

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти) зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві ТОВ
«Нова Пошта»».

Виконала: студентка 4 курсу,

групи МН-22

_____ / Білаш А.В. /
(підпис)

Керівник

_____ / Афанасьєв Є.В. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг
2026 р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та управління бізнесом

Кафедра менеджменту і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри МіА проф.,
доктор екон. наук Варава Л.М.

«__» _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра**

Білаш Анастасія В'ячеславівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві
ТОВ «Нова Пошта»»

Керівник роботи Афанасьєв Є.В., д.е.н., проф.

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від **02.03.2026 року № 128 с. —
д/ф**

2. Строк подання студентом роботи 20.06.2026 року

3. Вихідні дані до роботи Фінансова та управлінська звітність ТОВ «Нова
Пошта» за 2023–2025 роки, внутрішня нормативна документація підприємства,
методичні матеріали з питань стратегічного планування, результати проведеного
аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які
потрібно розробити) Теоретичні основи стратегічного планування діяльності
підприємства; аналіз стратегічного стану та конкурентної позиції ТОВ «Нова
Пошта»; розробка заходів щодо удосконалення стратегічного планування на
підприємстві та оцінка їх економічної ефективності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Схема організаційної структури ТОВ «Нова Пошта», динаміка основних
техніко-економічних показників діяльності, результати SWOT-аналізу, схема
пропонованих заходів з удосконалення стратегічного планування, прогностичні
показники ефективності після впровадження заходів.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Афанасьєв Є.В.	03.03.2026	12.05.2026
Розділ 2	Афанасьєв Є.В.	03.03.2026	02.06.2026
Розділ 3	Афанасьєв Є.В.	03.03.2026	16.06.2026
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	03.03.2026	20.06.2026

7. Дата видачі завдання 03.03.2026 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	03.03.2026 05.03.2026
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	06.03.2026 09.04.2026
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	10.04.2026 - 23.04.2026
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	24.04.2026 - 12.05.2026
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	13.05.2026 - 02.06.2026
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	03.06.2026 16.06.2026
7	Підготовка вступної частини	17.06.2026 - 18.06.2026
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	19.06.2026 20.06.2026
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	20.06.2026
10	Попередній захист роботи	22.06.2026
11	Захист роботи у ЕК	24.06.2026

Студент

Білаш А.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Афанасьєв Є.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 «Менеджмент».
Білаш А. В. «Удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві
ТОВ «Нова Пошта»». – КНУ, 2026 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 50 сторінках, містить 9 таблиць, 7 рисунків.

При підготовці роботи використано 16 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: Розробка конструктивних практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного планування ТОВ «Нова Пошта» на основі аналізу фінансово-економічного стану та зовнішнього середовища підприємства.

Завдання дослідження: Проаналізувати теоретичні засади стратегічного планування, оцінити фінансово-економічний стан ТОВ «Нова Пошта», провести SWOT- та PEST-аналіз діяльності, а також обґрунтувати заходи щодо цифровізації та впровадження інноваційних проєктів для зміцнення конкурентних позицій.

Об'єкт дослідження: Система стратегічного планування діяльності ТОВ «Нова Пошта» та процеси управління розвитком підприємства.

Предмет дослідження: Теоретичні та практичні аспекти удосконалення стратегічного планування, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

Одержаний економічний ефект (ефективність): Обґрунтовано систему заходів з удосконалення стратегічного планування ТОВ «Нова Пошта», яка включає: інтеграцію новітніх цифрових інструментів клієнтського сервісу (AR/VRтехнології), оптимізацію внутрішніх логістичних процесів за рахунок робототехніки та розширення міжнародної екосистеми Nova Post. За розрахунками, реалізація комплексу заходів дозволить підвищити валову рентабельність продажів до 22,49% та наростити ринкову частку до 73,06%. Ефект досягається завдяки зниженню транзакційних витрат, підвищенню швидкості обробки відправлень та зміцненню лояльності клієнтів в умовах висококонкурентного середовища.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегія, ТОВ «Нова Пошта», логістика, цифровізація, конкурентоспроможність, стратегічне управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та основні характеристики стратегічного планування підприємства	9
1.2. Методичні підходи до організації та забезпечення стратегічного планування підприємства.	16
1.3. Загальна постановка завдань та аналітичне обґрунтування резервів підвищення ефективності суб'єкта господарювання.....	20
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»	23
2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка ефективності його маркетингової політики	23
2.2. Дослідження факторів макромаркетингового середовища компанії методом PEST-аналізу.....	34
2.3. Комплексна діагностика внутрішнього потенціалу та ринкових загроз підприємства (SWOT-аналіз)	37
Висновок до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	41
3.1. Стратегічний аналіз ринкового оточення та внутрішнього потенціалу логістичного оператора.	41
3.2. Стратегічні орієнтири розвитку підприємства та економічне обґрунтування інноваційних проєктів цифровізації	42
3.3. Обґрунтування загальної стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта» та методичні підходи до її реалізації	45
Висновки до розділу 3	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізаційних трансформацій, перманентної нестабільності макроекономічного середовища та форс-мажорних викликів, функціонування вітчизняних підприємств вимагає кардинального переосмислення підходів до управління. За таких обставин особливої актуальності набуває побудова гнучкої та ефективної системи стратегічного планування. Сфера логістичних послуг та експрес-доставки, яка є інфраструктурною основою економіки, зазнає суттєвого впливу динамічних змін, що вимагає від операторів ринку не просто оперативного реагування, а випереджального формування довгострокових орієнтирів розвитку. Стратегічне планування виступає фундаментальним інструментом забезпечення життєздатності бізнесу, дозволяючи мінімізувати ризики, оптимізувати розподіл обмежених ресурсів та капіталізувати нові ринкові можливості.

Зважаючи на це, дослідження теоретико-методичних та прикладних аспектів удосконалення процесу стратегічного планування на матеріалах ТОВ «Нова Пошта» є надзвичайно своєчасним і вагомим як у теоретичному, так і в практичному вимірах. Лідерські позиції компанії на ринку, її активне міжнародне масштабування (зокрема, розбудова мережі Nova Post у країнах Європейського Союзу) та необхідність збереження стійкості в умовах криз зумовлюють потребу в постійній модернізації стратегічного інструментарію, оптимізації логістичних процесів та впровадженні інноваційних рішень.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних та методологічних засад стратегічного управління та планування на підприємствах зробили такі провідні вітчизняні та зарубіжні науковці: І. Ансофф, О. Амоша, В. Гесць, П. Друкер, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрікланд, Г. Мінцберг, З. Шершньова, О. Тищенко, Л. Швайка, Р. Колман, С. Оборська, В. Пастухова, О. Кузьмін, Г. Кіндрацька.

Незважаючи на значний масив наукових напрацювань у цій сфері, специфіка стратегічного планування великих високотехнологічних логістичних компаній в умовах підвищеного ризику та необхідності форсованої цифровізації бізнес-

процесів залишається недостатньо формалізованою. Більшість наявних методик потребують адаптації до сучасних реалій українського ринку логістики, що й визначило вибір теми випускової роботи, її цільову спрямованість та архітектуру.

Мета та завдання дослідження. Головною метою випускової кваліфікаційної роботи є всебічне вивчення теоретико-методологічного підґрунтя та розробка конструктивних практичних рекомендацій, спрямованих на модернізацію й оптимізацію системи стратегічного планування в діяльності сучасних логістичних компаній.

Реалізація визначеної мети обумовила необхідність послідовного вирішення таких наукових та практичних завдань:

- дослідити концептуальні засади та уточнити понятійно-категоріальний апарат дослідження, зокрема сутність категорій «стратегія», «стратегічне управління» та «стратегічне планування»;
- охарактеризувати ключові методичні підходи, аналітичні інструменти та етапи розробки довгострокових планів на рівні підприємства;
- здійснити комплексний аналіз фінансово-економічного стану та організаційної структури ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити поточні параметри функціонування ринкового середовища досліджуваного логістичного оператора;
- критично проаналізувати наявну практику стратегічного планування в компанії та ідентифікувати слабкі місця й деструктивні чинники, що стримують її розвиток;
- визначити пріоритетні вектори подальшого поступу ТОВ «Нова Пошта» та сформулювати комплекс заходів щодо удосконалення планування;
- обґрунтувати прикладні проектні рішення стосовно інтеграції цифрових технологій та інновацій у логістичні процеси в межах загальної стратегії підприємства;

Об'єктом дослідження обрано систему стратегічного планування та інструменти формування довгострокового розвитку великого оператора

логістичних послуг (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»).

