представлений компанією Supernova Airlines, яка виконує вантажні перевезення на міжнародних маршрутах. У 2024 році розпочато використання власного вантажного літака, а подальші плани розвитку передбачають вихід на трансконтинентальні перевезення.

Фінансовий сегмент групи представлений компанією NovaPay, яка здійснює обслуговування платіжних операцій, грошових переказів та інших

фінансових сервісів. Компанія є учасником міжнародних платіжних систем Visa та MasterCard, а також здійснює емісію власних фінансових інструментів.

Цифровий напрям розвитку реалізується через ІТ-компанію Nova Digital, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення та цифрових рішень. Технологічні продукти компанії обробляють значні обсяги операцій і використовуються мільйонами користувачів.

Соціально-економічна діяльність групи включає інвестиції в економіку України, створення робочих місць та участь у реалізації суспільно важливих проєктів. Компанія входить до числа найбільших платників податків і роботодавців, а також реалізує гуманітарні ініціативи, зокрема доставку допомоги військовим і цивільному населенню [21].

З метою оцінювання результатів діяльності Нова Пошта здійснено аналіз фінансових показників за 2022–2024 роки на основі даних, оприлюднених у відкритих джерелах (табл. 2.1–2.5) [15].

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки (млн. грн.)

Назва показника	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %		
				2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23687,0	36468,9	44779,9	12781,9	8311,0	21092,9	54,0	22,8	89,0
Валовий фінансовий результат	4410,5	7841,8	9495,1	3431,3	1653,3	5084,6	77,8	21,1	115,3
Інші доходи від операційної діяльності	696,2	581,3	785,6	-114,9	204,3	89,4	-16,5	35,1	12,8

Продовження табл. 2.1.

Результат від операційної діяльності	2530,4	3808,3	4408,0	1277,9	599,7	1877,6	50,5	15,7	74,2
Інші доходи фінансового характеру	1138,7	2706,5	2953,0	1567,8	246,5	1814,3	137,7	9,1	159,3
Фінансовий результат до сплати податків	2390,4	4438,2	2836,6	2047,8	-1601,6	446,2	85,7	-36,1	18,7
Чистий фінансовий результат (прибуток)	2136,0	3967,2	2500,3	1831,2	-1466,9	364,3	85,7	-37,0	17,1

Проаналізувавши таблицю, можна сказати, що у 2022–2024 роках фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» загалом демонстрували позитивну динаміку. Чистий дохід від реалізації продукції, товарів і послуг зріс з 23687,0 млн грн у 2022 році до 44779,9 млн грн у 2024 році. Загальний приріст за період склав 21092,9 млн грн, або 89,0 %. Найбільше збільшення відбулося у 2023 році – на 54,0 %.

Валовий фінансовий результат у 2024 році досяг 9495,1 млн грн, що на 5084,6 млн грн більше порівняно з 2022 роком. Темп приросту за три роки становив 115,3 %, тобто показник збільшився більш ніж удвічі.

Інші доходи від операційної діяльності мали нестабільну динаміку. У 2023 році їх обсяг зменшився на 114,9 млн грн (-16,5 %), однак у 2024 році зріс на 204,3 млн грн (35,1 %). Загалом за період приріст становив 89,4 млн грн, або 12,8 %.

Результат від операційної діяльності упродовж аналізованого періоду збільшився на 1877,6 млн грн, або на 74,2 %. У 2023 році приріст становив 50,5 %, у 2024 році – 15,7 %.

Інші доходи фінансового характеру мали найбільш високі темпи зростання серед усіх показників. У 2024 році їх обсяг становив 2953,0 млн грн, що на 1814,3 млн грн більше порівняно з 2022 роком. Загальний темп приросту склав 159,3 %.

Фінансовий результат до сплати податків у 2023 році зріс на 85,7 %, проте у 2024 році скоротився на 1601,6 млн грн (-36,1 %). Незважаючи на це, у порівнянні з 2022 роком показник залишився вищим на 18,7 %.

Аналогічна тенденція простежується щодо чистого фінансового результату. У 2023 році чистий прибуток збільшився на 85,7 %, тоді як у 2024 році відбулося його скорочення на 37,0 %. Водночас порівняно з 2022 роком підприємство отримало приріст чистого прибутку на 17,1 %.

У табл. 2.2 представимо показники рентабельності підприємства, аналіз яких дає підстави оцінити ефективність його господарської діяльності. Зазначені індикатори показують результативність використання ресурсної бази, доходів та витрат ТОВ «Нова Пошта» у процесі формування прибутку. Їх дослідження дає змогу виявити динаміку змін ефективності діяльності підприємства упродовж аналізованого періоду.

Таблиця 2.2

Рентабельність діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 роках

Назва показника рентабельності	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %		
				2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Рентабельність доходу	0,090	0,109	0,056	0,019	-0,053	-0,034	21,1	-48,6	-37,8
Рентабельність сукупних витрат	0,092	0,113	0,057	0,021	-0,056	-0,035	22,8	-49,6	-38,0
Рентабельність операційних витрат	0,098	0,119	0,061	0,021	-0,058	-0,037	21,4	-48,7	-37,8
Рентабельність активів	0,136	0,141	0,079	0,005	-0,062	-0,057	3,7	-44,0	-41,9
Рентабельність оборотних активів	0,622	0,916	0,355	0,294	-0,561	-0,267	47,3	-61,2	-42,9
Рентабельність власного капіталу	0,328	0,417	0,216	0,089	-0,201	-0,112	27,1	-48,2	-34,1

Джерело: [15]

З таблиці видно, що у 2022–2024 роках показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» змінювалися нерівномірно. У 2023 році за більшістю показників відбулося зростання, тоді як у 2024 році зафіксовано суттєве скорочення.

Рентабельність доходу у 2023 році збільшилася на 0,019, або на 21,1 %, проте у 2024 році знизилася на 0,053 (-48,6 %). У підсумку за три роки показник скоротився на 37,8 %.

Рентабельність сукупних витрат у 2023 році зросла на 22,8 %, однак у 2024 році зменшилася на 49,6 %. Загальне скорочення за 2022–2024 роки становить 38,0 %.

Рентабельність операційних витрат у 2023 році підвищилася на 21,4 %, після чого у 2024 році знизилася на 48,7 %. Порівняно з 2022 роком показник зменшився на 37,8 %.

Рентабельність активів у 2023 році змінилася незначно – приріст склав 3,7 %, проте у 2024 році показник скоротився на 44,0 %. Загальне зниження за аналізований період становить 41,9 %.

Рентабельність оборотних активів у 2023 році зросла на 47,3 %, однак у 2024 році зменшилася на 61,2 %. У підсумку за три роки скорочення становить 42,9 %.

Рентабельність власного капіталу у 2023 році підвищилася на 27,1 %, тоді як у 2024 році знизилася на 48,2 %. Загалом за 2022–2024 роки показник скоротився на 34,1 %.

Для поглиблення оцінки фінансового стану підприємства треба розкрити показники фінансової стійкості (табл. 2.3). Саме вони дають змогу простежити, наскільки стабільним є фінансове становище ТОВ «Нова Пошта», чи достатнім є обсяг власного капіталу та якою мірою підприємство залежить від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 роках

Назва показника фінансової стійкості	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %		
				2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Коефіцієнт фінансової автономії	0,41	0,34	0,37	-0,07	0,03	-0,04	-17,1	8,8	-9,8
Коефіцієнт фінансової залежності	2,42	2,96	2,73	0,54	-0,23	0,31	22,3	-7,8	12,8
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,71	0,70	0,58	-0,01	-0,12	-0,13	-1,4	-17,1	-18,3
Коефіцієнт фінансування	1,42	1,43	1,73	0,01	0,30	0,31	0,7	21,0	21,8
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,89	-0,97	-1,12	-0,08	-0,15	-0,23	9,0	15,5	25,8

Джерело: [15]

У 2022–2024 роках фінансова стійкість ТОВ «Нова Пошта» мала тенденцію до послаблення. Коефіцієнт фінансової автономії зменшився у 2023 році на 0,07, після чого у 2024 році частково зріс на 0,03, однак у порівнянні з 2022 роком залишився нижчим на 9,8 %.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2023 році зріс на 22,3 %, а у 2024 році знизився на 7,8 %, проте загалом за період збільшився на 12,8 %, що демонструє посилення залежності підприємства від залучених ресурсів.

Коефіцієнт фінансової стійкості розкриває тенденцію до зниження: у 2023 році відбулося незначне скорочення, а у 2024 році – більш суттєве падіння на 17,1 %, що в підсумку становить зменшення на 18,3 % відносно 2022 року.

Коефіцієнт фінансування мав позитивну динаміку: у 2023 році спостерігалось незначне зростання, а у 2024 році – більш виражене підвищення на 21,8 % порівняно з 2022 роком.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом усього періоду мав негативні значення та поступово погіршувався, зниження за 2024 рік порівняно з 2022 роком становить 25,8 %, що вказує на обмеження можливостей гнучкого використання власного капіталу.

Наступним етапом аналізу фінансового стану підприємства є розгляд показників ліквідності та платоспроможності, які наведено в табл. 2.4. Їхнє дослідження дає змогу оцінити здатність ТОВ «Нова Пошта» своєчасно погашати поточні зобов'язання, підтримувати належний рівень платіжної готовності та зберігати фінансову рівновагу в процесі здійснення господарської діяльності.

Таблиця 2.4

**Динаміка індикаторів ліквідності та платоспроможності ТОВ
«Нова Пошта» у 2022–2024 роках**

Назва показника	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %		
				2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,63	0,52	0,65	-0,11	0,13	0,02	-17,5	25,0	3,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,55	0,47	0,62	-0,08	0,15	0,07	-14,5	31,9	12,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,13	0,27	0,01	0,14	0,15	8,3	107,7	125,0

Джерело: [15]

З вищенаведеної таблиці ми бачимо, що у 2022–2024 роках показники ліквідності ТОВ «Нова Пошта» змінювалися нерівномірно. Коефіцієнт загальної ліквідності у 2023 році зменшився на 0,11 порівняно з 2022 роком, у 2024 році зріс на 0,13. Загалом за період значення показника збільшилося на 0,02, що вказує на часткове відновлення здатності покривати короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 році знизився на 0,08, у 2024 році підвищився на 0,15. У підсумку за 2022–2024 роки приріст становив 0,07, що пов'язано з покращенням можливостей розрахунку за поточними зобов'язаннями за рахунок ліквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усього періоду мав зростання. У 2023 році зафіксовано підвищення на 0,01, у 2024 році – на 0,14. Сукупне збільшення за три роки становить 0,15, що пов'язано зі збільшенням частки грошових коштів у структурі оборотних активів.

Оцінювання ефективності використання капіталу підприємства здійснюється на основі показників оборотності, поданих у табл. 2.5. Їх аналіз дає підстави визначити швидкість обігу ресурсів, рівень використання активів і капіталу, а також динаміку ділової активності ТОВ «Нова Пошта» у межах досліджуваного періоду.

Таблиця 2.5

Аналіз показників оборотності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр.

Назва показника оборотності	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %		
				2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Коефіцієнт оборотності активів	1,50	1,30	1,42	-0,20	0,12	-0,08	-13,3	9,2	-5,3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,89	8,42	6,36	1,53	-2,06	-0,53	22,2	-24,5	-7,7
Коефіцієнт оборотності запасів	45,68	69,14	88,66	23,46	19,52	42,98	51,4	28,2	94,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,51	12,98	12,52	2,47	-0,46	2,01	23,5	-3,5	19,1
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	2,56	2,68	3,86	0,12	1,18	1,30	4,7	44,0	50,8
Коефіцієнт оборотності поточних зобов'язань	4,35	4,42	2,24	0,07	-2,18	-2,11	1,6	-49,3	-48,5

Джерело: [15]

Показники оборотності підприємства у 2022–2024 роках мають неоднорідну динаміку з різними темпами змін за окремими складовими.

Коефіцієнт оборотності активів у 2023 році зменшився на 0,20 (-13,3 %), після чого у 2024 році зріс на 0,12 (9,2 %). У підсумку за три роки спостерігається зниження на 0,08 (-5,3 %).

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2023 році збільшився на 1,53 (22,2 %), однак у 2024 році зменшився на 2,06 (-24,5 %). Загалом за період значення знизилося на 0,53 (-7,7 %), що пов'язано зі зменшенням інтенсивності використання оборотних ресурсів у 2024 році.

Коефіцієнт оборотності запасів має стійку висхідну динаміку: у 2023 році приріст становив 23,46 (51,4 %), у 2024 році – 19,52 (28,2 %). Загальне зростання за 2022–2024 роки досягло 42,98 (94,1 %).

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2023 році зріс на 2,47 (23,5 %), у 2024 році зменшився на 0,46 (-3,5 %). У підсумку за три роки зафіксовано збільшення на 2,01 (19,1 %).

Коефіцієнт оборотності позикового капіталу має позитивну динаміку: у 2023 році приріст становив 0,12 (4,7 %), у 2024 році – 1,18 (44,0 %). Загальний приріст за період дорівнює 1,30 (50,8 %).

Коефіцієнт оборотності поточних зобов'язань у 2023 році збільшився незначно на 0,07 (1,6 %), однак у 2024 році зменшився на 2,18 (-49,3 %). У підсумку за 2022–2024 роки показник знизився на 2,11 (-48,5 %), що пов'язано зі сповільненням погашення поточних зобов'язань.

У цілому показники оборотності мають змішану динаміку: частина з них (запаси, позиковий капітал) зростає, тоді як оборотність активів і поточних зобов'язань має тенденцію до зниження у 2024 році.

Отже, у 2022–2024 роках ТОВ «Нова Пошта» наростило обсяги діяльності, що підтверджується зростанням доходів і операційних результатів. У 2023 році показники здебільшого покращилися, однак у 2024 році простежується зниження прибутковості та частини рентабельності. Фінансова стійкість послабилася через зростання залежності від зовнішнього

фінансування, при цьому ліквідність у 2024 році частково покращилася. Оборотно́ість активів і зобов'язань має змішану динаміку з перевагою нестабільних змін у 2024 році.