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних положень, методичних підходів та практичних механізмів, що забезпечують удосконалення процесів стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Методологія та методи дослідження. Теоретико-методологічною основою роботи є фундаментальні закони економічної теорії та сучасна концепція стратегічного менеджменту. Для розв'язання поставлених завдань у процесі дослідження застосовано комплекс взаємопов'язаних методів: системний та комплексний підходи (для аналізу об'єкта як єдиної структури), абстрактнологічний метод (при формулюванні теоретичних висновків та узагальнень), статистико-економічний та порівняльний аналіз (для оцінки динаміки показників господарської діяльності). Окрім цього, залучено спеціальні інструменти стратегічного аналізу (зокрема, SWOT- та PEST-аналіз, матричне моделювання), а також розрахунково-аналітичний і графічний методи для обґрунтування та візуалізації архітекtonіки проектних рішень.

Для автоматизації обчислювальних процесів, моделювання прогнозних показників та побудови графічного матеріалу використано прикладне програмне забезпечення MS Excel.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та прикладному розробленні цілісної моделі реформування системи стратегічного планування масштабного логістичного підприємства, яка базується на впровадженні інноваційних цифрових рішень та адаптивних механізмів управління в умовах високих ризиків зовнішнього середовища.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані у випусковій роботі рекомендації, висновки та методичні розробки мають чітке практичне спрямування. Вони можуть бути безпосередньо інтегровані в управлінську практику ТОВ «Нова Пошта» для зміцнення його ринкових позицій, диверсифікації ризиків та підвищення довгострокової економічної стійкості. Також сформовані підходи можуть слугувати орієнтиром для інших суб'єктів ринку експрес-доставки та логістики.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні характеристики стратегічного планування підприємства

Успішність розвитку та темпи ринкових відносин в Україні залежать від якості менеджменту на підприємствах. Сучасні реалії вимагають перебудови операційної діяльності під вимоги конкуренції. Забезпечити стабільну роботу компаній за таких умов можна лише завдяки побудові гнучкої системи стратегічного управління.

Термін «стратегічне управління» з'явився у 60–70-х роках минулого століття. Його введення дозволило розмежувати поточний оперативний менеджмент на рівні виробництва і керівництво вищої ланки, націлене на прогнозування майбутніх змін. Головними каталізаторами цієї концепції стали стрімкі зміни умов ведення бізнесу та трансформація підходів у державному секторі.

Суть переходу від оперативного до стратегічного управління полягає в тому, що керівництво зміщує фокус уваги з внутрішніх проблем організації на аналіз зовнішнього оточення. Це необхідно для швидкого реагування на ринкові виклики та загрози.

У навчальних посібниках з менеджменту під редакцією М. А. Латиніна стратегічне управління розглядають як безперервний процес цілеспрямованого впливу на об'єкт управління. В основі цього підходу лежить об'єктивна оцінка стану підприємства, моніторинг середовища та прогнозування його подальшої динаміки для досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 1.1

Змістовна оцінка основних категорій принципів стратегічного менеджменту ефективності роботи підприємства

Групи	Основні принципи	Зміст принципу
1. Принципи системності	Системність	Системово є об'єкти, явища, процеси світу
	Ізоморфізм	Відповідність структури однієї системи структурі іншої системи
	Цілісність властивостей систем и, структурність, взаємозалежність структури й середовища, ієрархічність, множинність опису системи	
	Принцип кінцевої мети	У системі все підпорядковується головній меті
	Рухливість	Зміна параметрів елементів систем и під впливом зовнішнього оточення і зі зміною ресурсного забезпечення
	Адаптивність	Спроможність змінювати свою структуру й механізм функціонування відповідно до нових цілей під впливом зовнішнього середовища
2. Принципи розвитку	Інформаційна забезпеченість інформації	Забезпечення своєчасної і релевантної інформації, наявність адекватних методів і моделей обробки інформації
	Принцип багатьох рівнів	Управління на одному рівні відображається на активності на інших рівнях
	Ефективність прийняття рішень	Критерій оптимальності управлінського рішення – показник ефективності рішення
	Комплексність	Полягає у всеосяжності залучення до механізму управління розвитком усіх елементів підприємства
	Взаємозв'язок та взаємообумовленість	Функціонування окремого елемента спричиняє особливості дії іншого
	Принцип гнучкості	Швидка адаптація до змін умов функціонування
	Принцип сумісності	Гармонійна взаємодія елементів управління сталим розвитком
	Принцип комплексності	Комплексна розробка напрямів реформування й розвитку за строками и, виконавцями, ресурсами
3. Принципи управління	Принципи ефективності, результативності	Фінансова забезпеченість й окупність стратегії розвитку підприємства
	Принцип повноважень	Делегування повноважень кожному працівнику, відповідальність за повноваження
	Принцип дисципліни	Дисципліна передбачає виконання умов угоди між робітниками і керівництвом, застосування санкцій до порушників дисципліни
	Принцип керівництва	Об'єднання дій з однаковою метою в групі, робота з а єдиним планом
	Науковість	Аналіз суперечливих концепцій і поглядів щодо вибору варіанта рішення, що приймається
	Системність в управлінні	Оцінка структури як системи, що складається із безлічі елементів
	Принцип відкритості	Можливість унесення змін
	Принцип деталізації	Докладний розгляд системних компонент менеджменту для зняття протиріч і проблем розвитку менеджменту
	Принцип гнучкості	Усунення інерційності в системі управління, урахування змін середовища

Джерело: О. М. Скібіцька.

Стратегічне управління є ключовим елементом успішної роботи будь-якої організації в динамічному ринковому середовищі. Воно дозволяє компаніям не просто адаптуватися до змін, а проактивно формувати власний розвиток, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність і стійкість. Сучасна економіка вимагає системного підходу до планування, реалізації та контролю стратегічних рішень.

Велике різноманіття принципів пов'язане з постійними змінами в управлінських механізмах та розвитку компаній. Через це перелік принципів стратегічного менеджменту ефективності у майбутньому буде тільки розширюватися.

Створення концепції стратегії та виділення її головних частин відбувається через кілька еволюційних етапів.

Еволюція розуміння стратегії:

- початковий етап:
- особисте бачення керівника компанії;
- сучасний етап:
- цілісний процес, який включає навчання, посилення впливу менеджменту та створення тривалих переваг на ринку.

Зараз стратегічний курс формується завдяки спільній роботі всього колективу підприємства. Такий розвиток підходів дозволяє поєднувати між собою різні структурні компоненти стратегії, що детально описує у своїх працях В. Г. Герасимчук.

Далі наведено аналіз та поділ принципів побудови системи стратегічного управління ефективністю за її окремими елементами. Взаємозв'язок цих компонентів детально показано на схемі (рис. 1.1).

Зі схеми видно, що періоди розвитку фірми повністю залежать від конкретних дій менеджменту в системі стратегічного управління та її базових принципів.

Особливості етапу постановки цілей:

- принцип відповідності:
- розробка системи управління з обов'язковим урахуванням реального ресурсного потенціалу компанії;
- принцип динамізму:
- підлаштування стратегічних орієнтирів під постійні зміни у зовнішньому середовищі та загальну динаміку конкретної галузі.

Процес управління стратегічним розвитком компанії базується на окремих

положеннях.



Рис. 1.1. Розподіл принципів формування системи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства (сформовано на основі праць М. І. Маліка).

Ключові регулятори розвитку:

- принцип гнучкості:
- здатність системи швидко підлаштовуватися під нові умови ринку;
- принцип комплексності:
- охоплення всіх напрямків діяльності підприємства в межах системного
- принцип оптимальності:
- орієнтація на досягнення конкретних та взаємопов'язаних цілей із найкращим результатом.

На етапі виконання поставлених завдань стратегічного менеджменту ефективності використовуються інші правила.

Орієнтири етапу досягнення цілей:

- принцип ефективності:
- обов'язкове підвищення загального рівня фінансової та економічної

результативності фірми;

- принцип результативності:
- націленість кожного стратегічного кроку на отримання чіткого корисного ефекту.

Далі наведено аналіз того, як обрані принципи побудови системи стратегічного управління ефективністю відповідають конкретним стадіям розвитку підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Відповідність принципів формування системи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства стадіям розвитку (сформовано на основі праць Л. В. Шершньової).

Описана схема розподілу дозволяє упорядкувати ключові правила процесу менеджменту відповідно до його головних частин. При цьому потрібно враховувати специфіку практичного використання цих правил.

Далі наведено аналіз цього процесу в контексті актуальних викликів для

економічного розвитку України. Взаємозв'язок головних складових наочно показано на схемі (рис. 1.3).

Суть системи менеджменту ефективності:

- базове визначення;
- комплексна структура пов'язаних елементів, які працюють у межах стратегічного планування;
- головна мета;
- реалізація механізмів, спрямованих на зростання фінансових та економічних результатів бізнесу.

Ключові стадії спрощеного процесу:

- розробка стратегії розвитку підприємства;
- практичне впровадження сформованих планів у довгостроковій перспективі;
- підсумкова оцінка ефективності реалізованого курсу.

Зараз існують серйозні розбіжності у використанні принципів стратегічного управління між українськими та іноземними компаніями.

Головні причини відмінностей:

- нестабільність;
- постійні коливання та кризові явища в економіці України;
- дефіцит ресурсів;
- суттєве обмеження фінансових можливостей підприємств;

Усі ці чинники створюють специфічні бар'єри для побудови якісного стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Загалом стратегічний менеджмент є динамічним процесом, який об'єднує всі рішення компанії в єдину узгоджену систему. Це дозволяє підприємству не просто виживати в умовах жорсткої конкуренції, а й самостійно створювати сприятливі умови для власного зростання.



Рис. 1.3. Процес стратегічного управління ефективністю діяльності господарюючого суб'єкта в сучасних умовах розвитку національної економіки (сформовано на основі праць З. Є. Шершньової).

1.2. Методичні підходи до організації та забезпечення стратегічного планування підприємства.

Стратегічний менеджмент дозволяє компаніям чітко оцінити поточне становище, розробити плани, реалізувати їх на практиці та підбити підсумки ринкової активності. Результати такої роботи проявляються через комплекс чинників.

Характер переваг стратегічного управління:

- фінансові вигоди:
- зростання прибутковості бізнесу та збільшення вартості активів;
- нефінансові переваги:
- формування довгострокового бачення розвитку та системне проектування майбутнього.

Цей процес задає загальний вектор руху фірми та об'єднує зусилля всього персоналу задля виконання поставлених завдань.

На відміну від одноразових проектів, якісний менеджмент є безперервним циклом планування, моніторингу та контролю дій компанії. У своїх працях І. Ансофф зазначає, що саме такий системний підхід забезпечує стабільне підвищення операційної ефективності та розширення ринкової частки.

Побудова стратегічного курсу є складним процесом, який вимагає послідовного виконання кількох стадій (рис. 1.4).

Головний фундамент процесу:

- дослідження середовища:
- регулярний моніторинг внутрішніх можливостей та зовнішніх ринкових умов;
- значення початкового етапу:
- є ключовим для компанії, оскільки його результати повністю визначають подальші рішення вищого керівництва.

Проведення оцінки середовища компанії базується на перевірених аналітичних методиках.

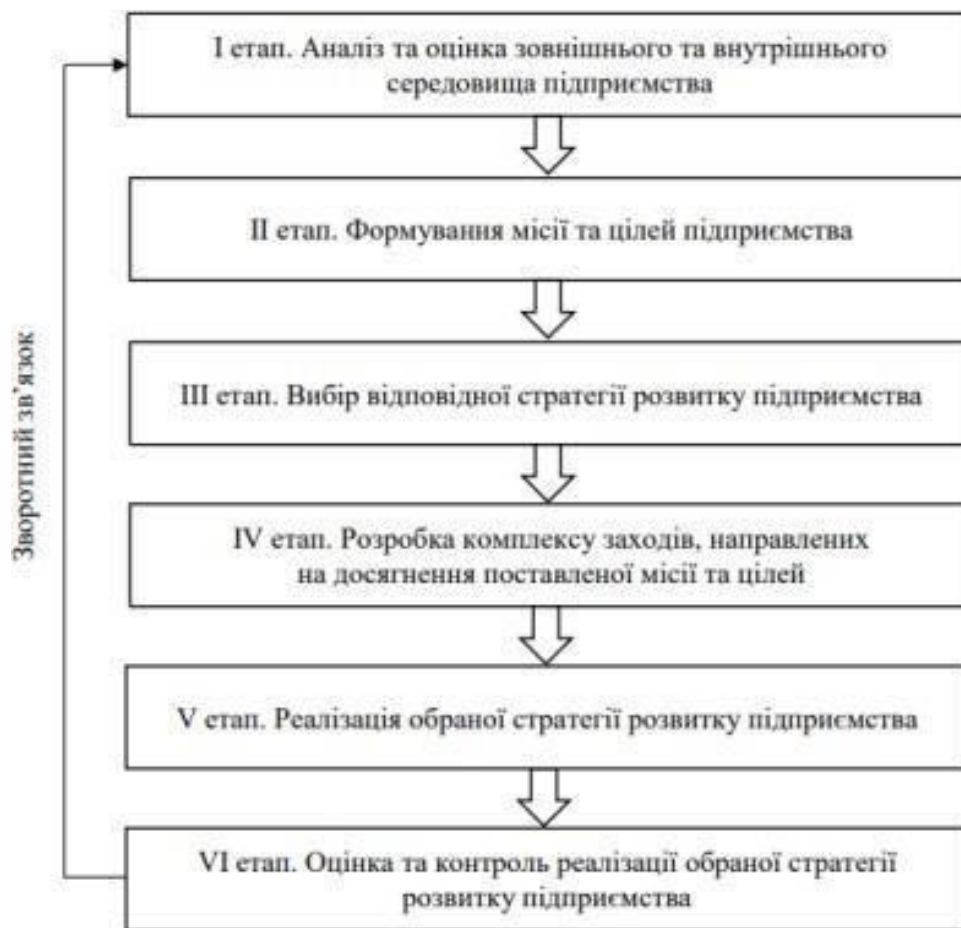


Рис. 1.4. Процес стратегічного управління підприємством (сформовано на основі праць А. Томпсона та А. Стрікланда).

Ключові методики оцінки:

- SWOT-аналіз:
- визначення сильних і слабких сторін фірми, а також її зовнішніх можливостей і загроз;
- PEST-аналіз:
- дослідження політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників ринку.

У своїх дослідженнях Д. Аакер наголошує, що результати такого тестування дозволяють зібрати повну інформацію про ринкові умови та приймати на її основі зважені управлінські рішення.

Для всебічного моніторингу використовується система збалансованих

показників (Balanced Scorecard).

Напрямки оцінки за системою показників:

- фінансова ефективність:
- моніторинг прибутковості, ліквідності та руху грошових потоків;
- внутрішні бізнес-процеси:
- оптимізація операційної діяльності та внутрішньої логістики компанії;
- маркетингова діяльність:
- аналіз взаємодії з клієнтами, частки ринку та позиціонування бренду;
- управління людськими ресурсами:
- оцінка ефективності роботи персоналу та рівня його мотивації.

На основі зібраних аналітичних даних компанія формує власну місію та затверджує стратегічні орієнтири.

Сфери встановлення стратегічних цілей:

- фінансова та економічна;
- виробнича та інноваційна;
- соціальна та маркетингова.

Для кожної сфери обов'язково затверджуються контрольні індикатори, які дозволяють оцінити ступінь виконання планів у майбутньому.

На фінальній стадії вищий менеджмент обирає найкращий варіант стратегії для досягнення цілей. Вибір конкретного типу стратегічного курсу відбувається за допомогою спеціальних методик (рис. 1.5).

Усі існуючі інструменти проектування майбутнього курсу базуються на глибокому тестуванні ринкового контексту та внутрішнього потенціалу. Оскільки кожна методика має власні плюси та мінуси, у реальній практиці найефективніше поєднувати кілька аналітичних моделей одночасно. Це дозволяє перекрити недоліки одного підходу перевагами іншого й отримати максимально об'єктивні висновки.



Рис. 1.5. Класифікація аналітичних підходів до обґрунтування управлінської стратегії компанії (систематизовано автором).

Особливості роботи зі специфічним інструментарієм:

- економіко-математичне моделювання:
- допомагає виявити математичні залежності між індикаторами бізнесу та спрогнозувати їхні зміни;
- бар'єри використання:
- вимагає специфічних компетенцій, профільного софту та сильної прив'язки до історичної статистики.

У своїх працях В. М. Геєць акцентує увагу на тому, що минулі тренди вкрай рідко повторюються в майбутньому з абсолютною точністю, що неминуче знижує достовірність чистих математичних розрахунків.

Після фіксації генерального курсу менеджмент формує покроковий план тактичних заходів для виконання місії.

Варіанти практичних дій:

- запуск та пошукове просування корпоративного веб-порталу;
- впровадження технологій заощадження ресурсів та енергії;
- освоєння випуску нових продуктів або сервісів;
- розширення штату працівників та масштабування мережі через відкриття філій.

Наступний крок менеджменту — безпосередній запуск обраного курсу розвитку підприємства.

Головні завдання етапу реалізації:

- призначення кураторів напрямків та жорстке закріплення зон відповідальності;
- бюджетування процесів і виділення необхідних ресурсів під кожен задачу.

Згідно з висновками Д. Аакера, фінальний етап обов'язково має замикатися на безперервний моніторинг результатів. Це дає топ-менеджменту змогу вчасно фіксувати відхилення від курсу та оперативно втручатися для виправлення ситуації.