2.2. Аналіз конкурентного середовища та ринку логістичних послуг в Україні

Ринок логістичних послуг в Україні функціонує в умовах високої конкурентної насиченості та динамічних змін, пов'язаних із розвитком електронної комерції, цифровізацією бізнес-процесів і трансформацією споживчого попиту. Значну частку ринку займають національні оператори поштово-кур'єрських і транспортно-логістичних послуг, діяльність яких відрізняється масштабами, рівнем технологічного розвитку, географією покриття та структурою сервісів.

Конкурентне середовище характеризується диференціацією послуг, варіативністю тарифної політики, рівнем логістичної інфраструктури та швидкістю обробки відправлень. Посилення конкуренції обумовлює необхідність підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації операційних витрат і вдосконалення сервісних рішень.

Станом на сучасний період Нова Пошта займає провідні позиції у сфері логістичних послуг, що підтверджується її включенням до рейтингу Forbes «100 найбільших приватних компаній України 2024 року», де вона посідає 35 місце [6]. Вказаний результат є унікальним для поштово-логістичного сегмента, оскільки серед підприємств цієї галузі компанія представлена як єдиний учасник рейтингу.

За оцінками керівництва підприємства, на внутрішньому ринку доставки відсутні прямі конкуренти, здатні функціонувати у співставних масштабах [16]. Водночас у межах ринкових відносин діяльність компанії відбувається в умовах конкурентної взаємодії з іншими операторами, що також надають послуги перевезення та доставки.

Відповідно до результатів соціологічного дослідження, проведеного інтернет-виданням Marketer, серед найбільш поширених сервісів доставки, які користуються попитом серед споживачів в Україні, виділяються такі оператори, як Нова Пошта, Укрпошта, Glovo, Delivery Group, Meest Express та Автолюкс [28]. Серед найбільш значущих конкурентів Нова Пошта на внутрішньому ринку виділяються Укрпошта та Meest Express (рис. 2.2). Станом на квітень 2024 року інфраструктура Укрпошта включає понад 6000 стаціонарних і мобільних відділень [23].

Водночас Meest Express оперує розгалуженою мережею, яка налічує близько 120 000 пунктів приймання та видачі відправлень. При цьому приблизно 6500 об'єктів перебувають у власності компанії, тоді як інші функціонують на партнерських засадах та розміщені в торговельних мережах, на автозаправних станціях і в торговельно-розважальних комплексах [39].

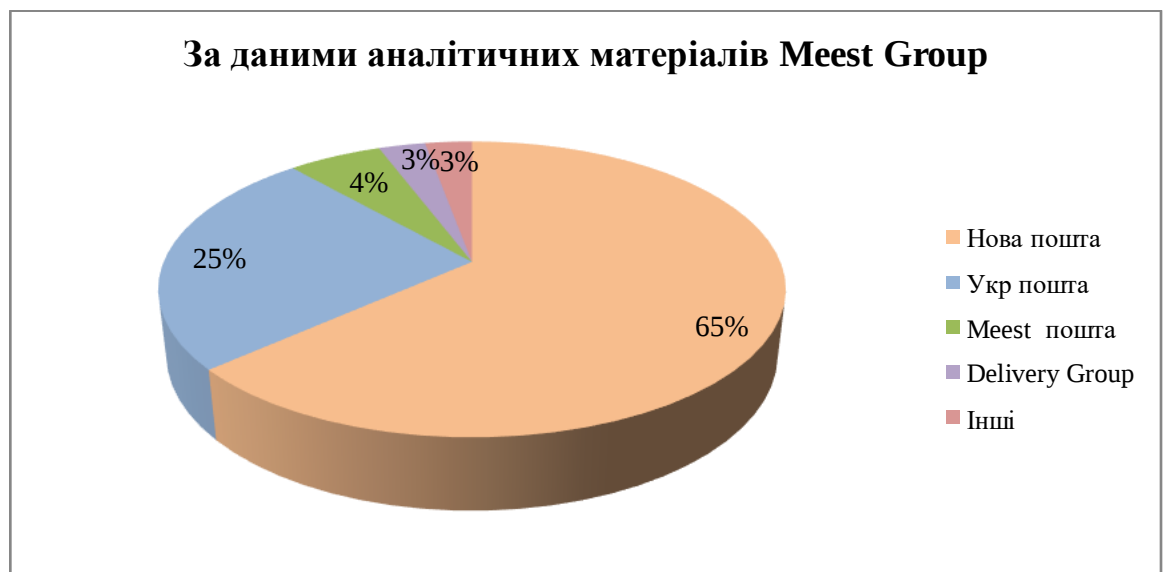


Рис.2.2 Розподіл ринкових часток між Нова Пошта та іншими операторами логістичного ринку

Джерело: [16]

Отриманий розподіл часток ринку демонструє високий рівень концентрації та суттєву перевагу ТОВ «Нова пошта» над іншими учасниками, що визначає специфіку конкурентної взаємодії в галузі.

Водночас Укрпошта має низку конкурентних переваг, серед яких пріоритетне місце займає широка територіальна мережа, що включає як великі міста, так і віддалені населені пункти, що перевищує відповідні показники Нова Пошта. Разом із тим функціонування підприємства супроводжується низкою недоліків, зокрема недостатнім рівнем сервісу, значною тривалістю обслуговування клієнтів, обмеженим рівнем автоматизації процесів та відсутністю ефективних інструментів контролю за переміщенням відправлень.

Meest Express, незважаючи на обмежену кількість власних відділень, нарощує присутність на ринку через використання партнерської інфраструктури. Такий підхід розширює можливості доступу до послуг шляхом розміщення пунктів приймання і видачі відправлень у торговельних об'єктах, на автозаправних станціях та в інших місцях масового обслуговування.

Стратегічна орієнтація Meest Express зосереджена на міжнародному сегменті перевезень, частка якого переважає у структурі доходів компанії, що супроводжується поступовим скороченням присутності на внутрішньому ринку. Водночас конкурентною перевагою як Укрпошта, так і Meest Express, є відносно нижчий рівень тарифів, що підвищує доступність послуг для широких верств населення.

Узагальнення результатів аналізу дає підстави розглядати Нова Пошта як домінуючого оператора на українському ринку поштово-логістичних послуг за фінансовими результатами, масштабами інфраструктури, рівнем технологічного розвитку та впровадженням інноваційних рішень [5;16;23].

Доцільним є використання інструментарію стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, який застосовується з метою структуризації сукупності факторів, що впливають на функціонування підприємства, із подальшим їх групуванням за внутрішніми та зовнішніми параметрами.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
Високий рівень впізнаваності бренду. Розгалужена логістична інфраструктура. Наявність власних IT-рішень. Висока швидкість обробки замовлень. Розширена мережа пунктів обслуговування.	Підвищений рівень вартості окремих послуг. Концентрація інфраструктури у великих містах. Нерівномірна якість обслуговування. Пікові навантаження у певні періоди. Обмежена варіативність тарифної політики.
Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
Вихід на міжнародні ринки. Використання технологій штучного інтелекту. Розвиток електронної комерції. Впровадження екологічних рішень. Розробка інноваційних сервісів.	Посилення конкурентного тиску. Валютні коливання та економічна нестабільність. Політичні та військові ризики. Зростання цін на енергоносії. Ризики, пов'язані з рівнем обслуговування.

Джерело: [19]

Систематизація внутрішніх обмежень діяльності підприємства дає підстави виокремити сукупність дестабілізуючих чинників, що впливають на ефективність його функціонування та динаміку розвитку. До їх складу належать відносно високий рівень тарифного навантаження на окремі види послуг, що звужує коло потенційних споживачів у сегменті з підвищеною чутливістю до цінових параметрів, а також обмежена диференціація тарифних рішень залежно від типу клієнтів. Територіальна локалізація основних логістичних потужностей у межах великих урбанізованих центрів супроводжується диспропорціями у доступності сервісів для периферійних територій.

Наявність асиметрії у рівні сервісного обслуговування між окремими структурними підрозділами, періодичні перевантаження операційної системи в умовах пікового попиту, а також кадрові дисбаланси, включаючи дефіцит кваліфікованих працівників і підвищену плинність персоналу, ускладнюють підтримання стабільних стандартів діяльності. Додатковий вплив здійснюють технологічні обмеження, пов'язані з неповною автоматизацією операційних

процесів, моральною та фізичною зношеністю частини матеріально-технічної бази, а також значною інвестиційною ємністю її оновлення.

Важливим аспектом виступають недосконалості у сфері клієнтського обслуговування, зокрема обмежена швидкість реагування на звернення, недостатній рівень індивідуалізації сервісів та залежність результатів обслуговування від людського фактору. Фінансово-економічні параметри діяльності характеризуються високою ресурсомісткістю, значною часткою постійних витрат і чутливістю до змін макроекономічної кон'юнктури.

У межах зовнішнього середовища простежується наявність значного потенціалу розвитку, пов'язаного з експансією на міжнародні ринки, інтеграцією сучасних цифрових технологій, включаючи системи штучного інтелекту, а також інтенсивним зростанням сегмента електронної комерції. Перспективними напрямками виступають реалізація екологічно орієнтованих проєктів, розширення спектра інноваційних сервісів і розвиток стратегічних партнерських взаємодій.

Водночас функціонування підприємства супроводжується впливом широкого спектра зовнішніх ризиків, серед яких варто виділити посилення конкурентного тиску, валютно-курсову нестабільність, інфляційні процеси, воєнно-політичні виклики, а також зростання вартості паливно-енергетичних ресурсів. Додаткову загрозу становлять кіберризики, технічні збої в інформаційних системах, трансформації нормативно-правового середовища, вплив надзвичайних ситуацій, соціально-трудові конфлікти та підвищення вимог споживачів до параметрів якості, швидкості та персоналізації обслуговування [19].

У продовження аналізу конкурентного середовища доречно використати модель п'яти сил М. Портера для поглибленої оцінки позицій ТОВ «Нова Пошта».



Рис. 2.3 Модель конкурентних переваг «п'ять сил Портера» для ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 9; 22]

Влада постачальників для логістичних операторів визначається залежністю від постачання пального, транспортних засобів, пакувальних матеріалів, сортувального обладнання та програмного забезпечення. Водночас NOVA Group суттєво послаблює цей вплив завдяки розвитку власної інфраструктури: вантажного автопарку, автоматизованих терміналів і внутрішніх IT-платформ. У 2024 році компанія спрямувала понад 7,1 млрд грн на розвиток хабів, цифрових рішень та логістичних центрів, що підвищило рівень її операційної самостійності та зменшило залежність від зовнішніх контрагентів [12].

Влада споживачів є досить відчутною, оскільки клієнти орієнтуються насамперед на вартість і швидкість доставки. Разом із тим висока якість обслуговування та стабільність роботи в умовах воєнного періоду підтримують значну прихильність до бренду. За даними Forbes, у 2025 році «Нова пошта» займає високі рейтинги в Україні за рівнем довіри та задоволеності клієнтів серед логістичних операторів [9]. За таких умов імовірність масштабного відтоку споживачів залишається низькою.

Загроза входу нових конкурентів на ринок експрес-доставки оцінюється як незначна. Це пояснюється значними бар'єрами входу, пов'язаними з потребою у розгалуженій мережі відділень, сортувальних центрах, транспорті та цифрових системах. За оцінками IntelliNews, створення інфраструктури рівня Nova Group потребує інвестицій понад 300 млн дол. США, що значно обмежує появу нових сильних учасників ринку [1]. Загроза продуктів-замінників також лишається невисокою. Альтернативу експрес-доставці становлять самовивіз, неформальні перевізники та послуги державного оператора, однак для масового сегмента електронної комерції такі варіанти менш привабливі через нижчу швидкість обробки та відсутність повноцінного цифрового відстеження.

Рівень конкурентної боротьби на логістичному ринку України є високим. У 2024 році доходи провідних кур'єрських компаній зросли на 12 %, що підтверджує привабливість цього сегмента [4]. «Нова пошта» діє в умовах суперництва з «Укрпоштою», Meest Express. Основними напрямками конкуренції виступають швидкість доставки, надійність, якість сервісу та широта покриття. Це спонукає компанію безперервно вдосконалювати операційну діяльність і технологічні рішення.

За моделлю п'яти сил М. Портера «Нова пошта» утримує стійкі ринкові позиції завдяки потужній інфраструктурі, високим бар'єрам входу для нових гравців і значній лояльності клієнтів. Основний тиск пов'язаний із високою інтенсивністю конкуренції та загальними макроекономічними ризиками,

проте компанія протидіє їм через масштабування діяльності та інвестиції у розвиток бізнесу.

Узагальнення результатів аналізу конкурентного середовища та їх подальше кількісне відображення досягається шляхом використання матриці конкурентного профілю ТОВ «Нова пошта». Такий інструмент дає можливість оцінити відносні переваги підприємства та визначити його місце серед основних учасників ринку.

Таблиця 2.7

Матриця аналізу конкурентного профілю ТОВ «Нова пошта»

Фактори успіху	Оцінка	Нова пошта		Укрпошта		Delivery		Meest	
		Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка
Рівень доступності сервісів	0,20	5	1,00	4	0,80	2	0,40	2	0,40
Різноманітність спектра послуг	0,15	5	0,75	5	0,75	2	0,30	2	0,30
Якість обслуговування (швидкість доставки, збереженість відправлень тощо)	0,25	5	1,25	3	0,75	4	1,00	3	0,75
Рівень цінової конкурентоспроможності	0,25	4	1,00	5	1,25	4	1,00	4	1,00
Впізнаваність та репутація бренду	0,15	5	0,75	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Сумарна оцінка	1,00	-	4,75	-	4,15	-	3,15	-	2,9

Джерело: складено автором на основі [2; 5; 22; 23]

Агреговані результати матриці конкурентного профілю фіксують чітку асиметрію ринкових позицій на користь ТОВ «Нова пошта». Інтегральний показник підприємства (4,75) суттєво перевищує відповідні значення «Укрпошти» (4,15), Delivery (3,15) та Meest (2,9), що показує концентрацію конкурентних переваг у межах одного суб'єкта та високий рівень його ринкової стійкості.