1.3. Загальна постановка завдань та аналітичне обґрунтування резервів підвищення ефективності суб'єкта господарювання.

У постіндустріальну епоху стратегічний менеджмент стає єдиною дієвою управлінською технологією, яка здатна гарантувати стабільну та результативну роботу компанії в кризових, динамічних та непередбачуваних ринкових умовах.

Коли середовище змінюється миттєво, якість адміністрування визначає не просто успіх проєктів, а безпосереднє виживання бізнесу на ринку. Головний вектор зусиль будь-якої сучасної компанії в таких умовах — це формування стійких конкурентних переваг.

Шляхи досягнення ринкових переваг:

- продуктова орієнтація:
- створення унікальних послуг або товарів із високими якісними характеристиками, що мають стабільний попит;
- оптимізація витрат:
- безперервне зниження собівартості через автоматизацію та впровадження науково-технічних інновацій;
- системне планування:

- інтеграція гнучкого фінансового, економічного та маркетингового прогнозування для швидкої відповіді на виклики конкурентів.

Як зазначає у своїх фундаментальних працях М. Портер, ефективний стратегічний менеджмент дозволяє побудувати збалансовану модель бізнесу. Вона допомагає підприємству впевнено працювати сьогодні й одночасно проектувати свій розвиток на десятиліття вперед.

Узагальнюючи теоретичні засади, можна стверджувати, що стратегічне управління є цілісною концепцією. Вона пов'язує довгострокові орієнтири компанії з її реальними ресурсами та внутрішнім потенціалом.

У контексті даного дослідження загальна постановка завдання полягає в оптимізації стратегічного планування для лідера логістичного ринку України — ТОВ «Нова Пошта». Для досягнення максимальної ефективності в сучасних умовах, аналітичне обґрунтування резервів підприємства має концентруватися на таких ключових зонах:

виробничо-операційна сфера (швидкість обробки вантажів, автоматизація терміналів);

- фінансово-економічна стійкість (оптимізація капітальних інвестицій);
- маркетингова та клієнтська політика (розвиток мережі поштоматів та сервісу).

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне дослідження теоретико-методологічних засад стратегічного управління підприємством та сформовано аналітичне підґрунтя для оцінювання його ефективності. За результатами огляду сучасної наукової літератури та періодичних видань сформовано такі висновки:

Теоретична сутність та значення системи: Доведено, що в умовах постіндустріальної економіки стратегічний менеджмент виступає ключовою

управлінською технологією, яка забезпечує життєздатність та результативність бізнесу в кризових, динамічних та непередбачуваних ринкових умовах. Головним вектором стратегічного управління визначено безперервний процес узгодження довгострокового бачення розвитку компанії з її внутрішнім потенціалом задля формування стійких конкурентних переваг.

Критичний аналіз методичного інструментарію: Встановлено, що якісна діагностика ринкових позицій суб'єкта господарювання потребує синергетичного поєднання класичних аналітичних моделей (SWOT- та PEST-аналізу) із Системою збалансованих показників (Balanced Scorecard). Такий підхід дозволяє нівелювати обмеження окремих економіко-математичних методів (зокрема, їхню надмірну залежність від історичної статистики, яка не завжди повторюється в майбутньому) і сформувати багатовимірну матрицю поточного стану підприємства за фінансовим, операційним, маркетинговим та кадровим контурами.

Обґрунтування напрямків дослідження: Визначено, що загальна постановка завдань для лідера логістичного ринку України — ТОВ «Нова Пошта» — полягає в аналітичному пошуку та мобілізації внутрішніх резервів у зонах, які забезпечують високу результативність діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка ефективності його маркетингової політики

Становлення сучасного логістичного ринку України нерозривно пов'язане з діяльністю приватних операторів експрес-доставки, серед яких безумовним лідером є Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта». Створене у 2001 році, підприємство трансформувало вітчизняні стандарти поштовологістичного сервісу для всіх категорій споживачів.

Юридично-правові та фінансові засади функціонування фірми:

- обсяг статутного капіталу:
- становить 4 654 075 грн;
- склад засновників-інвесторів:
- фінансовий фонд сформовано за рахунок часток І. С. Попершнюк, В. А.

Попершнюка та В. В. Климова.

На сьогодні компанія утримує домінантні позиції в логістичному секторі країни, що підтверджується масштабами її щоденної операційної діяльності.

Масштаби інфраструктурної та операційної потужності:

- щоденний трафік:
- сортувальні системи та термінали компанії обробляють понад 1,5 мільйона вантажів та документів; розгалуженість мережі:
- клієнтська інфраструктура налічує понад 13 тисяч стаціонарних і вантажних відділень та більше ніж 24 тисячі автоматизованих поштоматів;
- динаміка відправлень:
- за підсумками 2024 року загальний обсяг оброблених посилок перевищив 480 мільйонів одиниць, що свідчить про стрімке зростання бізнесу (на

30% відносно показників 2022 року).

Забезпечення такої високої продуктивності вимагає залучення потужного кадрового потенціалу. Штат оператора налічує близько 26,5 тисяч фахівців різного кваліфікаційного рівня, статі, віку та профілю освіти. Усі бізнес-процеси персоналу суворо регламентовані чинним законодавством України та базуються на кращих міжнародних практиках організації логістики.

Еволюція бренду дозволила вийти за межі класичного поштового оператора. Зараз це багатофункціональна екосистема, яка поєднує логістичні, технологічні та фінансові інструменти.

Пріоритетні напрямки сервісної матриці бренду:

- фінансова інфраструктура:
- наявність власної платіжної системи, що дозволяє миттєво здійснювати грошові перекази та розрахунки;
- послуги фулфілменту:
- комплексне обслуговування комерційних партнерів (B2B-сегмент), що включає зберігання продукції, сортування, пакування, комплектацію замовлень та їх подальшу експрес-доставку;
- мультиканальна дистрибуція:
- надання клієнтам права вибору оптимального формату отримання відправлення (кур'єром на адресу, у традиційному відділенні або через безконтактний поштомат).

За майже чверть століття успішної комерційної діяльності «Нова Пошта» масштабувалася в потужну групу компаній. Ця інтегрована структура об'єднує як внутрішні українські підрозділи, так і міжнародні філії, що відображено на рис. 2.1.

Одним із ключових елементів екосистеми холдингу є небанківська фінансова організація NovaPay, яка розвиває автономну міжнародну платіжну систему та забезпечує фінансовий супровід клієнтів і комерційних партнерів логістичного оператора.

Стратегічні досягнення фінансового підрозділу:

- за оцінками Національного банку України, установа утримує лідерство

в сегменті внутрішніх грошових переказів із ринковою часткою на рівні 35%;

- цифровізація сервісів:
- успішний реліз власного мобільного застосунку дозволив користувачам

оперативно й вигідно розраховуватися за логістичні послуги групи;

- безпека даних:

Для мінімізації термінів транскордонного транспортування вантажів у 2021 році було створено власну авіакомпанію Supernova Airlines. Вона увійшла в історію як перший український авіаперевізник, який отримав сертифікат експлуатанта в специфічних умовах воєнного стану. Наразі флот компанії забезпечує регулярні рейси між європейськими авіахабами та розвиває трансконтинентальні маршрути в напрямку США та Канади.

Глобальний вектор розвитку групи компаній реалізується через експансію підрозділу Nova Post Europe на європейський ринок:

- польський вектор (старт у жовтні 2022 року):

під брендом Nova Post Polska було розгорнуто мережу з понад 30 відділень у ключових містах країни та запущено два потужні сортувальні хаби у Варшаві та Глогуві Малопольському;

- балтійський та чеський напрямки (перша половина 2023 року):
- відкриття перших представництв у Вільнюсі, Каунасі та Празі;
- розширення європейської географії:
- запуск точок обслуговування у стратегічних центрах Німеччини

(Берлін) та Румунії (Бухарест).

У свою чергу, компанія Nova Global фокусується на інтеграції українського бізнесу в глобальну систему електронної комерції (e-commerce). Завдяки її діяльності вітчизняні споживачі отримали прямий доступ до провідних світових онлайн-маркетплейсів Європи, Азійсько-Тихоокеанського регіону та Америки з доставкою через мережу «Нова Пошта». Для малого та середнього бізнесу України це створює ефективний плацдарм для розвитку експортного потенціалу.

Цифрову екосистему та технологічну незалежність холдингу забезпечує спеціалізована ІТ-компанія Nova Digital. Вона виступає провідним розробником

вебдодатків та високонавантаженого програмного забезпечення будь-якої складності.

Технологічні можливості IT-сегмента:

- пропускна здатність систем:
- програмні продукти здатні обробляти до 30 тисяч транзакцій та операційних запитів щосекунди;
- масштаб користувацької бази:
- цифрові сервіси забезпечують безперебійне обслуговування понад 32 мільйонів активних користувачів експрес-доставки.

Висока ефективність операційної моделі дозволяє групі компаній «Nova» входити до ТОП-20 найбільших платників податків України, виступаючи надійною опорою для макроекономічної стабільності держави. Так, за дев'ять місяців 2024 року загальний обсяг податкових відрахувань до бюджетів усіх рівнів перевищив 8,6 млрд грн. Це на 59% більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року, що підтверджує стрімке масштабування бізнесу.

Глобальна місія ТОВ «Нова Пошта» сформульована як спрощення життя клієнтів через трансформацію доставки в легкий, непомітний та швидкий процес для повсякденного життя та ведення бізнесу. Реалізація місії базується на безперервному вдосконаленні сервісної лінійки, впровадженні додаткових послуг у відділеннях та орієнтації на жорсткі міжнародні стандарти якості. Повний перелік офіційних напрямків діяльності підприємства формується відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД).

Історичні витоки та етапи формування ринкового лідера:

- хронологічний старт:
проект був запущений у лютому 2001 року університетськими друзями В. Климовим та В. Поперешнюком;
- бізнес-імпульс:
- ідея створення служби експрес-доставки виникла з практичної потреби оптимізації логістики кондитерського виробництва в Полтаві;

- стартові параметри:
- початковий інвестиційний капітал становив усього 7 тисяч доларів США, а операційний штат налічував 7 співробітників (при цьому І. Попершнюк увійшла в структуру бізнесу як міноритарна співзасновниця).

З цього скромного регіонального стартапу розвинулася транснаціональна корпорація, яка фактично з нуля сформувала сучасну культуру логістичних послуг в Україні.

Співзасновники компанії — І. С. Попершнюк, В. А. Попершнюк та В. В. Климів — за підсумками ефективного корпоративного управління, стратегічної орієнтації на майбутнє, високої соціальної відповідальності та бездоганної ділової репутації були відзначені престижною національною нагородою «Підприємець року», що підтверджує високий статус менеджменту компанії на загальнодержавному рівні.

Динаміка елементів операційних та позареалізаційних витрат ТОВ «Нова Пошта» свідчить про активне розширення масштабів бізнесу та інфраструктурну розбудову в досліджуваному періоді. Зокрема, обсяг адміністративних витрат упродовж 2023–2025 років збільшився у 2,5 раза: з 1 673 172 тис. грн у 2023 році до 4 209 338 тис. грн у 2025 році. Водночас витрати на збут логістичного оператора за три роки зросли більш ніж удвічі — з 439 130 тис. грн до 908 227 тис. грн. Попри зростання витратної частини, компанія продемонструвала позитивну динаміку ключових видів прибутку:

- Операційна ефективність:
- фінансовий результат від операційної діяльності за три останні роки збільшився у відносному вираженні на 74,20% і за підсумками 2025 року зафіксувався на рівні 4 407 990 тис. грн;
- Позареалізаційні доходи:
- інші фінансові доходи підприємства продемонстрували стрімке зростання у 2,6 раза — з 1 138 698 тис. грн у 2023 році до 2 953 039 тис. грн у 2025 році.

Таблиця 2.1

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за
2023–2025 рр., тис. Грн.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Δ (+/-)	Δ (%)
Чистий дохід (виручка)	23 687 034	36 468 879	44 779 857	+21 092 823	189,05
Собівартість послуг	19 276 532	28 625 037	35 284 709	+16 008 177	183,04
Валовий прибуток	4 410 502	7 843 842	9 495 148	+5 084 646	215,28
Адм. та інші операційні витрати	2 500 000	4 416 773	5 872 812	+3 372 812	234,91
Прибуток від опер. діяльн.	2 530 417	3 808 343	4 407 990	+1 877 573	174,20
Фінансові доходи (чисті)	1 138 698	2 677 511	2 953 039	+1 814 341	259,33
Фінансові витрати	1 278 763	2 105 685	4 524 392	+3 245 629	353,80
Прибуток до оподатк.	2 390 352	4 438 175	2 836 637	+446 285	118,67
Податок на прибуток	254 392	471 019	336 306	+81 914	132,20
Чистий прибуток	2 135 960	3 967 156	2 500 311	+364 351	117,06

Паралельно фіксувалося посилення фінансового навантаження на екосистему бренду. Фінансові витрати за цей проміжок часу зросли у 2,3 раза: з 887 690 тис. грн у 2023 році до 2 034 444 тис. грн у 2025 році. Інші позаопераційні витрати компанії за три аналізовані роки збільшилися більш ніж у шість разів — з 391 073 тис. грн до 2 489 948 тис. грн.

Обсяг чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» протягом досліджуваного періоду мав нерівномірний, коливальний характер. У 2023 році чистий фінансовий результат становив 2 135 960 тис. грн, після чого у 2024 році відбулося його суттєве зростання до рівня 3 967 156 тис. грн. Проте за підсумками 2025 року показник зазнав корекції та знизився до 2 500 311 тис. грн. У результаті загальний приріст чистого прибутку за три роки становив лише 17,06%, що зумовлено випереджаючим темпом капітальних інвестицій та загальним зростанням собівартості логістичних ланцюгів.

На наступному етапі аналітичного дослідження проведемо комплексний аналіз експрес-оцінки фінансового стану (фінансового скорингу) ТОВ «Нова

Пошта». Для реалізації цього завдання використано актуальні дані незалежної фінансової аналітики компанії, що акумульовані та розміщені на професійній аналітичній платформі YouControl (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Експрес-оцінка фінансового стану (скоринг) ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення
Індекс FinScore	A/3,5	A/3,7	A/3,4	-0,1
Поточна ліквідність	0,63	0,53	0,65	+0,02
Абсолютна ліквідність	0,12	0,13	0,27	+0,15
Коефіцієнт «кислотного тесту»	0,55	0,48	0,62	+0,07
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,55	0,47	0,61	+0,06
Відношення грошей до активів	0,04	0,05	0,09	+0,05
Проміжний коефіцієнт покриття	0,44	0,31	0,45	+0,01
Коефіцієнт автономії	0,41	0,41	0,37	-0,04
Чистий борг / EBITDA	2,00	2,00	2,30	+0,30
Рентабельність активів (ROA)	13,6	17,2	7,9	-5,7
Рентабельність власного капіталу (ROE)	47,6	60,9	26,3	-21,3
Рентабельність опер. витрат	171,2	169,9	161,7	-9,5
Оборотність заг. активів	1,6	1,9	1,6	0,0
Оборотність дебіторки	7,4	14,4	14,0	+6,6

Джерело: складено за даними <https://youcontrol.com.ua/>

Результати аналізу аналітичного масиву даних табл. 2.2 свідчать про загальну стабільність системи фінансового забезпечення та високий рівень життєздатності ТОВ «Нова Пошта». Комплексний індекс фінансової стійкості FinScore зазнав лише мінімального коливання в межах найвищого інвестиційного класу, скоригувавшись із рівня A / 3,5 у 2023 році до позначки A / 3,4 за підсумками 2025 року.

Упродовж 2023–2025 років зафіксовано позитивну динаміку в абсолютному вираженні для всієї системи показників ліквідності логістичного оператора. Зокрема, значення коефіцієнтів поточної, абсолютної та швидкої ліквідності, а

також показника «кислотного тесту» і проміжного покриття у 2025 році досягли рівнів 0,65; 0,27; 0,61; 0,62 та 0,45 відповідно. Частка грошових коштів у структурі сукупних активів зростає до 0,09 (або 9,2%), що вказує на суттєве покращення спроможності підприємства оперативно розраховуватися за поточними зобов'язаннями.

Водночас параметри довгострокової платоспроможності компанії відображають певні негативні тенденції, зумовлені активним залученням зовнішнього капіталу:

- Коефіцієнт автономії:
- показник фінансової незалежності у 2025 році зафіксувався на рівні 36,7%, що нижче загальноприйнятого нормативного орієнтира (50%). За три роки його зниження становило 4,7 відсоткових пункти, що свідчить про зростання частки позикових коштів у структурі балансу;
- Боргове навантаження:
- співвідношення чистого боргу до EBITDA збільшилося з 2,00 у 2023 році до 2,30 у 2025 році. Попри незначну висхідну динаміку, цей індикатор залишається в межах безпечної та фінансово виправданої зони для компаній інфраструктурного сектору.

Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» зазнали тимчасового зниження внаслідок масштабної інвестиційної діяльності. Рентабельність активів (ROA) за досліджуваний період скоротилася з 13,6% до 7,9%, а рентабельність власного капіталу (ROE) зменшилася з 47,6% до 26,3%. Ефективність операційних витрат також продемонструвала низхідний тренд, знизившись із 171,2% у 2023 році до 161,7% у 2025 році.