Структура підсумкової оцінки констатує, що визначальний вплив мають параметри якості обслуговування (1,25), доступності сервісів (1,00) та репутаційно-брендова складова (0,75). Таке співвідношення вказує на пріоритетність сервісного та інфраструктурного компонентів у системі конкурентних характеристик підприємства, а також на значну роль довіри клієнтів як нематеріального активу. Високі значення за різноманітністю послуг додатково доводять диверсифікований характер пропозиції та орієнтацію на різні групи споживачів.

У межах цінового критерію «Нова пошта» поступається «Укрпошті», яка має найвище значення показника (1,25). Така диференціація пов'язана з різними стратегічними орієнтирами: державний оператор дотримується політики нижчих тарифів, тоді як «Нова пошта» зосереджена на швидкості доставки, надійності виконання послуг та рівні сервісу.

Позиція «Укрпошти» визначається як відносно збалансована за більшістю критеріїв, проте із нижчими значеннями за параметрами якості та сервісної ефективності. Низькі інтегральні показники Delivery і Meest пояснюються обмеженим операційним охопленням, менш розвиненою матеріально-технічною базою та нижчим рівнем впізнаваності на ринку.

У результаті, ТОВ «Нова пошта» має стійку конкурентну позицію на ринку логістичних послуг України. Переваги компанії концентруються у площині сервісної якості, масштабності мережі, диверсифікації послуг і сили бренду. Водночас ціновий параметр виступає зоною відносного відставання, що підсилює вплив конкурентів, орієнтованих на нижчі тарифні пропозиції.

З метою графічного подання позицій провідних операторів ринку використано карту стратегічних груп конкурентів (рис.2.4). Такий підхід дає можливість наочно представити особливості ринкового позиціонування основних учасників логістичного ринку за визначеними критеріями, а також провести їх порівняння за рівнем клієнтської орієнтації та широтою спектра послуг.

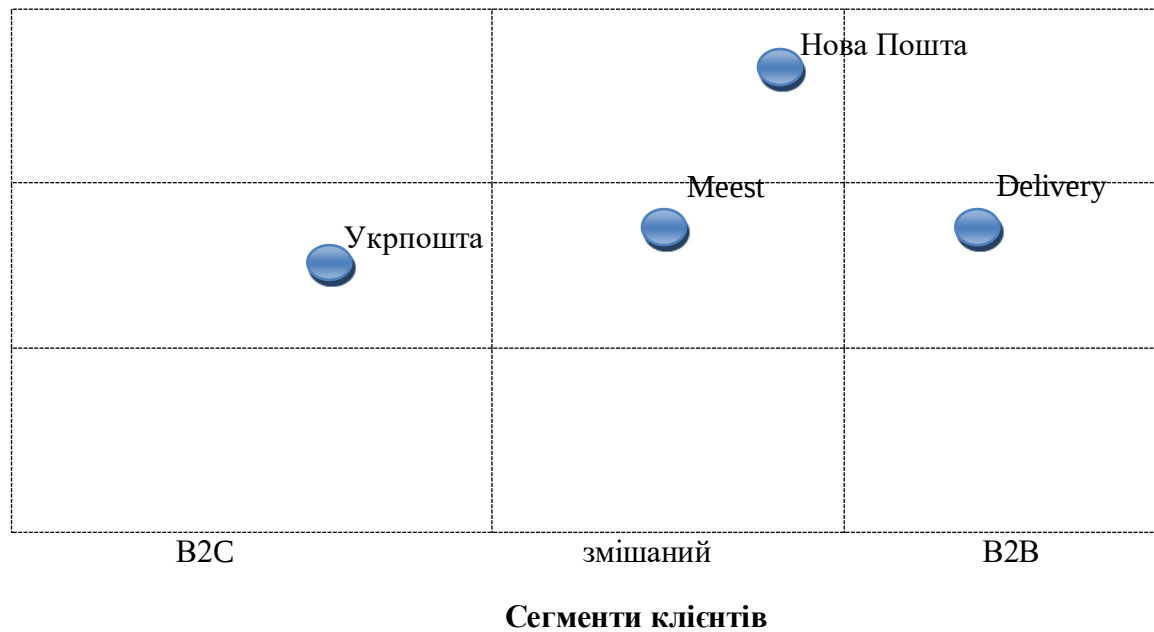


Рис. 2.4 Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором на основі [2; 5; 22; 23]

ТОВ «Нова Пошта» займає на карті стратегічних груп позицію, якій відповідають змішана клієнтська орієнтація та найширший спектр послуг. Це пояснюється одночасною роботою компанії з приватними та корпоративними клієнтами, а також наявністю розвиненої сервісної системи, до складу якої входять міжнародні перевезення, адресна доставка, поштомати, фінансові сервіси, цифрові рішення та логістичні продукти для електронної комерції.

«Укрпошта» тяжіє до B2C-сегмента й має розширений набір послуг, однак поступається «Новій Пошті» за комплексністю сервісної пропозиції, рівнем цифровізації та різноманітністю логістичних рішень.

Meest займає проміжне положення між B2C- і змішаним сегментом, поєднуючи роботу з приватними клієнтами та бізнесом, проте має менш диверсифіковану сервісну систему.

Delivery розташована найближче до B2B-сегмента, оскільки орієнтується переважно на бізнес-клієнтів і надання корпоративних транспортно-логістичних послуг.

У цілому карта стратегічних груп фіксує суттєві відмінності між операторами ринку, тоді як «Нова Пошта» займає найбільш сильне стратегічне положення.

2.3. Оцінка інноваційної діяльності та стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Сучасні тенденції розвитку галузі породжують необхідність постійного оновлення операційних підходів, модернізації інфраструктурних елементів та інтеграції високотехнологічних рішень у систему управління підприємством.

Для ТОВ «Нова Пошта» інноваційний розвиток набуває системного характеру, що пов'язано з масштабами діяльності, високим рівнем конкурентного середовища та динамікою змін ринку. Використання цифрових технологій, автоматизація операційних процесів і розширення спектра сервісних рішень визначають сучасні орієнтири розвитку підприємства.

Визначальні елементи інноваційної діяльності підприємства «Нова Пошта» характеризуються орієнтацією на цифрову трансформацію сервісів і впровадження сучасних технологічних рішень. На рис. 2.5 представлено актуальні технологічні нововведення, реалізовані досліджуваним підприємством у межах модернізації операційної та клієнтської інфраструктури.



Рис. 2.5 Структурні компоненти інноваційної діяльності підприємства

Джерело: [3, с.146]

Підприємство здійснює систематичне впровадження нових продуктів і сервісних рішень з орієнтацією на актуальні міжнародні практики, водночас активізується автоматизація операційних процедур із метою зниження впливу людського чинника на функціонування внутрішніх систем. Реалізація зазначених напрямів інноваційної активності спрямована на спрощення взаємодії клієнтів із компанією, скорочення обсягів паперового документообігу та раціоналізацію внутрішніх процесів [3, с.147].

У 2025 році компанія узагальнила результати реалізації стратегічних ініціатив попереднього періоду, здійснюючи діяльність в умовах воєнних викликів та порушень логістичної інфраструктури. Незважаючи на дестабілізуючі чинники зовнішнього середовища, функціонування підприємства характеризувалося позитивною динамікою: обсяг відправлень у 2024 році перевищив 480 млн одиниць, що на 16% більше порівняно з попереднім роком. Індекс споживчої лояльності (NPS) досяг рівня 80,8%, що показує високий ступінь задоволеності клієнтів. Розширення мережі точок

присутності супроводжувалося зростанням кількості відділень, пунктів видачі та поштоматів до понад 37 тис. одиниць. Обсяг інвестицій у технологічне оновлення та інноваційні рішення склав 7,3 млрд грн [12].

Для комплексного аналізу інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» у табл. 2.8 систематизовано основні показники, які характеризують масштаби технологічної модернізації, цифрово-логістичного оновлення, інфраструктурного розвитку та міжнародної експансії підприємства у 2022–2024 рр.

Таблиця 2.8

Систематизація показників комплексного аналізу інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр.

Показник	Фактичне значення	Що характеризує
Загальна кількість точок сервісу в Україні	23 тис. точок сервісу у 2022 р., з яких понад 8 тис. – партнерські відділення; 37 210 точок сервісу після розширення мережі у 2024 р.	Масштаб інфраструктурного розвитку та швидкість розширення мережі
Кількість відділень	Після мережевого розширення у 2024 р. компанія мала 13 208 відділень	Рівень розвитку стаціонарної сервісної інфраструктури
Кількість поштоматів	В кінці 2024 р. мережа охоплювала 24 002 поштомати	Поширення автоматизованих каналів самообслуговування
Кількість нових точок, відкритих у 2024 р.	Протягом 2024 р. відкрито 1 747 нових відділень і встановлено 8 410 поштоматів	Інтенсивність інноваційного оновлення мережі
Географія покриття в Україні	У 2024 р. відділення та поштомати компанії працювали у понад 10 000 населених пунктів України	Просторовий масштаб сервісної доступності
Загальний обсяг доставок	У 2023 р. компанія перевезла 412 млн посилок, а за результатами 2024 р. – 480 млн відправлень	Результативність технологічного та сервісного розвитку
Швидкість доставки	У травні 2022 р. компанія відновила середню швидкість доставки на рівні 23 години	Операційну ефективність логістичних процесів

Продовження табл. 2.8.

Інноваційні термінали та депо	У компанії діє 110 терміналів та депо, а 8 найбільших інноваційних терміналів розташовані в Києві, Харкові, Хмельницькому, Львові, Дніпрі, Одесі та Запоріжжі; їхня потужність становить 20–50 тис. посилок на годину	Глибину технологічної модернізації логістичної інфраструктури
Міжнародна експансія	У жовтні 2022 р. Nova Post вийшла на ринок Польщі; у березні 2023 р. запрацювала в Литві; загалом компанія розгорнула присутність у країнах ЄС під єдиним брендом Nova Post	Масштаб міжнародного розширення інноваційної моделі
Безбар'єрна модернізація сервісу	У 2024 р. в Києві відкрито перше в Україні безбар'єрне відділення Нової пошти; на нього спрямовано 32 млн грн, відділення оснащене цифровим помічником, адаптованими меблями та автоматичними дверима зі звуковим маяком	Соціально орієнтовану сервісну інноваційність

Джерело: складено автором на основі [11; 20; 21; 22; 34; 38]

У 2022–2024 рр. інноваційна діяльність ТОВ «Нова Пошта» набула комплексного та динамічного характеру. Насамперед це проявилось у масштабному розширенні інфраструктури: зростанні кількості точок сервісу, відділень та поштоматів, а також у поширенні діяльності компанії на понад 10 тис. населених пунктів. Одночасно розвиток автоматизованих рішень, зокрема поштоматної мережі та сучасних термінальних технологій, засвідчив поглиблення технологічної модернізації операційної системи підприємства.

Позитивна динаміка обсягів доставок разом зі стабілізацією швидкості перевезень дала змогу констатувати підвищення ефективності логістичних процесів навіть за умов впливу зовнішніх чинників. Важливим напрямом інноваційного розвитку стало також міжнародне розширення, яке супроводжувалося виходом на ринки європейських країн і розбудовою власної мережі за кордоном. Поряд із цим упровадження безбар'єрних рішень і цифрових сервісів засвідчило орієнтацію підприємства на якісне оновлення взаємодії з клієнтами. У цілому це дає підстави розглядати інноваційний розвиток ТОВ «Нова Пошта» як цілісний процес структурних перетворень, що поєднує інфраструктурний, технологічний і сервісний напрями в межах єдиного стратегічного курсу.

Поглиблена оцінка інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» потребує аналізу показників інноваційної ефективності та сталості, що розкривають рівень технологічного оновлення, інтенсивність інвестицій у цифрову інфраструктуру та екологічний напрям логістичних процесів підприємства.

Таблиця 2.9

Аналіз інноваційної ефективності та сталості ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році

Показник	Значення	Що характеризує
Вартість однієї доставки	73,5 грн	Рівень операційних витрат на одне відправлення
Інвестиції у технологічний та інноваційний розвиток у розрахунку на одного працівника	265,4 тис. грн	Інтенсивність інвестицій у цифровізацію, автоматизацію та модернізацію логістичної інфраструктури
Викиди CO ₂ на одну посылку	Офіційний показник у відкритих джерелах відсутній	Екологічну ефективність логістичних процесів та рівень впровадження ESG-інновацій

Джерело: складено автором на основі [22]

Вартість однієї доставки у 2024 році становила приблизно 73,5 грн. Показник розраховано на основі співвідношення собівартості реалізованих послуг та загального обсягу відправлень компанії. Отримане значення дає уявлення про рівень операційних витрат підприємства в умовах високого логістичного навантаження, автоматизації сортувальних процесів і розширення мережі поштоматів.

Інвестиції у технологічний та інноваційний розвиток у розрахунку на одного працівника становили близько 265,4 тис. грн. Розрахунок здійснено на основі обсягу інвестицій у технологічне оновлення та інноваційні рішення, який у 2024 році досяг 7,3 млрд грн, у співвідношенні до середньої чисельності персоналу підприємства. Значення показника характеризує високий рівень інвестиційної активності підприємства у сфері цифровізації, автоматизації логістичних операцій, розвитку ІТ-сервісів і модернізації інфраструктури.

Окремий напрям інноваційного розвитку пов'язаний із екологічною модернізацією логістичних процесів. У відкритих джерелах компанії відсутній офіційний показник викидів CO₂ у розрахунку на одну посилку, однак розвиток поштоматної мережі, автоматизація сортувальних комплексів, оптимізація логістичних маршрутів і цифровізація операцій орієнтовані на скорочення екологічного навантаження та підвищення енергоефективності діяльності підприємства.

З метою узагальнення основних елементів функціонування підприємства в додатку А представлено діючу бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта», побудовану за канвою Остервальдера. Її використання дає можливість систематизувати ключові компоненти створення цінності, взаємодії з клієнтами, ресурсного забезпечення, партнерських зв'язків, структури витрат і джерел доходів підприємства. Подальший аналіз маємо зосередити на характеристиці інноваційної активності компанії як важливого напрямку її стратегічного розвитку.