Інтенсифікація використання ресурсів підтверджується індикаторами ділової активності. Показник оборотності сукупних активів компанії зберіг стабільність на рівні 1,6 обороту за рік. При цьому оборотність дебіторської заборгованості суттєво прискорилося — з 7,4 обороту у 2023 році до 14,0 обороту у 2025 році, що вказує на оптимізацію розрахунків із контрагентами та жорсткий контроль платіжної дисципліни.

У сучасних динамічних ринкових умовах успішне підприємництво вимагає гнучкого реагування на трансформації зовнішнього середовища, які часто випадають із поля зору менеджменту під час ухвалення тактичних рішень. З огляду на це, система управління збутовою діяльністю ТОВ «Нова Пошта» має орієнтуватися на забезпечення максимально комфортного, оперативного та якісного задоволення потреб споживачів логістичних послуг за умови збереження високої економічної ефективності та фінансової стійкості холдингу.

Для формування ефективної стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта» критично важливим є дослідження конкурентного ландшафту на вітчизняному ринку логістичних послуг. Головним конкурентом компанії виступає АТ «Укрпошта» — національний оператор поштового зв'язку, який є членом Всесвітнього поштового союзу з 1947 року. Ключовою перевагою державного оператора є масштабність його інфраструктури, що налічує понад 11 000 відділень і забезпечує 100-відсоткове географічне охоплення всіх населених пунктів України. З метою цифровізації сервісу та підвищення конкурентоспроможності, у вересні 2023 року компанія розпочала активне розгортання першої мережі власних поштоматів у Києві.

Сучасний портфель послуг АТ «Укрпошта» включає внутрішню експреса стандартну доставку, міжнародні відправлення, обслуговування сегмента е-commerce, митно-брокерське оформлення, транспортування медикаментів, а також широкий спектр фінансових послуг (пенсійні виплати, грошові перекази, еквайринг та страхування). Нормативні терміни експрес-доставки між обласними центрами становлять до 2 днів, а в межах країни — від 3 днів, із можливістю наскрізного трекінгу на офіційному вебпорталі.

Іншим системним гравцем на ринку логістики є міжнародна група Meest, яка представлена в Україні оператором «Meest Express». Компанія орієнтована на інтеграцію у глобальні логістичні ланцюги та забезпечує присутність у 20 країнах світу. На внутрішньому ринку мережа оператора налічує близько 6500 точок системи Pick-Up (пунктів видачі та поштоматів), що дозволяє утримувати частку ринку експрес-доставки на рівні близько 3%. Логістична модель Meest Express

забезпечує середній термін транспортування посилок по Україні в межах трьох діб. Діджиталізація сервісу реалізована через функціональний мобільний додаток, який дозволяє клієнтам самостійно оформлювати, оплачувати та відстежувати відправлення в режимі реального часу [31].

Порівняльні характеристики провідних п'яти вітчизняних компаній у сегменті експрес-доставки, сформовані на основі їхньої публічної звітності, наведено в таблиці 2.4.

Загальні обсяги українського ринку поштових та кур'єрських відправлень упродовж тривалого ретроспективного періоду 2013–2025 років демонстрували стійку тенденцію до капіталізації, попри значні макроекономічні коливання та безпекові виклики. За цей час місткість ринку в грошовому еквіваленті зростає з 85,074 млн грн у 2013 році до свого історичного максимуму на рівні 214,831 млн грн за підсумками 2025 року (рисунки 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика ТОП-5 компаній експрес-доставки на ринку України

Критерії оцінки	Нова Пошта	Міст Експрес	Укрпошта	Делівері	Автолюкс
Терміни доставки	1-2 дні	1-3 дні	1-6 днів	1-3 дні	1-3 дні
Мобільний застосунок	Так	Так	Так	Так	Так
API-інтеграція	Так	Так	Так	Так	Так
Програма лояльності	Так	Ні	Так	Так	Так
Транскордонна доставка	Так	Так	Так	Так	Так
Фулфілмент	Так	Ні	Ні	Ні	Ні
Замовлення на вибір	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні
Доставка за інтервалами	Так	Ні	Ні	Так	Так
Великогабаритні вантажі	Так	Так	Так	Так	Так

Джерело: оцифровано та сформовано автором на основі офіційних вебсайтів та публічних звітів логістичних компаній.

Упродовж аналізованого часового проміжку місткість профільного ринку піддавалася періодичним коливанням. Зокрема, після початкового підйому зафіксовано відчутне падіння показників у 2017 році, яке згодом змінилося вихідною динамікою протягом 2018–2019 та 2024 років. По завершенні періоду інтенсивного зростання у 2020–2022 роках та чергової корекції у 2024 році, ринкові обсяги продемонстрували стабілізацію та утримувалися в діапазоні приблизно 214–272 млн грн упродовж 2023–2025 років.

Такі структурні флуктуації безпосередньо зумовлені трансформацією макроекономічної ситуації в державі, інтенсифікацією торговельних операцій, стрімким масштабуванням сектору електронної комерції (e-commerce), а також еволюцією споживчих пріоритетів та звичок населення. Загалом, попри наявність певних коливань, вітчизняний сектор поштово-логістичних послуг демонструє стійкий довгостроковий тренд до розширення, що підтверджує його високу життєздатність, відносну стабільність та значний потенціал для подальшого прогресу (згідно з аналітичними матеріалами розвитку логістичної інфраструктури України).

У сучасних ринкових реаліях менеджмент ТОВ «Нова Пошта» успішно впроваджує інтегровану стратегію ринкового просування. Ця концепція гармонійно поєднує в собі чітку орієнтацію на базові клієнтські цінності, інструменти емоційного маркетингу та масштабне розгортання рекламних кампаній у медіапросторі. Такий комплексний підхід до позиціонування бренду дозволяє компанії впевнено утримувати довгострокове лідерство та домінувати в сегменті поштово-логістичних послуг України.

Для поглибленого аналізу маркетингової спроможності ТОВ «Нова Пошта» було застосовано інструментарій експертного оцінювання. Вихідні дані, що характеризують результативність впровадженої маркетингової політики компанії, систематизовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Експертна оцінка результативності маркетингових заходів ТОВ «Нова Пошта»

Ключові індикатори	Бал (1–5)	Якісна характеристика та коментар
Динаміка обсягів реалізації	5	Стабільна висхідна тенденція збуту протягом останніх років.
Лояльність та задоволеність	4	Позитивний відгук, проте потребують оптимізації канали зворотного зв'язку; індекс рекомендацій (NPS) — 76%.
Впізнаваність бренду	5	Агресивна рекламна стратегія, спрямована на залучення нових споживачів.
Інтегральний показник	4,7	—

Джерело: опрацьовано та сформовано автором на основі даних маркетингової аналітики.

Як свідчать отримані результати оцінювання, маркетингова діяльність ТОВ «Нова Пошта» характеризується високим ступенем ефективності (інтегральний бал 4,7). Ключовим вектором успіху є системне зростання показників збуту та потужна комунікаційна політика, що забезпечує лідерські позиції за параметрами охоплення цільової аудиторії. Водночас резерви для подальшого вдосконалення маркетингової політики зосереджені у площині підвищення якості сервісної взаємодії та модернізації систем обробки клієнтських звернень.

2.2. Дослідження факторів макромаркетингового середовища компанії методом PEST-аналізу

Сучасні ринкові позиції логістичного оператора ТОВ «Нова Пошта» та розгалуженої мережі його франчайзингових партнерів підтверджуються стабільно високими параметрами клієнтської прихильності. Така тенденція зумовлена капіталізацією ринкової вартості бренду, жорсткими стандартами сервісного обслуговування, а також забезпеченням максимального комфорту та територіальної доступності точок надання послуг для кінцевих споживачів. Для ідентифікації та оцінки ключових факторів макромаркетингового середовища, які безпосередньо

детермінують стратегічний вектор розвитку підприємства, у таблиці 2.5 систематизовано результати проведення PEST-аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Отримані в ході дослідження дані PEST-матриці дозволяють констатувати, що найбільш сприятливий та стимулюючий вплив на бізнес-процеси компанії мають економічні тренди та драйвери технологічного прогресу. Водночас дестабілізуючі макроекономічні загрози, пов'язані з волатильністю валютного курсу та посиленням нормативно-правового регулювання ринку, створюють додаткові бар'єри для операційної діяльності логістичного холдингу. Попри це, загальний потенціал ТОВ «Нова Пошта» свідчить про високу адаптивність менеджменту до динамічних трансформацій зовнішнього середовища, що дозволяє компанії утримувати конкурентні переваги за рахунок сформованого іміджу та інвестицій у якість клієнтського сервісу.

Таблиця 2.5

Матриця PEST-аналізу макросередовища ТОВ «Нова Пошта»

Група факторів	Зміст фактора	Вектор впливу
Політико-правові (Р)	Нормативно-правове регулювання	Дестабілізувальний (-)
Політико-правові (Р)	Політична стабільність	Нейтральний (+/-)
Економічні (Е)	Динаміка економічного зростання	Стимулювальний (+)
Економічні (Е)	Валютні курси	Дестабілізувальний (-)
Соціокультурні (S)	Споживчі уподобання	Стимулювальний (+)
Соціокультурні (S)	Демографічні/міграційні процеси	Стимулювальний (+)
Технологічні (Т)	Інновації в логістиці	Стимулювальний (+)
Технологічні (Т)	Розвиток e-commerce	Стимулювальний (+)

Джерело: розраховано автором

Результати комплексного аналізу маркетингового макро- та мікросередовища ТОВ «Нова Пошта» дозволяють стверджувати, що логістичний оператор впевнено домінує в сегменті експрес-доставки на вітчизняному ринку. Стабільне утримання лідерських позицій досягається за рахунок диверсифікації портфеля послуг,

забезпечення високих стандартів надійності та швидкості транспортування вантажів, а також безпрецедентного масштабування мережі обслуговування. Високий ступінь конкурентоспроможності холдингу додатково підкріплюється гнучкою ціновою політикою, безперервною інтеграцією технологічних інновацій та впровадженням дієвих програм стимулювання клієнтської лояльності, що гарантує капіталізацію стабільної та відданої споживчої бази.

Стратегічний вектор розвитку ТОВ «Нова Пошта» орієнтований на паралельне масштабування бізнесу як на внутрішньому ринку, так і в міжнародному просторі. Одним із домінантних напрямів географічної експансії виступає розбудова власної інфраструктури за кордоном через відкриття нових філій під міжнародним брендом Nova Post. У межах реалізації цієї стратегії компанія успішно забезпечила запуск 16 нових представництв у ключових європейських містах, охопивши логістичними послугами такі столиці та великі центри, як Стамбул, Лондон, Лісабон, Афіни тощо. Такий підхід дозволив суттєво наростити обсяги транскордонних відправлень та закріпити статус системного міжнародного гравця.

Процес формування європейської мережі характеризується використанням інноваційних форматів обслуговування. Зокрема, знаковим етапом інтеграції в європейський логістичний простір стало відкриття у Будапешті унікального відділення нового типу, яке суміщає функції класичного пункту сервісу та коворкінгу для відвідувачів. Крім того, компанія сформувала стійку інфраструктурну присутність на ринках таких країн, як Молдова, Польща, Литва, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія та Латвія (згідно з офіційними матеріалами міжнародного розвитку логістичної мережі Nova Post).

Додатковим стратегічним ресурсом підприємства є капіталізація сучасної технологічної інфраструктури та безперервне впровадження інноваційних рішень, що безпосередньо екстраполюється на підвищення якісних параметрів сервісного обслуговування.

Поряд із цим, комплексна діагностика внутрішнього середовища дозволяє виокремити низку деструктивних чинників та слабких сторін компанії.

Насамперед це стосується високої капіталомісткості та значного обсягу експлуатаційних витрат, які чинять тиск на маржинальність бізнесу та здатні знижувати показники чистої прибутковості. Додатковим ризиком виступає критична залежність операційної моделі від стабільності функціонування інформаційно-технологічних систем, що за умов виникнення форс-мажорних обставин може провокувати системні перебої в роботі сервісів. Концентрація бізнес-активності переважно в межах національних кордонів посилює вразливість компанії до негативних макроекономічних коливань усередині країни, а вищий рівень тарифної політики, порівняно з ціновими пропозиціями окремих локост-конкурентів, обмежує можливості залучення найбільш чутливих до ціни сегментів споживачів.

2.3. Комплексна діагностика внутрішнього потенціалу та ринкових загроз підприємства (SWOT-аналіз)

Для систематизації та встановлення взаємозв'язків між внутрішніми параметрами компанії та викликами макромаркетингового середовища, у табл. 2.6 сформовано та наведено матрицю SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу ринкових позицій ТОВ «Нова Пошта»

Категорія	Фактори
Сильні сторони (S)	Велика мережа (відділення/поштомати), довіра клієнтів, потужна ІТ-база, власний автопарк, роботизоване сортування, досвід на ринку.
Слабкі сторони (W)	Високі витрати на утримання мережі, залежність від ІТ-систем, географічна зосередженість (Україна), вищі тарифи, ніж у конкурентів.
Можливості (O)	Вихід на ринки Європи, розвиток e-commerce, впровадження нових технологічних послуг, адаптація під нішеві групи клієнтів.
Загрози (T)	Посилення конкуренції, політична нестабільність, економічний спад, зміна законодавства, зростання цін на паливе та енергоносії.

Джерело: складено автором

Головним орієнтиром для ТОВ «Нова Пошта» залишається втілення довгострокових планів, які дозволяють компанії утримувати статус абсолютного лідера логістичної сфери всередині країни та впевнено виходити на глобальний рівень. Свою діяльність менеджмент вибудовує навколо кількох фундаментальних завдань, серед яких — постійне збільшення кількості точок обслуговування, активне використання технічних інновацій, максимальна турбота про потреби клієнтів, а також повне переведення ключових операційних процесів у цифровий формат.

Фундаментом для розширення бізнесу ТОВ «Нова Пошта» є постійне збільшення географії своєї присутності та масштабів діяльності. У межах цього вектору компанія спрямовує значні інвестиції у створення великих логістичних терміналів та розвиток системи міжнародної доставки, приділяючи особливу увагу ринкам країн Європейського Союзу. Подібний підхід допомагає оперативно пристосовувати бізнес-модель до умов глобальної конкуренції та суттєво знижувати ризики за рахунок розподілу капіталу між різними ринками.

Разом із цим, підприємство активно впроваджує концепцію технологічної переваги. Це передбачає перехід сортувальних хабів на повністю автоматичний режим роботи, використання алгоритмів штучного інтелекту для розрахунку найкоротших маршрутів перевезення, а також постійне вдосконалення функціоналу мобільного додатка та запуск зручних хмарних інструментів для корпоративного сегменту. Завдяки автоматизації компанія досягає рекордної швидкості сортування вантажів і майже повністю виключає появу помилок, пов'язаних із людським фактором на найвідповідальніших ділянках.

Важливою складовою загальної стратегії компанії стали принципи соціальної відповідальності та дотримання стандартів ESG. Логістичний оператор на практиці реалізує проекти з енергозбереження, поступово оновлює власний автопарк екологічними електромобілями, обмежує використання паперових документів і пластикового пакування, а також фінансує різноманітні благодійні програми через роботу свого корпоративного фонду.

Слід підкреслити, що вся система стратегічного менеджменту в ТОВ «Нова Пошта» побудована на засадах високої гнучкості, швидкої адаптації до нових умов та орієнтації на інтереси споживачів. Постійне відстеження змін у зовнішньому середовищі, аналіз нових споживчих звичок, відстеження ІТ-трендів та дій конкурентів дають змогу компанії миттєво підлаштовуватися під будь-які ринкові виклики й утримувати свої лідерські позиції.

Висновок до розділу 2

У другому розділі було проведено комплексне аналітичне дослідження маркетингової діяльності, макросередовища та поточного стратегічного положення лідера вітчизняного ринку експрес-доставки — ТОВ «Нова Пошта». Результати проведеного аналізу дозволяють сформулювати такі ключові висновки:

Оцінка ефективності маркетингової політики підприємства, здійснена на основі експертного оцінювання ключових індикаторів, продемонструвала загалом високий інтегральний результат (4,7 балу з 5 можливих). Найсильнішими сторонами компанії є динамічне і стабільне зростання обсягів реалізації послуг протягом останніх років, а також агресивна та емоційно насичена рекламний стратегія, яка забезпечує максимальну впізнаваність бренду серед споживачів. Водночас виявлено потребу в оптимізації алгоритмів зворотного зв'язку та модернізації систем обробки клієнтських скарг, оскільки поточний індекс готовності рекомендувати послуги фіксується на рівні 76%.

Проведення PEST-аналізу дозволило ідентифікувати ключові фактори зовнішнього макросередовища, які чинять безпосередній вплив на бізнеспроцеси компанії. Встановлено, що найбільший стимулювальний ефект мають технологічні чинники (автоматизація логістичних ланцюгів, розвиток e-commerce) та загальні економічні тренди. Натомість дестабілізуючими факторами виступають волатильність валютних курсів та мінливість нормативно-правового регулювання галузі. Попри це, ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу адаптивність до ринкових

трансформацій, що підтверджується її успішною географічною експансією та розбудовою мережі закордонних представництв Nova Post у країнах Європейського Союзу.