Інноваційна активність ТОВ «Нова Пошта» відзначається комплексною модернізацією сервісного портфеля, цифрових інструментів та операційної інфраструктури, що відображає системний характер трансформаційних процесів. Суттєву увагу приділено розвитку клієнтських сервісів і розширенню функціональних можливостей взаємодії з користувачами. Зокрема, впроваджено програму лояльності «Доставка бонусів», розширено канали комунікації через email та web push, а також реалізовано оновлений сервіс «Переадресування», який орієнтований на гнучке управління доставкою відправлень як у межах країни, так і за її межами.

Подальший розвиток отримали сервіси адресної доставки, зокрема впроваджено формати «від дверей» та «до дверей», що передбачають доставку відправлень значної ваги без обов'язкового переміщення до відділення. Водночас реалізовано можливість замовлення пакування через мобільні застосунки та бізнес-кабінет, що розширює функціонал дистанційного обслуговування клієнтів. Оновлено сервіс «Інший отримувач», який

інтегровано з послугою «Надійна покупка» у межах платформи OLX, що підвищує безпечність і зручність здійснення онлайн-операцій.

Суттєвих змін зазнали процеси обробки додаткових сервісів у пунктах видачі, де впроваджено цифрові інструменти управління операціями, такими як переадресація, повернення та зміна параметрів відправлення. Масштабовано функціонал «Пункт передачі», що розширює можливості клієнтів щодо гнучкого управління логістикою. Оновлено стандарти пакування, зокрема введено нові категорії пакувальних рішень для різних типів відправлень та розширено алгоритми безоплатного пакування [12].

Цифровізація клієнтського сервісу супроводжується впровадженням інноваційних функцій у мобільному застосунку, серед яких відображення кур'єра на карті, інтерактивні сервіси інформування про статус доставки («за 15 хвилин», «за 3 хвилини»), функціонал «Фото кур'єра», а також комунікаційні інструменти «чат із кур'єром» і «чат для сервісу «Інший отримувач»». Додатково реалізовано можливість зміни дати доставки, оновлення адреси, створення та скасування заявок на забір відправлень, а також впроваджено пілотні сервіси «Переїзд» і «Експрес-забір».

Окремий блок інновацій стосується розвитку поштоматної інфраструктури, де оптимізовано процес отримання відправлень, а також реалізовано пілотний проєкт доставки до поштоматів у взаємодії з платформою OLX. У межах розширення логістичних сервісів здійснено перезапуск послуги «Локал Експрес», що передбачає автоматизовану передачу замовлень і залучення нових бізнес-клієнтів.

В операційній діяльності реалізовано низку інноваційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності внутрішніх процесів. Зокрема, спрощено процедури верифікації клієнтів, переглянуто параметри максимальної оціночної вартості відправлень у поштоматах і пунктах видачі, а також впроваджено новий функціонал виклику кур'єра для бізнес-клієнтів через API та бізнес-кабінет. Додатково реалізовано механізми протидії

шахрайським операціям, оптимізовано онлайн-чат для обслуговування клієнтів і скорочено тривалість обробки звернень.

Інновації торкнулися також матеріально-технічної складової, у тому числі впроваджено нові види пакування, включаючи брендovanі конверти з повітряно-пухирчастою плівкою та спеціалізовані рішення для різних категорій товарів. Удосконалено процеси фіскалізації через впровадження електронних чеків, доопрацьовано API-запити для відображення вартості доставки, а також оптимізовано тарифікацію у сфері вантажних перевезень.

Паралельно здійснюється розвиток супутніх нелогістичних продуктів, серед яких розширення рекламних інструментів (push-розсилки, банери, реклама на поштоматах і у відділеннях), оптимізація рекламних договорів у CRM та залучення партнерів до реалізації рекламних послуг як в онлайн-, так і в офлайн-сегментах.

Пріоритетним напрямом інноваційної діяльності виступає розвиток фулфілмент-сервісів, що супроводжується оновленням моделей ціноутворення, впровадженням знижкових програм, інтеграцією складських систем (WMS) із партнерами та запуском нових логістичних рішень, зокрема крос-докінгу. Реалізовано інтеграцію з маркетплейсами, уніфікацію тарифів для складської інфраструктури, а також автоматизацію обробки замовлень і управління запасами [40, с. 260].

Із початку повномасштабної військової агресії компанія помітно активізувала діяльність на міжнародних ринках, розширивши географію присутності та масштаби операцій. На сучасному етапі підприємство функціонує у 16 країнах, зокрема в Молдові, Польщі, Литві, Чехії, Румунії, Німеччині, Словаччині, Естонії, Латвії, Угорщині, Італії, Великій Британії, Іспанії, Франції, Австрії та Нідерландах, де сформовано мережу зі 126 відділень. Подальші стратегічні орієнтири пов'язані з виходом на ринок Сполучених Штатів Америки, що розглядається як перспективний напрям географічної диверсифікації.

Реалізація стратегії міжнародної експансії детермінована сукупністю факторів, серед яких значний попит на логістичні послуги з боку української діаспори, наявний інфраструктурний потенціал приймаючих країн та динамічне зростання електронної комерції. Розвиток зарубіжної діяльності супроводжується не лише відкриттям нових підрозділів, а й адаптацією сервісних рішень до специфіки національних ринків, налагодженням партнерських взаємодій із локальними логістичними операторами та інвестуванням у цифрові технології.

Інтеграція сервісів компанії у національні логістичні системи зарубіжних країн підвищує рівень конкурентоспроможності відносно як локальних, так і міжнародних операторів, а також сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів. Такий підхід створює умови для розширення масштабів діяльності, зміцнення ринкових позицій та підтримки українського бізнесу на глобальному рівні.

Важливим напрямом стійкості підприємства виступає адаптивна бізнес-модель, яка передбачає варіативність управлінських рішень залежно від умов функціонування на окремих зарубіжних ринках. Проведений аналіз особливостей стратегічного розширення ТОВ «Нова Пошта» дає підстави констатувати використання диференційованих підходів до організації діяльності в різних країнах. Узагальнення причин і стратегічних напрямів міжнародної експансії підприємства систематизовано у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Напрями стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта» на міжнародних
ринках**

Країна	Мотиваційні чинники виходу на ринок	Напрями стратегічної діяльності
Україна	Базовий ринок функціонування, домінуючі позиції у сфері логістичних послуг	Масштабування інфраструктури, впровадження цифрових рішень, прискорення логістичних операцій, розвиток взаємодії з сектором електронної комерції
Польща	Значна чисельність української діаспори, інтенсивний товарообіг	Розвиток мережі відділень у великих урбаністичних центрах, удосконалення складської логістики, налагодження співпраці з локальними сервісними операторами
Молдова	Територіальна наближеність, подібність економічного середовища	Розвиток спільних логістичних маршрутів, зниження витрат на транспортування
Чехія	Інтенсивний попит на транскордонну доставку між країнами ЄС та Україною	Адаптація сервісних рішень до локального ринку, інтеграція з платформами електронної комерції
Румунія	Вигідне географічне розташування у системі європейських перевезень	Створення логістичних хабів для транзитних потоків, розвиток взаємодії з локальними кур'єрськими операторами
Німеччина	Високий рівень розвитку e-commerce, значна частка українського населення	Розвиток логістичних центрів, встановлення партнерських відносин з інтернет-магазинами
Литва	Орієнтація на інтеграцію в балтійський регіон	Оптимізація логістичних потоків у межах Балтії, розширення інфраструктурних потужностей
Словаччина	Транзитне положення між східноєвропейськими та західноєвропейськими ринками	Залучення локальних партнерів, розвиток мережі пунктів видачі відправлень
Франція	Розвинене логістичне середовище та наявність попиту на нових операторів	Формування партнерських зв'язків, відкриття складських потужностей у ключових регіонах
Австрія	Значні обсяги транзитних перевезень	Раціоналізація логістичних потоків між Східною та Західною Європою
Нідерланди	Високий рівень розвитку міжнародної логістики	Впровадження швидкісних міжнародних перевезень, взаємодія з глобальними логістичними компаніями

Джерело: [40, с. 260]

Вихід на нові ринки в умовах воєнної нестабільності та макроекономічної волатильності потребує інтеграції адаптивних стратегічних підходів, сучасних технологічних інструментів і системного управління ризиками. Досвід ТОВ «Нова Пошта» демонструє здатність підприємства не лише підтримувати безперервність операційної діяльності в кризових умовах, а й реалізовувати масштабування на міжнародному рівні.

Вагомим чинником результативності розширення виступає адаптивність стратегічного планування, яка базується на використанні сценарного аналізу для оцінювання ризиків і коригування управлінських рішень відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Наявність конкурентних переваг, зокрема розвиненої логістичної інфраструктури, високого рівня цифровізації бізнес-процесів і значного рівня міжнародної присутності, створює підґрунтя для реалізації стратегії географічної диверсифікації.

Такий підхід дає змогу компенсувати можливі втрати на окремих ринках за рахунок позитивної динаміки в інших країнах, що підвищує рівень фінансової стійкості підприємства та знижує залежність від коливань економічної кон'юнктури окремих держав [40, с.261].

Ефективність функціонування підприємства в умовах воєнної нестабільності значною мірою пов'язана з трансформацією управлінських підходів. Традиційні ієрархічні механізми координації діяльності виявилися недостатньо оперативними в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, що зумовило необхідність їх перегляду. У короткостроковій перспективі здійснено перехід до горизонталізованої моделі управління (холакратії), припинено діяльність наглядових органів у попередньому форматі, а також розширено участь власників бізнесу у прийнятті як стратегічних, так і оперативних рішень. За оцінками керівництва компанії, такі зміни слугували істотному скороченню часу прийняття управлінських рішень та підвищенню їх результативності.

Аналіз практичного досвіду підприємства дає змогу виокремити низку стратегічних напрямів, які визначають стійкість і подальший розвиток бізнесу

в умовах підвищеної невизначеності. До них належить географічна диверсифікація діяльності, що знижує залежність від окремих регіонів, а також активне впровадження цифрових технологій, зокрема інструментів обробки великих масивів даних, автоматизації складських операцій, онлайн-моніторингу та інтеграції з платформами електронної комерції. Важливим напрямом виступає адаптація сервісних рішень до локальних умов і розширення каналів доставки, що включають відділення, поштомати та кур'єрські служби. Додатково здійснюється розвиток партнерських взаємодій із локальними логістичними операторами, використання франчайзингових моделей, а також удосконалення тарифної політики з урахуванням особливостей різних сегментів клієнтів.

Сукупність наведених підходів відтворює інтеграцію стратегічного розширення, технологічних інновацій і адаптивних управлінських рішень як основу ефективного функціонування підприємства в кризових умовах. Практика ТОВ «Нова Пошта» демонструє можливість масштабування бізнесу та підтримання конкурентоспроможності в умовах високої турбулентності завдяки гнучкості управління, інтенсивному впровадженню цифрових рішень і системному підходу до управління ризиками [40, с.262].

З метою формування цільової бізнес-моделі доцільно здійснити аналіз базових складових бізнес-моделі за Остервальдером (додаток А) та визначити слабкі сторони ТОВ «Нова Пошта», які потребують інноваційного вдосконалення (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Необхідність впровадження інновацій по Остервальдеру

№ п/п	Найменування	Необхідність впровадження інновацій
1	Клієнти	Сегменти клієнтів описані широко, але відсутня глибока диференціація потреб (поведінка, частота користування, цифрові звички); необхідне впровадження аналітики клієнтських даних і персоналізованих рішень
2	Цінність пропозиції	Ціннісна пропозиція орієнтована переважно на швидкість і зручність; недостатньо акценту на унікальних інноваційних сервісах (екосистема, автоматизація, додаткові digital-продукти)
3	Види робіт, які забезпечують створення цінності	Основні процеси (транспортування, сортування, доставка) залишаються трудо- та ресурсомісткими; необхідна подальша автоматизація, роботизація та оптимізація логістики
4	Необхідні ресурси	Значний акцент на матеріальних і людських ресурсах; цифрові ресурси вже присутні, але потребують подальшого розвитку (масштабування IT-рішень, кібербезпека, AI)
5	Ключові партнери	Велика залежність від зовнішніх постачальників (транспорт, паливо, обладнання); слід розширювати технологічні партнерства та зменшувати залежність від традиційних ресурсів
6	Канали збуту	Канали (сайт, додаток, відділення, поштомати) існують, але не повністю інтегровані в єдину цифрову систему; необхідний розвиток omnichannel та автоматизації взаємодії
7	Взаємини із клієнтами	Передбачено різні формати взаємодії, але обмежена персоналізація; потрібні CRM-системи нового рівня, AI-чатботи та предиктивна підтримка
8	Витрати	Значна частка витрат припадає на логістику, енергію та інфраструктуру; необхідно впроваджувати енергоефективні та цифрові рішення для оптимізації витрат
9	Доходи	Доходи зосереджені переважно на доставці та супутніх послугах; варто розширювати джерела доходів за рахунок фінансових і цифрових сервісів

Джерело: складено автором

Бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта» загалом оцінюється сформованістю та достатньою ефективністю, однак окремі її елементи потребують подальшої інноваційної модернізації. Найбільш уразливі аспекти пов'язані з недостатнім рівнем персоналізації клієнтських сервісів, обмеженою варіативністю ціннісної пропозиції та значною ресурсоемністю операційної системи.

Крім того, залежність від матеріальних ресурсів і зовнішніх партнерів підвищує чутливість підприємства до впливу зовнішнього середовища, тоді як

недостатня інтегрованість каналів збуту та клієнтської взаємодії у межах єдиного цифрового простору стримує подальший розвиток бізнес-моделі. Висока частка логістичних та енергетичних витрат актуалізує впровадження енергоефективних і цифрових інструментів, а відносно вузька структура доходів – їх подальшу диверсифікацію. У цілому це обумовлює потребу в поглибленні цифрової трансформації, автоматизації операційної діяльності та розширенні інноваційного сервісного портфеля підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексне дослідження стратегічного та інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта», у межах якого узагальнено організаційно-економічні параметри діяльності, фінансові результати, конкурентне середовище та особливості функціонування діючої бізнес-моделі підприємства.

Отримані результати вказують на стійкі ринкові позиції компанії, що підтримуються розгалуженою інфраструктурою, значними обсягами операційної діяльності та високим рівнем інтеграції цифрових сервісів у логістичні процеси. Динаміка фінансових показників у 2022–2024 рр. характеризується зростанням доходів і масштабів діяльності, проте у 2024 році простежується зниження рівня прибутковості та рентабельності, що показує підвищення витратного навантаження та зниження ефективності використання наявних ресурсів.

Оцінка фінансової стійкості та ліквідності виявила збереження платоспроможності підприємства, водночас фіксується посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування та певна варіативність показників ділової активності.

Дослідження конкурентного середовища із застосуванням матриці конкурентного профілю, карти стратегічних груп, SWOT-аналізу та моделі п'яти сил М. Портера дало змогу комплексно оцінити позиціонування підприємства. Встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» утримує домінуючу

позицію на ринку логістичних послуг України, перевищуючи основних конкурентів за більшістю параметрів, зокрема за масштабом мережі, швидкістю обслуговування та широтою сервісної пропозиції. Водночас ідентифіковано обмеження, серед яких – високий рівень витрат, чутливість до зовнішніх факторів, нерівномірність якості обслуговування та обмежена гнучкість тарифної політики.

Окрему увагу приділено аналізу діючої бізнес-моделі підприємства, побудованої за канвою Остервальдера. Її структура демонструє цілісність і взаємоузгодженість складових, зокрема сегментів клієнтів, ціннісної пропозиції, каналів взаємодії, ресурсної бази та потоків доходів. Водночас деталізація окремих блоків виявила наявність дисбалансів, що проявляються у недостатній глибині персоналізації клієнтських рішень, переважанні традиційних логістичних процесів у створенні цінності, високій ресурсомісткості операційної діяльності, а також обмеженій диверсифікації джерел доходів.

Аналіз інноваційної діяльності засвідчив системний характер трансформацій, що реалізуються через розширення інфраструктури, впровадження автоматизованих технологій, розвиток цифрових сервісів та міжнародну експансію. Водночас виявлені проблемні аспекти у функціонуванні бізнес-моделі та фінансово-економічній динаміці підсилюють актуальність подальших інноваційних змін.

Подальший розвиток ТОВ «Нова Пошта» потребує поглиблення цифрової трансформації, підвищення ефективності використання ресурсів, розширення інноваційного портфеля та вдосконалення бізнес-моделі відповідно до сучасних вимог конкурентного середовища. Це визначає напрям подальших досліджень і практичних рішень у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства

Подальше масштабування діяльності ТОВ «Нова Пошта» потребує системного оновлення бізнес-процесів, модернізації логістичної інфраструктури, розширення цифрових сервісів і підвищення адаптивності управлінських рішень.

Результати проведеного аналізу фінансово-економічного стану підприємства, конкурентного середовища, бізнес-моделі та інноваційної діяльності дали можливість встановити, що підприємство утримує стійкі ринкові позиції, проте подальший розвиток супроводжується необхідністю оптимізації витрат, підвищення рівня автоматизації операційної діяльності, удосконалення системи взаємодії з клієнтами та диверсифікації джерел доходів.

У межах стратегічного розвитку підприємства особливої актуальності набувають напрями, пов'язані з цифровою трансформацією логістичних процесів, інтеграцією технологій штучного інтелекту, автоматизацією складської інфраструктури, розвитком омніканальних сервісів та підвищенням енергоефективності операційної системи.

Стратегія інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта» орієнтована на досягнення довгострокових конкурентних переваг через інтеграцію технологічних, сервісних, організаційних та інфраструктурних інновацій у діяльність підприємства.

Основними стратегічними цілями інноваційного розвитку підприємства виступають:

- підвищення ефективності логістичних процесів;
- скорочення операційних витрат;

- розширення цифрового сервісного середовища;
- підвищення рівня персоналізації взаємодії з клієнтами;
- масштабування міжнародної діяльності;
- підвищення рівня автоматизації операційної системи;
- зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Реалізація зазначених цілей потребує комплексного впровадження інноваційних заходів, які охоплюють виробничо-логістичну, цифрову, клієнтську, енергетичну та управлінську складові діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Основні напрями стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок розвитку	Зміст стратегічних заходів	Очікуваний результат
Цифрова трансформація	Інтеграція AI-рішень, Big Data, цифрової аналітики	Оптимізація логістичних процесів та скорочення витрат
Автоматизація логістики	Роботизація сортування та складських процесів	Підвищення швидкості обробки відправлень
Розвиток клієнтських сервісів	Оmnіканальна CRM-платформа, персоналізовані сервіси	Підвищення рівня лояльності клієнтів
Енергоефективність	Використання енергозберігаючих технологій	Скорочення енергетичних витрат
Міжнародна експансія	Розширення присутності на ринках ЄС та США	Диверсифікація джерел доходів
Інноваційна бізнес-модель	Розвиток digital-сервісів та фінансових продуктів	Розширення сервісного портфеля

Джерело: складено автором

Стратегічна модернізація діяльності підприємства потребує інтеграції сучасних технологій аналізу даних та прогнозування логістичних потоків. Одним із найбільш перспективних напрямів виступає впровадження AI-системи прогнозування логістичних навантажень.

Використання алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання створює можливість аналізу сезонних коливань попиту, прогнозування

пікових навантажень, оптимізації маршрутів перевезень і раціоналізації використання транспортних ресурсів.

Запропонована система має інтегруватися з внутрішніми інформаційними платформами підприємства та виконувати такі функції:

- аналіз історичних даних про відправлення;
- прогнозування навантаження на сортувальні центри;
- автоматичне коригування логістичних маршрутів;
- оптимізація використання транспорту;
- прогнозування потреб у персоналі;
- виявлення ризиків перевантаження логістичної інфраструктури.

Реалізація наведеного напрямку супроводжуватиметься скороченням тривалості доставки, підвищенням рівня використання транспортних потужностей та зменшенням витрат на обробку відправлень.



Рис. 3.1 Основні функціональні елементи AI-системи прогнозування логістичних навантажень

Джерело: складено автором

Наступним стратегічним напрямом виступає автоматизація логістичної інфраструктури підприємства. Високі обсяги відправлень, масштабність

мережі та інтенсивність операційної діяльності потребують подальшої роботизації складських процесів.

У межах запропонованої стратегії рекомендовано:

- встановлення автоматизованих конвеєрних систем;
- впровадження роботизованого сортування;
- використання RFID-технологій для відстеження вантажів;
- автоматизацію складського обліку;
- інтеграцію цифрового моніторингу руху відправлень.

Автоматизація логістичних центрів супроводжуватиметься скороченням кількості помилок під час сортування, підвищенням швидкості обробки вантажів та зменшенням навантаження на персонал.

Таблиця 3.2

Заходи автоматизації логістичної інфраструктури ТОВ «Нова Пошта»

Заходи	Напрямок впливу	Очікувані зміни
Роботизовані сортувальні системи	Обробка відправлень	Скорочення часу сортування
RFID-моніторинг	Контроль руху вантажів	Зменшення кількості втрат
Автоматизація складського обліку	Управління запасами	Підвищення точності обліку
Цифровий моніторинг логістики	Координація перевезень	Підвищення оперативності управління
Автоматизовані конвеєрні лінії	Логістична інфраструктура	Зростання пропускної здатності

Джерело: складено автором

Важливий напрям стратегічної модернізації пов'язаний із розвитком омніканальної цифрової екосистеми клієнтського обслуговування. В умовах зростання електронної комерції та підвищення вимог споживачів до швидкості й персоналізації сервісів особливої актуальності набуває створення єдиного цифрового середовища взаємодії з клієнтами.

У межах цього напрямку рекомендовано:

- інтеграцію CRM-системи нового покоління;
- використання AI-чатботів;
- персоналізацію тарифних пропозицій;

- впровадження систем предиктивної аналітики;
- розвиток мобільних сервісів;
- інтеграцію всіх каналів взаємодії в єдину цифрову платформу.

Запропоновані рішення орієнтовані на підвищення рівня лояльності клієнтів, збільшення частоти користування сервісами підприємства та розширення спектра додаткових послуг.

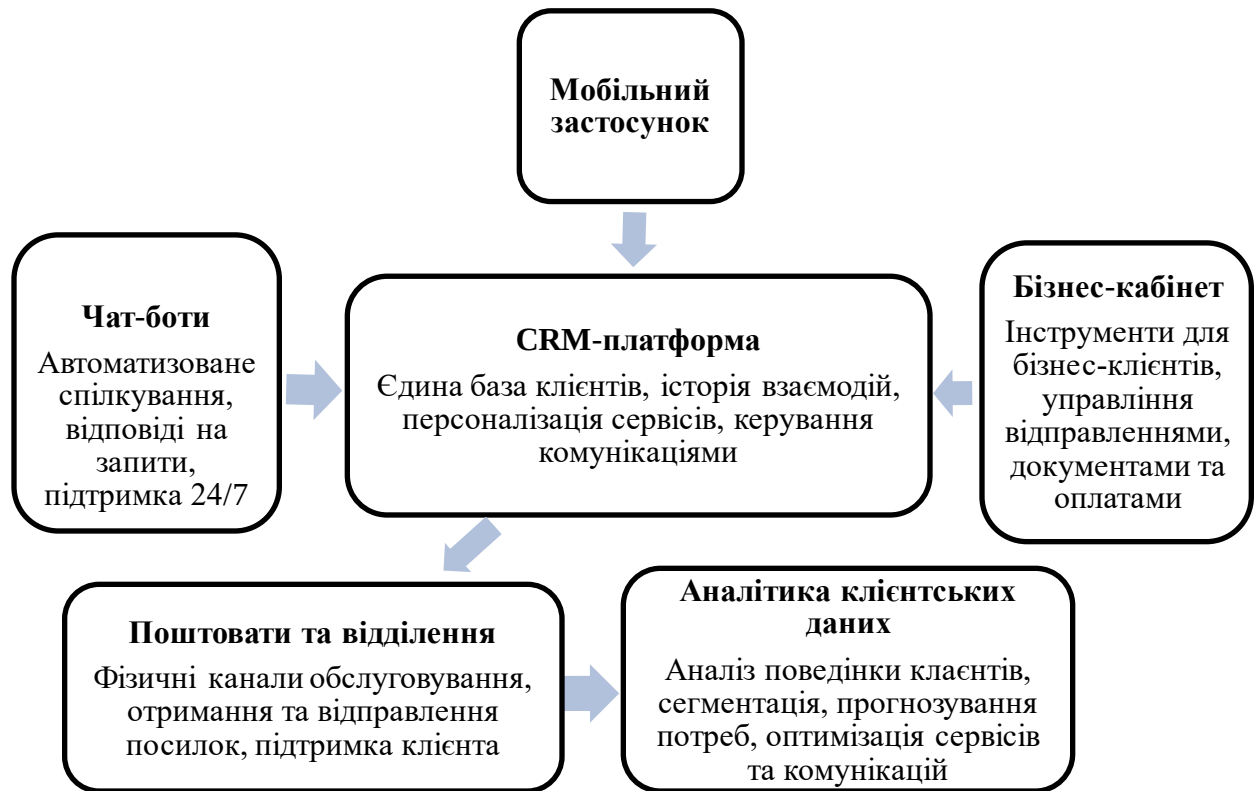


Рис. 3.2 Модель омніканальної системи взаємодії з клієнтами

Джерело: складено автором

У межах стратегічного розвитку підприємства значна увага має концентруватися на енергоефективності логістичної інфраструктури. Високий рівень енергомісткості логістичних центрів та транспортної системи супроводжується значним навантаженням на витратну частину діяльності підприємства.

Зниження енергетичних витрат потребує реалізації таких заходів:

- встановлення LED-освітлення у відділеннях і терміналах;
- інтеграція систем автоматичного енергоменеджменту;

- використання сонячних панелей на логістичних об'єктах;
- оновлення транспортного парку енергоефективними транспортними засобами;
- цифровий контроль споживання енергоресурсів.

Таблиця 3.3

**Основні напрями енергоефективної модернізації ТОВ «Нова
Пошта»**

Напрямок модернізації	Інноваційне рішення	Очікуваний результат
Освітлення логістичних центрів	LED-системи	Скорочення споживання електроенергії
Енергоменеджмент	Автоматизований контроль енергоспоживання	Оптимізація витрат
Альтернативна енергетика	Сонячні панелі	Часткова енергетична автономність
Транспортна інфраструктура	Енергоефективний транспорт	Зниження паливних витрат
Цифровий моніторинг	Smart-системи контролю	Підвищення ефективності використання ресурсів

Джерело: складено автором

Окремий блок стратегічного розвитку підприємства пов'язаний із міжнародною експансією та масштабуванням логістичної мережі на зовнішніх ринках. Розширення діяльності в країнах Європейського Союзу та вихід на нові ринки простежуватиметься інтеграцією цифрових сервісів, розвитком партнерських моделей взаємодії та адаптацією логістичних рішень до специфіки локальних ринків.

Пріоритетними напрямами міжнародного розвитку виступають:

- відкриття нових відділень і логістичних центрів;
- інтеграція з європейськими маркетплейсами;
- розширення міжнародної доставки;
- розвиток партнерських логістичних платформ;
- використання франчайзингових моделей.

Стратегічна модернізація бізнес-моделі підприємства також потребує диверсифікації джерел доходів через розвиток цифрових та фінансових сервісів.

У межах цього напрямку рекомендовано:

- розширення фінансових послуг;
- розвиток digital-реклами у мобільному застосунку;
- масштабування фулфілмент-сервісів;
- інтеграцію сервісів для електронної комерції;
- розвиток логістичних API-рішень для бізнесу.

Комплексне впровадження запропонованих заходів створить умови для підвищення ефективності функціонування підприємства, скорочення витрат, посилення ринкових позицій та розширення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Розширення інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» орієнтується на комплексне оновлення логістичної, цифрової та управлінської систем підприємства. У межах стратегічної трансформації пріоритет набувають автоматизація операційних процесів, розвиток цифрової екосистеми сервісів, модернізація клієнтської взаємодії та масштабування міжнародної присутності.

Інтеграція сучасних технологічних рішень із сервісними та інфраструктурними компонентами бізнес-моделі створюватиме підґрунтя для оптимізації витратної структури, розширення ринкової присутності та підвищення рівня конкурентної стійкості підприємства.

Узагальнення стратегічних напрямів інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта» подано на рис. 3.3.

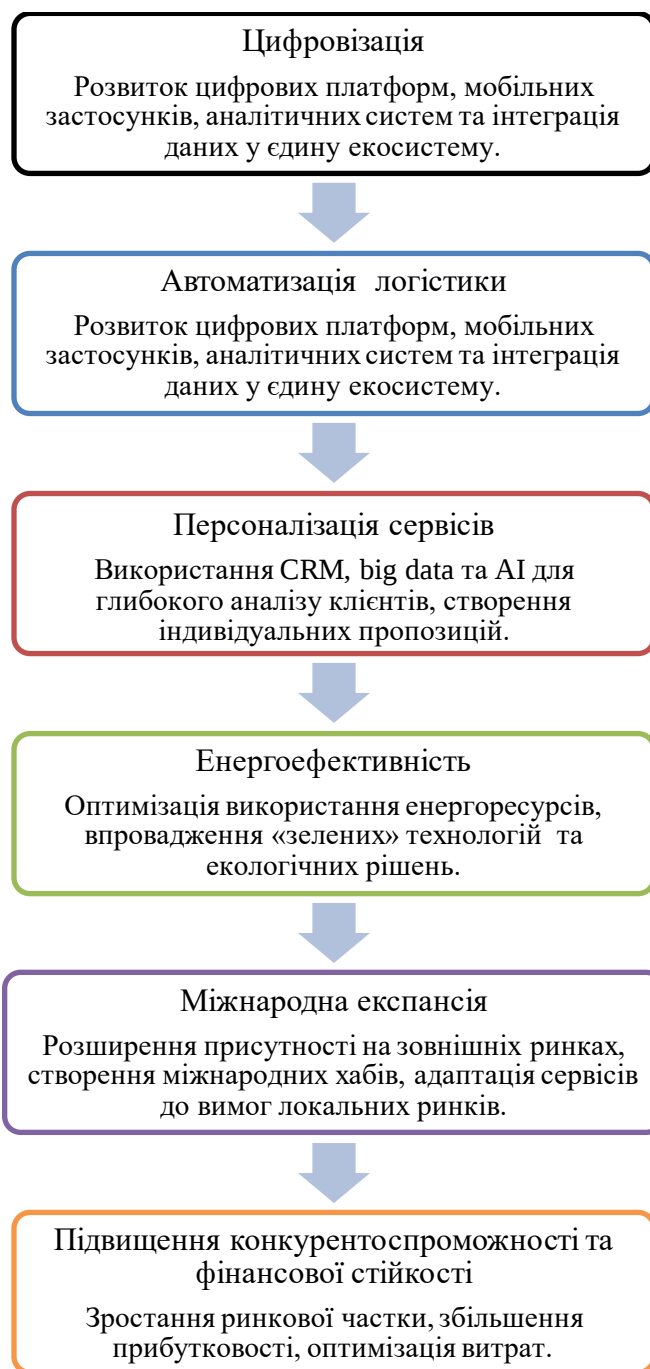


Рис. 3.3 Стратегічна модель інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором

Розглянуті напрями інноваційного розвитку підприємства дають підстави узагальнити подальші зміни в його діяльності. Далі подано аналіз пріоритетних інноваційних рішень та їх економічної результативності.

3.2. Формування ефективної бізнес-моделі інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Реалізація стратегічних напрямів інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта» потребує кількісного оцінювання результативності запропонованих рішень. У межах дослідження для подальшого економічного обґрунтування відібрано чотири пріоритетні напрями інноваційної модернізації підприємства, які мають найбільший вплив на фінансово-економічні результати діяльності, операційну ефективність та конкурентні позиції компанії.

До складу пріоритетних заходів включено:

- 1) впровадження AI-систем прогнозування логістичних потоків;
- 2) розвиток омніканальної CRM-платформи;
- 3) масштабування автоматизованої поштоматної мережі;
- 4) енергомодернізація логістичної інфраструктури.

Вибір поданих напрямів пов'язаний із їх впливом на рівень витрат, швидкість логістичних операцій, клієнтську лояльність, цифрову інтеграцію сервісів та фінансову стійкість підприємства.

Для оцінювання результативності інноваційних заходів задіяно показник економічної ефективності:

$$E_{\text{ек}} = P / B \quad (3.1)$$

де:

$E_{\text{ек}}$ – економічна ефективність;

P – економічний результат від реалізації заходу;

B – витрати на впровадження інноваційного рішення.

Під час розрахунків використано фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік. Прогнозовані зміни доходів та витрат визначено на основі динаміки розвитку підприємства у 2022–2024 рр., темпів цифровізації логістичного ринку, масштабів інфраструктурного розвитку компанії та

результатів використання аналогічних цифрових рішень у сфері e-commerce та логістики.

Впровадження AI-систем прогнозування логістичних потоків. У межах аналізу другого розділу встановлено, що у 2024 році обсяг доставок перевищив 480 млн відправлень, що суттєво підвищило навантаження на сортувальні центри, транспортну інфраструктуру та персонал підприємства. Одночасно простежується скорочення рентабельності діяльності та зростання витратного навантаження. За таких умов інтеграція AI-рішень орієнтується на скорочення непродуктивних логістичних витрат, прискорення доставки та оптимізацію використання транспортних ресурсів.

За основу розрахунків прийнято чистий дохід підприємства у 2024 році на рівні 44 779,9 млн грн. Прогнозований приріст доходу від оптимізації логістичних процесів становить 3,2 %.

Розрахунок результату: $44779,9 \times 0,032 = 1432,96$ млн грн

Отже: $P = 1432,96$ млн грн.

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію AI-систем

Стаття витрат	Сума, млн грн
Розробка AI-модулів	18
Інтеграція з логістичними платформами	12
Серверна інфраструктура	9
Налаштування цифрових алгоритмів	10
Навчання персоналу	6
Разом	55

Джерело: складено автором

Розрахунок економічної ефективності:

$$E_{\text{ек}} = \frac{1432.96}{55} = 26.05$$

Отриманий результат підтверджує високий рівень економічної результативності впровадження AI-рішень. Кожна 1 грн інвестицій у цифрове прогнозування логістичних потоків може принести близько 26,05 грн додаткового результату.

Розвиток омніканальної CRM-платформи. Наступний напрям інноваційного розвитку орієнтований на інтеграцію мобільного застосунку, CRM-аналітики, чат-ботів, push-комунікацій, бізнес-кабінету та поштової інфраструктури в межах єдиного цифрового середовища.

Проведений аналіз бізнес-моделі підприємства виявив недостатню персоналізацію взаємодії з клієнтами та обмежений рівень інтегрованості цифрових каналів комунікації. Одночасно у SWOT-аналізі зафіксовано проблему нерівномірної якості сервісного обслуговування та залежності результатів взаємодії від людського фактора.

Прогнозований приріст доходу від персоналізованих сервісів становить 2,8 %.

Розрахунок результату: $44779,9 \times 0,028 = 1253,84$ млн грн

Отже: $P = 1253,84$ млн грн.

Таблиця 3.5

Витрати на реалізацію CRM-системи

Стаття витрат	Сума, млн грн
CRM-платформа	16
Інтеграція цифрових сервісів	8
AI-чат-боти	6
Big Data-аналітика	5
Тестування та технічна підтримка	5
Разом	40

Джерело: складено автором

Розрахунок економічної ефективності:

$$E_{\text{ек}} = \frac{1253,84}{40} = 31,35$$

Найвищий рівень економічної ефективності серед запропонованих заходів пов'язаний із порівняно невеликим обсягом інвестицій та значним впливом цифрової персоналізації на інтенсивність повторних замовлень і рівень клієнтської активності.

Масштабування автоматизованої поштоматної мережі. Модернізація орієнтується на подальше розширення мережі поштоматів у великих містах, житлових комплексах, торговельних центрах та малих населених пунктах.

У межах другого розділу встановлено, що кількість поштоматів у 2024 році перевищила 24 тис. одиниць, а автоматизовані канали обслуговування поступово знижують навантаження на стаціонарні відділення. Одночасно такий формат взаємодії супроводжується нижчим рівнем витрат на персонал та обслуговування інфраструктури.

Очікуване зростання доходу становить 2,4 %.

Розрахунок результату: $44779,9 \times 0,024 = 1074,72$ млн грн

Отже: $P = 1074,72$ млн грн.

Таблиця 3.6

Витрати на розширення поштоматної мережі

Стаття витрат	Сума, млн грн
Закупівля поштоматів	38
Монтаж обладнання	11
Інтеграція з цифровими платформами	8
Логістичне налаштування	7
Технічне обслуговування	6
Разом	70

Джерело: складено автором

Розрахунок економічної ефективності:

$$E_{\text{ек}} = \frac{1074.72}{70} = 15.35$$

Отриманий результат підтверджує значний економічний потенціал автоматизованих форматів обслуговування.

Енергомодернізація логістичної інфраструктури. Четвертий напрям інноваційного розвитку орієнтується на скорочення енергетичних витрат через модернізацію логістичних центрів, впровадження LED-освітлення, сонячних панелей та цифрового моніторингу енергоспоживання.

Необхідність реалізації такого напрямку пов'язана зі зростанням вартості енергоресурсів та високою часткою інфраструктурних витрат у структурі операційної діяльності підприємства.

За основу розрахунку прийнято припущення, що енергетичні та інфраструктурні витрати підприємства становлять близько 8 % операційних витрат компанії. Враховуючи операційні витрати ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році на рівні 40 371,9 млн грн, річні енергетичні витрати становлять:

$$40371,9 \times 0,08 = 3229,75 \text{ млн грн}$$

Отже, орієнтовний обсяг енергетичних витрат: 3229,75 млн грн

Після впровадження енергоефективних рішень прогнозоване скорочення витрат становитиме близько 19,2 %.

$$\text{Розрахунок економії: } 3229,75 \times 0,192 = 620 \text{ млн грн}$$

Отже, прогнозований економічний результат від енергомодернізації:

$$P = 620 \text{ млн грн.}$$

Таблиця 3.7

Витрати на модернізацію

Стаття витрат	Сума, млн грн
Сонячні панелі	32
LED-освітлення	18
Системи енергомоніторингу	15
Модернізація електромереж	20
Разом	85

Джерело: складено автором

Розрахунок економічної ефективності:

$$E_{\text{ек}} = \frac{620}{85} = 7.29$$

Попри нижчий рівень економічної віддачі порівняно з іншими заходами, енергомодернізація матиме значний вплив на стабілізацію витратної структури підприємства у довгостроковому періоді.

Таблиця 3.8

Оцінювання економічної ефективності інноваційних заходів ТОВ**«Нова Пошта»**

Інноваційний захід	Результат, млн грн	Витрати, млн грн	Економічна ефективність
AI-прогнозування логістичних потоків	1432,96	55	26,05
Оmnіканальна CRM-платформа	1253,84	40	31,35
Масштабування поштоматної мережі	1074,72	70	15,35
Енергомодернізація інфраструктури	620,00	85	7,29

Джерело: складено автором

Отримані результати підтверджують найбільшу економічну результативність розвитку omніканальної CRM-платформи та AI-систем прогнозування логістичних потоків. Саме ці напрями мають найсуттєвіший вплив на підвищення прибутковості, скорочення непродуктивних витрат та інтенсифікацію клієнтської взаємодії. Масштабування поштоматної мережі матиме значний вплив на оптимізацію сервісного навантаження та скорочення витрат на утримання стаціонарних відділень. Енергомодернізація інфраструктури орієнтується на стабілізацію витратної структури підприємства в умовах зростання вартості енергоресурсів.

Для оцінювання сукупного впливу інноваційних рішень здійснено прогнозування змін фінансово-економічних показників підприємства.

Таблиця 3.9

Прогноз зміни фінансово-економічних показників ТОВ «Нова**Пошта»**

Показник	2024 р.	Прогнозне значення	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Чистий дохід, млн грн	44779,9	49161,4	+4381,5	+9,78
Чистий прибуток, млн грн	2500,3	3675,2	+1174,9	+46,99

Продовження табл. 3.9.

Рентабельність доходу, од. виміру	0,056	0,075	+0,019	+33,93
Рентабельність активів, од. виміру	0,079	0,103	+0,024	+30,38
Рентабельність власного капіталу, од. виміру	0,216	0,281	+0,065	+30,09
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,65	0,74	+0,09	+13,85
Операційні витрати, млн грн	40371,9	39210,4	-1161,5	-2,88
Коефіцієнт оборотності активів	1,42	1,57	+0,15	+10,56

Джерело: складено автором

Прогнозні результати підтверджують позитивний вплив інноваційних заходів на фінансово-економічний стан підприємства. Очікується зростання чистого доходу на 9,78 % та чистого прибутку на 46,99 %. Позитивні зміни простежуються також у показниках рентабельності, ліквідності та оборотності активів. Водночас прогнозується скорочення операційних витрат на 2,88 %, що позитивно впливає на рівень прибутковості підприємства.

Для розширеного оцінювання результативності інноваційних рішень проведено аналіз прогнозної зміни показників інноваційної ефективності та сталості ТОВ «Нова Пошта» після впровадження запропонованих заходів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогноз зміни показників інноваційної ефективності та сталості ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2024 р.	Прогнозне значення	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Вартість однієї доставки, грн	73,5	68,4	-5,1	-6,9
Інвестиції у технологічний та інноваційний розвиток у розрахунку на одного працівника, тис. грн	265,4	310,0	+44,6	+16,8
Викиди CO ₂ на одну посылку	Базовий показник відсутній у відкритих джерелах	Скорочення орієнтовно на 8–10 %	—	—

Джерело: складено автором

Реалізація запропонованих інноваційних рішень може кардинально змінити показники інноваційної ефективності та сталості діяльності ТОВ «Нова Пошта». Інтеграція цифрових технологій, AI-рішень, автоматизованих логістичних систем і CRM-платформ впливатиме на структуру операційних витрат, інтенсивність інноваційного розвитку та екологічні параметри функціонування підприємства.

Прогнозується зниження вартості однієї доставки з 73,5 грн до 68,4 грн. Така тенденція виникатиме внаслідок автоматизації сортувальних процесів, скорочення ручних операцій, оптимізації транспортної логістики та розширення мережі поштоматів.

Обсяг інвестицій у технологічний та інноваційний розвиток у розрахунку на одного працівника може зрости до 310,0 тис. грн. Підвищення показника пов’язане з модернізацією IT-інфраструктури, розвитком цифрових платформ, інтеграцією AI-технологій та оновленням автоматизованих логістичних рішень.

Позитивна динаміка прогнозується також у сфері екологічної ефективності логістичної системи. Розвиток поштоматної мережі, оптимізація

маршрутів перевезення та автоматизація логістичних центрів можуть привести до скорочення викидів CO₂ на одну посылку на 8–10 %. Прогнозні параметри відповідають сучасним ESG-підходам та напрямам екологізації логістичного бізнесу.

Комплексна реалізація запропонованих заходів створюватиме умови для переходу ТОВ «Нова Пошта» до більш технологічної, цифрово інтегрованої та економічно стійкої моделі функціонування, орієнтованої на масштабування міжнародної діяльності, оптимізацію витрат та зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Упровадження запропонованих інноваційних рішень змінюватиме чинну бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта». Використання AI-технологій, омніканальної CRM-платформи, автоматизованих поштоматів та енергоефективних систем оновлюватиме механізми створення цінності для клієнтів, ресурсну структуру підприємства, канали комунікації зі споживачами та структуру доходів компанії.

У процесі модернізації підприємство переходить до цифрово-орієнтованої сервісної системи, яка поєднує логістичні, фінансові, аналітичні та інформаційні сервіси. Основними напрямками розвитку виступають автоматизація бізнес-процесів, індивідуалізація сервісу, інтеграція цифрових каналів взаємодії та масштабування міжнародної логістичної мережі.

Основні зміни бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» за канвою Остервальдера подано в Додатку Б.

Наймасштабніша трансформація простежується у блоках «Ключова діяльність», «Ціннісна пропозиція», «Відносини з клієнтами», «Ключові ресурси», «Канали збуту» та «Потоки доходів». Такі зміни пов'язані з інтеграцією AI-систем прогнозування логістичних потоків, розвитком омніканальної CRM-платформи, масштабуванням автоматизованої мережі поштоматів та енергомодернізацією інфраструктури підприємства.

У блоці «Ключова діяльність» традиційні логістичні операції доповнюються AI-прогнозуванням, автоматизованим сортуванням

відправлень, цифровою аналітикою, управлінням CRM-платформою та розвитком цифрових сервісів. У структурі операційної діяльності зростає частка технологій штучного інтелекту, роботизованих рішень та цифрового моніторингу логістичних процесів.

У блоці «Ціннісна пропозиція» акцент зміщується від стандартної доставки до персоналізованого цифрового сервісу, прогнозованої доставки, автоматизованого обслуговування та інтегрованих фінансово-логістичних рішень. Додатковими складовими виступають міжнародні digital-сервіси, рішення для e-commerce та енергоефективні технології.

Трансформація блоку «Відносини з клієнтами» пов'язана з використанням CRM-аналітики, AI-чатботів, push-комунікацій, персоналізованих тарифів і цифрового супроводу клієнтів у режимі 24/7. У результаті взаємодія зі споживачами набуває більш персоналізованого та автоматизованого характеру.

У блоці «Ключові ресурси» поряд із логістичною інфраструктурою посилюється роль цифрових платформ, Big Data-аналітики, AI-рішень, роботизованих систем, цифрових алгоритмів та сервісів NovaPay.

Зміни у структурі «Каналів збуту» виникають унаслідок масштабування цифрових каналів взаємодії, мобільного застосунку, API-інтеграції та мережі поштоматів.

У структурі «Потоків доходів» додатковими джерелами виступають надходження від цифрових сервісів, API-рішень для бізнесу, фінансових продуктів NovaPay, e-commerce партнерств і міжнародної доставки.

Оновлена бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта» трансформується з традиційної логістичної системи у цифрово-інтегровану сервісну екосистему, у межах якої поєднуються логістичні, фінансові, інформаційні та аналітичні сервіси.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі здійснено обґрунтування стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням результатів аналізу фінансово-економічного стану підприємства, особливостей логістичного ринку та сучасних тенденцій цифрової трансформації. Проведене дослідження дало можливість визначити основні напрями стратегічної модернізації діяльності підприємства, серед яких найбільшу увагу приділено цифровізації логістичних процесів, автоматизації інфраструктури, розвитку омніканальних сервісів, енергоефективності та міжнародному масштабуванню діяльності.

У межах стратегічного розвитку запропоновано комплекс інноваційних заходів, орієнтованих на оптимізацію операційної діяльності, скорочення витратного навантаження, підвищення швидкості обробки відправлень та розширення цифрового сервісного середовища підприємства. Особливу увагу приділено інтеграції AI-систем прогнозування логістичних потоків, автоматизованих сортувальних рішень, омніканальної CRM-платформи, енергоефективних технологій та розвитку міжнародної логістичної мережі.

У ході економічної оцінки інноваційних рішень проведено аналіз чотирьох пріоритетних напрямів модернізації: AI-прогнозування логістичних потоків, розвитку омніканальної CRM-платформи, масштабування поштоматної мережі та енергомодернізації логістичної інфраструктури. Результати розрахунків підтвердили високий рівень економічної результативності запропонованих заходів. Найвищі показники економічної ефективності отримано за напрямками розвитку омніканальної CRM-платформи та впровадження AI-рішень, що пов'язано зі значним впливом цифрових технологій на приріст доходів, інтенсифікацію клієнтської активності та оптимізацію витрат.

Прогнозування фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта» після реалізації запропонованих заходів засвідчило позитивну динаміку основних результативних параметрів діяльності підприємства. Очікується зростання чистого доходу, чистого прибутку, показників рентабельності,

ліквідності та оборотності активів одночасно зі скороченням операційних витрат. Такі зміни пов'язані з підвищенням рівня автоматизації, оптимізацією логістичних процесів, розвитком цифрових сервісів і підвищенням ефективності використання ресурсної бази підприємства.

У результаті впровадження запропонованих інноваційних рішень відбуватиметься трансформація діючої бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» у напрямі переходу до цифрово-інтегрованої сервісної екосистеми. Оновлена модель поєднуватиме логістичні, фінансові, інформаційні та аналітичні сервіси, а також орієнтуватиметься на персоналізацію клієнтського сервісу, масштабування міжнародної діяльності та розвиток автоматизованої логістичної інфраструктури.

ВИСНОВКИ

У роботі проведено цілісне дослідження проблематики стратегічного та бізнес-модельного розвитку підприємства в контексті інноваційної трансформації. На прикладі ТОВ «Нова Пошта» розглянуто теоретичні засади інноваційного розвитку, проаналізовано фінансово-економічний і конкурентний стан підприємства та обґрунтовано напрями удосконалення його стратегії й бізнес-моделі відповідно до сучасних викликів логістичного ринку.

У першому розділі систематизовано теоретичні підходи до визначення стратегії інноваційного розвитку та бізнес-моделі підприємства. Проведений аналіз дав змогу простежити зміну змістового наповнення цих категорій у сучасній економічній науці: від класичних уявлень про стратегічне планування до інтегрованих концепцій, у яких інноваційна діяльність розглядається як системний процес поєднання технологічних, організаційних та управлінських змін. Бізнес-модель підприємства розглянуто як цілісну управлінсько-економічну конструкцію, у межах якої взаємодіють ціннісна пропозиція, механізм створення цінності та економічна логіка отримання фінансового результату.

Систематизація наукових підходів до класифікації стратегій інноваційного розвитку дала можливість визначити, що вибір стратегічного напрямку залежить від комплексу чинників, зокрема рівня технологічного розвитку, ресурсного потенціалу та специфіки конкурентного середовища. У сучасних умовах підприємства дедалі частіше використовують комбіновані підходи, які поєднують різні типи інноваційної поведінки.

Узагальнення методичних підходів до оцінювання результативності інноваційної стратегії та бізнес-моделі показало, що такий аналіз має комплексний характер і спирається на систему фінансових та нефінансових індикаторів. Завдяки цьому можна оцінити не лише економічні результати

діяльності підприємства, а й рівень його інноваційного розвитку та конкурентну позицію на ринку.

У другому розділі проведено детальний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта», зокрема організаційно-економічних параметрів, фінансових результатів, рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості. Визначено, що підприємство має розвинену інфраструктуру, значні масштаби операційної діяльності та активно використовує цифрові технології. Розвиток компанії супроводжується диверсифікацією напрямів діяльності через інтеграцію логістичних, фінансових та цифрових сервісів.

Аналіз фінансових показників за 2022–2024 роки показав зростання доходів і операційних результатів підприємства. Водночас у 2024 році зафіксовано зниження прибутковості, пов'язане зі збільшенням витрат і ускладненням економічного середовища. Оцінювання рентабельності вказало на зниження результативності використання ресурсів, що потребує перегляду окремих управлінських підходів.

Аналіз фінансової стійкості виявив посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та зменшення рівня фінансової автономії. Разом із тим результати оцінювання ліквідності підтвердили здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання, хоча динаміка окремих показників залишалася нестійкою. Отримані результати актуалізують потребу підвищення результативності фінансового управління та оптимізації структури витрат.

У процесі аналізу конкурентного середовища визначено, що ТОВ «Нова Пошта» утримує провідні позиції на ринку логістичних послуг України. Побудова карти стратегічних груп і матриці конкурентного профілю дала можливість оцінити конкурентні переваги підприємства, серед яких виокремлено високий рівень сервісу, швидкість доставки та масштабність інфраструктури. Водночас виявлено чинники конкурентного тиску, які потребують подальшого удосконалення стратегічних рішень.

У третьому розділі запроваджено розробку стратегії та оновленої бізнес-моделі інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням результатів проведеного аналізу фінансового стану, конкурентного середовища та інноваційної активності підприємства. На основі виявлених проблем і тенденцій запропоновано комплекс інноваційних заходів, орієнтованих на цифрову трансформацію, автоматизацію логістичних процесів, розвиток клієнтських сервісів та підвищення економічної результативності діяльності.

Серед пріоритетних напрямів інноваційного розвитку виокремлено впровадження AI-систем прогнозування логістичних потоків, розвиток омніканальної CRM-платформи, масштабування автоматизованої поштоматної мережі та інтеграцію енергоефективних технологій. Реалізація запропонованих рішень орієнтується на скорочення операційних витрат, прискорення обробки відправлень, підвищення якості сервісу та розширення цифрових каналів взаємодії з клієнтами.

У межах дослідження проведено розрахунок економічної ефективності пріоритетних інноваційних заходів та прогнозування змін фінансово-економічних показників підприємства. Результати розрахунків підтвердили перевищення очікуваних фінансових результатів над обсягами інвестиційних витрат, а також позитивну динаміку доходів, прибутку та рентабельності після реалізації запропонованих рішень.

Також розроблено оновлену бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта» за канвою Остервальдера, у межах якої інтегровано цифрові сервіси, AI-аналітику, міжнародні логістичні рішення та персоналізовані формати взаємодії з клієнтами. У підсумку запропонована стратегія інноваційного розвитку орієнтується на зміцнення конкурентних позицій підприємства, підвищення фінансової стійкості та подальше масштабування діяльності на внутрішньому й міжнародному ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aris B. INTERVIEW: Ukraine's leading logistics company has big plans for its international expansion. bne IntelliNews. 2025. URL: <https://www.intellinews.com/interview-ukraine-s-leading-logistics-company-has-big-plans-for-its-international-expansion-365479>
2. Delivery. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.delivery-auto.com/uk-UA/Home/Index>
3. Iorgachova M., Kovalova O., Martynyuk O. Investment and innovation activities of the enterprise: assessment and directions for improving efficiency (Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємства: оцінка та напрями підвищення ефективності). 2026. № 1(34). С. 140–148. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(34\).2026.352689](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.352689)
4. Logistics companies operating in Ukraine increased their revenue by 12%. UBN News. 2025. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjlq3p8qUAXUJ9gIHHZjaAGwQFnoECCMQAQ&url=https%3A%2F%2Fubn.news%2Flogistics-companies-operating-in-ukraine-increased-their-revenue-by-12%2F&usg=AOvVaw3tDNx6k7srFSp8rXP-RYX9&opi=89978449>
5. Meest. Офіційний сайт компанії. URL: <https://ua.meest.com>
6. United Nations Global Compact. Official website. URL: <https://unglobalcompact.org>
7. Буняк Н. Інноваційна стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства. Економіка та суспільство, 2024 №70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-17>
8. Васильєва Н.Б., Нижниченко Я.С., Заболотна О.С. Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки. Академічні візії, 2024. №37. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1497>

9. Від першого відправлення до мільйонів посилок: як Нова пошта зробила доставку легкою та що стоїть за 25 роками зростання: шість цінностей компанії. Forbes Ukraine. 2026. URL: <https://forbes.ua/company/vid-pershogo-vidpravleniya-do-milyoniv-posilok-yak-nova-poshta-zrobila-dostavku-legkoyu-ta-shcho-stoit-za-25-rokami-zrostannya-shist-tsinnostey-kompanii-13022026-36246>
10. Горобець О. Трансформація бізнес-моделей у контексті SUBSCRIPTION-Економіки. Економіка та суспільство, 2025. №82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-21>
11. Звіт зі сталого розвитку 2022. Нова пошта. 2023. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf
12. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf>
13. Зибарева О., Лопашук І., Бивших І. Концептуалізація та економічний зміст поняття «бізнес-модель». Економіка та суспільство, 2025. №74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69>
14. Ільчишин М.З. Методичний інструментарій оцінювання розвитку інноваційного підприємництва. Академічні візії, 2024 №35. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1359>
15. Інвесторам. Офіційний сайт компанії «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>
16. Кацило Д. Вячеслав Климов та Володимир Поперешнюк - підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282>
17. Лебедченко В.В., Східницька Г.В., Гришин О.С. Інновації та бізнес-моделі підприємств: синергія в умовах висококонкурентного середовища. Здобутки економіки: перспективи та інновації, 2025. №22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17130218>

18. Нагара М.Б. Теоретичні аспекти бізнес-моделі: генеза, складові, фактори впливу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», 2022. №2 (106), с.19-25. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-3>
19. Нерода Б. В. Побудова матриці SWOT-аналізу на прикладі підприємства «Нова Пошта»: звіт про проходження практики «Фаховий тренінг з маркетингу». Київ: Державний університет «Київський авіаційний інститут», 2025. 23 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/399868554_Pobudova_matrici_SWOT-_analizu_na_prikлади_pidpriemstva_Nova_Posta
20. Нова пошта доставила 480 мільйонів посилок і вантажів за 2024 рік. Нова пошта. 2025. URL: <https://novaposhta.ua/480-million-parcels-2024/>
21. Нова пошта сьогодні. Офіційний сайт компанії «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/more/novapost-today/>
22. Нова пошта. Офіційний сайт компанії. URL: <https://novaposhta.ua>
23. Новини. Офіційний сайт Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news>
24. Омельченко А.І., Ченуша О.С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут. 2022, №21.DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847>
25. Павловський С., Мельник Н., Косяк О. Теоретичні аспекти інноваційного проекту: сутність та етапи розробки. Київський економічний науковий журнал, 2023. №2, ст. 34-42. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-5>
26. Попело О., Олифіренко І. Теоретичні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємств в епоху цифрових технологій. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2023 №3(31), ст.91–100. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-3\(31\)-91-100](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-3(31)-91-100)

27. Посто́ва В. Оці́нка е́фективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство, 2021. №24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-20>
28. Рейтинґ сервісів доставки України. Marketer.ua. URL: <https://marketer.ua/ua/rating-of-delivery-services-in-ukraine/>
29. Розгон О.В. Етапи життєвого циклу інновацій та технологій: порівняльний аспект. III Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Сучасна молодь в світі ІТ». Секція «Впровадження інновацій та сучасних технологій». 2022, ст.45-49
30. Руцишин Н.М., Руцишин М.О. Механізм формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences. 2023. №74 DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-02>
31. Седіков Д.В. Фінансова ефективність стратегій інноваційного розвитку підприємств зернового ринку: індикативний аналіз. Економічний простір. 2025, №200. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.243-248>
32. Сембай Н. Сучасні стратегії інноваційного бізнесу в системі харчової промисловості України. Вісник Хмельницького національного університету. 2023, № 1. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-43>
33. Стецюк П., Сорока А. Формування фінансової моделі інноваційної діяльності підприємства. Економіка та суспільство, 2025. №72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-122> (дата звернення 14.03.2026р.)
34. Строки пересилання ТОВ «Нова пошта» поштових відправлень зі способом (типом) послуги «Відділення – Відділення». Нова пошта. 2022. URL: <https://api-cdn.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Швидкість%20доставки%20травень%202022.pdf>
35. Суліма Н.М., Савицький М.В. Сутність інновацій та інноваційного розвитку підприємств. Актуальні питання економічних наук, 2025 №15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17107512>

36. Терещенко Ю. Архітектоніка та оцінювання екосистемних бізнес-моделей в індустрії розваг. Економіка та суспільство, 2025 №74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-110>
37. ТОВ «Нова пошта». Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718>
38. У 2024 році Нова пошта збільшила мережу до 37 000 точок сервісу. Нова пошта. 2025. URL: <https://novaposhta.ua/network-service-points/>
39. Уляницький Д., Давиденко Б. Третій зайвий? Компанія Meest з'явилась на 13 років раніше за Нову пошту, але програла їй ринок. Як вона планує його відвоювати. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/tretyi-zayviy-kompaniya-meest-zyavilas-na-13-rokiv-ranishe-za-novu-poshtu-ale-prograla-iy-rinok-yak-vona-planue-yogo-vidvoyuvati-01022022-3357>
40. Филюк Г., Глебець Д. Стратегічне розширення та технологічні інновації: фундамент конкурентних переваг. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 1. С. 255–265. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.255>
41. Шостак Л., Федонюк А., Камозіна Д. Розробка бізнес-моделі інноваційного проєкту фінансово-безпечного підприємства. Підприємництво і торгівля, 2025. №44, с.88-95. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-11>

ДОДАТКИ

Додаток А

Бізнес-модель Остервальдера для ТОВ «Нова Пошта»

Ключові партнери

- постачальники транспорту, пального, пакувальних матеріалів та обладнання;
- технологічні партнери й розробники цифрових рішень;
- маркетплейси, інтернет-магазини та корпоративні клієнти;
- міжнародні логістичні партнери та мережа Nova Post;
- фінансова компанія NovaPay і платіжні системи;
- енергетичні та інфраструктурні підрядники.

Ключова діяльність

- приймання, сортування, транспортування й видача відправлень;
- кур'єрська доставка та адресне обслуговування;
- розвиток мережі відділень, поштоматів і терміналів;
- цифровізація сервісів, API, мобільного застосунку та бізнес-кабінету.

Ключові ресурси

- Людські:** управлінський персонал, IT-фахівці, логісти, оператори, кур'єри, служба підтримки.
- Матеріальні:** відділення, поштомати, сортувальні центри, термінали, автопарк, IT-обладнання.
- Інтелектуальні:** бренд «Нова Пошта», цифрові платформи, SuperApp, API, бізнес-кабінет.
- Фінансові:** інвестиції, оборотні кошти, платіжна інфраструктура NovaPay.

Ціннісна пропозиція

Для фізичних осіб: швидка та зручна доставка по Україні й за кордон, широка мережа точок сервісу, відстеження відправлень, поштомати, кур'єрська доставка.

Для бізнесу: інтегровані логістичні рішення, API, бізнес-кабінет, масштабоване обслуговування e-commerce, прогнозовані строки доставки та зручне керування відправленнями.

Для міжнародного сегмента: власна мережа в країнах Європи, міжнародна доставка та сервіси для покупок в іноземних онлайн-магазинах.

Для фінансових операцій: швидкі платежі, перекази, POS-термінали у відділеннях, інтеграція логістики й платежів.

Для ринку загалом: поєднання швидкості, надійності, цифровізації, інфраструктурної масштабованості та сервісної зручності.

Відносини з клієнтами

Для фізичних осіб: самообслуговування через застосунок, сайт, поштомати, персональна підтримка через відділення, операторів і чат-канали.

Для бізнесу: довгострокова співпраця, договірне обслуговування, персоналізовані рішення, API-інтеграція.

CRM-підхід: цифрова взаємодія, сповіщення, відстеження, переадресація та підтримка повторних звернень.

Канали збуту

Інформування: сайт, мобільний застосунок, реклама, соціальні мережі, партнерські канали.

Продаж і оформлення: відділення, поштомати, кур'єри, онлайн-оформлення, бізнес-кабінет, API.

Доставка: відділення-відділення, адресна доставка, поштомати, міжнародні канали Nova Post.

Післяпродажна взаємодія: підтримка клієнтів, сповіщення, відстеження, фінансові сервіси NovaPay.

Сегменти клієнтів

Фізичні особи: користувачі внутрішньої та міжнародної доставки.

Інтернет-магазини та продавці e-commerce: малі й великі онлайн-бізнеси, які потребують стабільної логістики.

Корпоративні клієнти: підприємства, що регулярно здійснюють доставку документів, посилок і вантажів.

Міжнародні клієнти: відправники та отримувачі у країнах Європи.

Користувачі фінансових сервісів: клієнти NovaPay, які здійснюють платежі та перекази.

Структура витрат

Фіксовані: оренда та утримання відділень, зарплата персоналу, IT-інфраструктура, амортизація, адміністративні витрати.

Змінні: паливо, логістика, пакувальні матеріали, обслуговування транспорту, міжнародні перевезення, енергоспоживання.

Потоки доходів

- 1) доходи від внутрішньої доставки документів, посилок і вантажів;
- 2) доходи від міжнародної доставки;
- 3) оплата додаткових сервісів: адресна доставка, переадресація, післяплата, зберігання;
- 4) комісійні та платіжні доходи NovaPay;
- 5) сервіси для бізнесу та e-commerce.

Додаток Б

Оновлена бізнес-модель Остервальдера для ТОВ «Нова Пошта»

Ключові партнери

- IT-компанії та AI-розробники;
- постачальники роботизованого та автоматизованого обладнання;
- енергетичні компанії та провайдери «зеленої» енергії;
- міжнародні маркетингові платформи;
- фінансові установи та платіжні системи;
- транспортні компанії та авіаперевізники;
- локальні логістичні оператори в країнах присутності;
- франчайзингові партнери;
- державні та митні служби.

Ключова діяльність

- AI-прогнозування логістичних потоків;
- автоматизоване сортування та обробка відправлень;
- управління омніканальною CRM-платформою;
- міжнародна та внутрішня доставка;
- управління поштовою мережею;
- розробка та інтеграція цифрових сервісів;
- енергомоніторинг та енергоефективність;
- розвиток фінансових і супутніх сервісів;
- аналітика даних і предиктивне планування.

Ключові ресурси

Людські: управлінський персонал; IT-фахівці; логісти; оператори; кур'єри; служба підтримки; аналітики.

Матеріальні: відділення; поштомати; сортувальні центри; термінали; автопарк; IT-обладнання; роботизовані лінії; склади.

Інтелектуальні: бренд «Нова Пошта»; цифрові платформи; SuperApp; API; бізнес-кабінет; власні алгоритми AI та аналітики; know-how.

Фінансові: інвестиції; оборотні кошти; фінансування; платіжна інфраструктура NovaPay.

Ціннісна пропозиція

Для фізичних осіб: швидка та прогнозована доставка по Україні та світу; зручне отримання через відділення, поштомати або кур'єра; персоналізований цифровий сервіс 24/7.

Для бізнесу: інтегровані логістичні рішення та API; бізнес-кабінет і аналітика; масштабоване обслуговування e-commerce; гнучкі тарифи та індивідуальні пропозиції.

Для міжнародного сегмента: власна мережа в країнах Європи; міжнародна доставка та митне оформлення; сервіси для покупок в іноземних онлайн-магазинах.

Для фінансових операцій: швидкі платежі та перекази; інтеграція логістики й фінансів; безпечні фінансові сервіси NovaPay.

Для ринку загалом: автоматизовані процеси без помилок; екологічність та енергоефективність; підтримка бізнесу через digital-сервіси; міжнародне покриття та митна підтримка.

Відносини з клієнтами

Для фізичних осіб: AI-чат-боти та цифровий асистент; push-повідомлення та e-mail розсилки; програма лояльності та бонуси; онлайн-підтримка 24/7; персоналізовані тарифні рішення.

Для бізнесу: персональний менеджер; індивідуальні умови співпраці; бізнес-кабінет та API-підтримка; пріоритетна підтримка та аналітика.

CRM-підхід: збір і аналіз даних про клієнтів; сегментація та персоналізація комунікацій; автоматизовані тригерні сценарії; постійне покращення клієнтського досвіду.

Канали збуту

Інформування: сайт; мобільний застосунок; соціальні мережі; реклама; партнерські канали; email-розсилки.

Продаж і оформлення: мобільний застосунок; сайт; бізнес-кабінет; API-інтеграції; відділення; поштомати; контакт-центр; онлайн-чат.

Доставка: відділення-відділення; адресна доставка; поштомати; міжнародні канали Nova Post.

Післяпродажна взаємодія: підтримка клієнтів; сповіщення; відстеження; фінансові сервіси NovaPay; програми лояльності.

Сегменти клієнтів

Фізичні особи: користувачі інтернет-магазинів; приватні клієнти по Україні та за кордоном.

Інтернет-магазини та продавці e-commerce: малі й великі онлайн-бізнеси; продавці на маркетплейсах.

Корпоративні клієнти: підприємства, що регулярно здійснюють доставку документів, посилок і вантажів; логістичні та виробничі компанії; державні установи.

Міжнародні клієнти: відправники та отримувачі у країнах Європи та світу; покупці в іноземних онлайн-магазинах.

Користувачі фінансових сервісів: клієнти NovaPay для платежів, переказів, кредитних і страхових продуктів.

Структура витрат

Фіксовані: оренда та утримання відділень і терміналів; зарплата персоналу; амортизація основних засобів та обладнання; IT-інфраструктура та ліцензії; страхування, охорона, адміністрування; маркетинг та бренд-комунікації; обслуговування систем і платформ.

Змінні: паливо та енергоносії; витратні матеріали та пакування; обслуговування транспорту; оплата партнерських перевезень; комісії платіжних систем; митні платежі та податки; витрати на доставку та логістику останньої милі.

Потоки доходів

- 1) доходи від внутрішньої доставки документів, посилок і вантажів;
- 2) доходи від міжнародної доставки та митного оформлення;
- 3) оплата додаткових сервісів: адресна доставка, переадресація, післяплата, зберігання;
- 4) комісійні та платіжні доходи NovaPay (платежі, перекази, кредити, страхування);
- 5) доходи від оренди поштоматів та партнерських точок;
- 6) доходи від API-рішень та інтеграцій для бізнесу;
- 7) доходи від e-commerce партнерств та маркетплейсів.

ЗГОДА здобувача вищої освіти

Державного університету економіки і технологій про перевірку
кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії Університету

Я, Гевко Данило Ярославович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Засвідчую, що кваліфікаційна магістерська робота на тему:

Обґрунтування стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта» виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. У роботі подано результати власних досліджень автора. Усі використані ідеї, матеріали, результати досліджень та цитати інших авторів супроводжуються відповідними посиланнями на джерела.

З Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Усвідомлюю, що у разі порушення принципів академічної доброчесності кваліфікаційна робота може бути не допущена до захисту або оцінена незадовільно.

Також мені відомо, що відповідно до Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій ця робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами її розміщення ознайомлений.

04.06.2026