Побудована матриця SWOT-аналізу унаочнила баланс між внутрішнім потенціалом логістичного оператора та зовнішніми загрозами. До ключових переваг (S) компанії належать безпрецедентно масштабна інфраструктура відділень і поштоматів, високий рівень споживчої довіри, роботизація сортувальних процесів та наявність власного автопарку. Серед критичних слабких сторін (W) виокремлено високу капіталомісткість операційних витрат, жорстку залежність від стабільності ІТінфраструктури та вищі тарифи порівняно з лоукост-конкурентами. Основними загрозами (T) для діяльності визнано тривалі воєнні дії на території України, зниження купівельної спроможності населення та непередбачувані коливання цін на паливно-мастильні матеріали.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що для збереження лідерства та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» існує об'єктивна необхідність у подальшому вдосконаленні саме процесів стратегічного планування. Наявні слабкі сторони та суворі зовнішні макроекономічні виклики актуалізують потребу в розробці нових стратегічних рішень, спрямованих на оптимізацію витрат та мінімізацію ризиків, що й буде детально розглянуто у третьому розділі

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Стратегічний аналіз ринкового оточення та внутрішнього потенціалу логістичного оператора.

Формування ефективної довгострокової стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта» в сучасних мінливих умовах вимагає безперервного вдосконалення інструментарію стратегічного планування. Управлінські рішення сьогодні не можуть базуватися лише на класичних підходах, оскільки цифрова трансформація та проникнення ІТ-технологій у всі сфери бізнесу докорінно змінюють структуру галузевої конкуренції. Для логістичного оператора модернізація процесу стратегічного планування безпосередньо пов'язана з інтеграцією передових інструментів цифрового (digital) маркетингу та інформаційних систем у загальну корпоративну модель управління.

У сучасній практиці стратегічного менеджменту digital-маркетинг розглядається не просто як набір засобів просування, а як цілісна система методів залучення та утримання клієнтів через електронні канали комунікації. Головна відмінність цифрового планування від традиційного інтернетмаркетингу полягає в його комплексному, системному характері: він охоплює як онлайн-платформи, так і офлайн-точки взаємодії зі споживачами. Приватні та корпоративні клієнти (сегменти B2C та B2B) прагнуть отримувати не лише якісну послугу доставки, а й емоційно насичений, персоналізований контент, що змушує компанію перебудовувати всю систему стратегічних комунікацій.

Впровадження сучасних ІТ-рішень у процеси стратегічного планування ТОВ «Нова Пошта» відкриває низку суттєвих переваг:

- Глобальне управління логістичними та маркетинговими процесами з будьякої точки світу в режимі реального часу;

- Можливість миттєвого інформування споживачів про нові сервіси чи зміну умов обслуговування;
- Наскрізний моніторинг ключових аналітичних показників ефективності бізнесу (конверсія, CTR, ROI тощо), що дозволяє оперативно коригувати стратегічні плани та прогнозувати поведінку ринку.

Для визначення того, які саме зони стратегічного планування ТОВ «Нова Пошта» потребують першочергової оптимізації за допомогою цифрових технологій, доцільно провести детальний аналіз мікросередовища компанії. Для цього скористаємося класичною моделлю галузевої конкуренції М. Портера, яка дозволить оцінити рівень тиску з боку ключових ринкових сил.

Другу групу формують інноваційні, або нетрадиційні інструменти цифрової взаємодії, які відкривають для ТОВ «Нова Пошта» абсолютно нові можливості на ринку логістики. Серед них особливе місце посідають технології віртуальної, змішаної та доповненої реальності (VR/AR), які дозволяють створювати інтерактивний споживчий досвід. Сюди також відносяться сучасні засоби тривимірної візуалізації об'єктів, інструменти глибокої індивідуальної персоналізації сервісу під кожного відправника, а також інтелектуальні системи розпізнавання обличчя та біометричного контролю, що суттєво підвищують безпеку та швидкість обслуговування у відділеннях.

3.2. Стратегічні орієнтири розвитку підприємства та економічне обґрунтування інноваційних проєктів цифровізації

Для оцінки фінансової доцільності та ефективності впровадження запропонованих заходів у межах модернізації системи стратегічного планування ТОВ «Нова Пошта», нами було розроблено та проаналізовано два ймовірні сценарії розвитку подій:

Таблиця 3.2

Розрахунок щорічних поточних витрат та економічного ефекту від реалізації
стратегічного проєкту цифровізації ТОВ «Нова Пошта»

Найменування показника	К-сть	Витрати	Економія
1. Амортизація ПЗ (AR)	1	631,5	—
2. Амортизація ПЗ (VR)	1	1 052,5	—
3. Обслуговування AR-модуля	x	424,0	—
4. Обслуговування VR-модуля	x	1 389,3	—
5. Амортизація AR-зон	1000	73 675,0	—
6. Амортизація VR-зон	50	13 156,3	—
7. Витрати на електроенергію	x	9 600,0	—
8. Інші операційні витрати	x	550,0	—
9. Оптимізація ФОП та податків	100	—	39 600,0
Разом	—	100 478,6	39 600,0
Фінальний підсумок (перевищення витрат)	—	—	60 878,6

1. Песимістичний сценарій — враховує можливі ризики та стриману реакцію ринку, за якої синергетичний ефект від цифровізації забезпечить помірне зростання обсягів чистого доходу (виручки) компанії на 5,0%.
2. Реалістичний сценарій — базується на планових темпах залучення клієнтів та прогнозує збільшення обсягів реалізації логістичних послуг на 12,5%.

При моделюванні витратної частини було враховано історичну структуру операційних витрат ТОВ «Нова Пошта», де частка фіксованих (постійних) витрат становила 19,6%, а змінних — 80,4%. Зведені результати прогнозних розрахунків та їх порівняння з поточними показниками діяльності підприємства наведено в таблиці 3.3.

Аналітичний огляд прогнозних параметрів, що відображені в таблиці 3.4, дозволяє стверджувати, що практична реалізація розробленого стратегічного проєкту забезпечить відчутне покращення ключових фінансово-економічних результатів ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 3.3

**Стратегічне обґрунтування фінансово-економічної доцільності впровадження
інноваційного проєкту цифровізації ТОВ «Нова Пошта».**

Показник ефективності	Поточний стан	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Δ (Песим.)
1. Капітальні інвестиції, тис. грн.	0	354 061	354 061	354 061
2. Додаткові річні витрати, тис. грн.	0	60 878,6	60 878,6	60 878,6
3. Чистий дохід, тис. грн.	44 779 857	47 018 849,9	50 377 339,1	2 238 992,9
4. Повна собівартість, тис. грн.	35 284 709	36 764 032,9	39 050 482,0	1 479 323,9
5. Прогнозний валовий прибуток	9 495 148	10 254 817,0	11 326 857,1	759 669,0
6. Валова рентабельність, %	21,20	21,81	22,49	+0,61
7. Ринкова частка, %	64,94	68,19	73,06	+3,25
8. Позиція на ринку	1	1	1	0
9. Чистий ефект, тис. грн.	x	759 669,0	1 831 709,1	x
10. Термін окупності, років	x	0,47	0,19	x

Зокрема, у разі розгортання подій за менш сприятливим (песимістичним) сценарієм, компанія отримає додатковий чистий дохід від надання послуг у розмірі 2 238 992,9 тис. грн, завдяки чому загальний обсяг виручки досягне позначки 47 018 849,9 тис. грн. Якщо ж справдиться базовий (реалістичний) прогноз, приплив чистого доходу збільшиться на 5 597 482,1 тис. грн порівняно з поточним рівнем і сумарно становитиме 50 377 339,1 тис. грн.

Паралельно зі зростанням обсягів діяльності відбуватиметься й зміна витратної частини через збільшення операційного навантаження на нові системи. Повна собівартість логістичних послуг підприємства зазнає коригування з базового значення 35 284 709,0 тис. грн до 36 764 032,9 тис. грн під час реалізації песимістичних очікувань, а за умови досягнення планових реалістичних показників вона становитиме 39 050 482,0 тис. грн.

Попри зростання собівартості, випереджальні темпи збільшення виручки

гарантують позитивну динаміку прибутковості бізнесу. Так, очікуваний валовий прибуток логістичного оператора зросте з поточних 9 495 148,0 тис. грн до 10 254 817,0 тис. грн за песимістичною оцінкою, а реалістичний вектор розвитку подій дозволить компанії згенерувати 11 326 857,1 тис. грн валового прибутку.

Це, у свою чергу, безпосередньо вплине на показники ефективності продажів. Рівень валової рентабельності ТОВ «Нова Пошта» продемонструє висхідний тренд, збільшившись із поточних 21,20% до 21,81% за песимістичними розрахунками, та досягне максимуму у 22,49% за умови виконання реалістичного плану дій.

Успішна модернізація аналітичного інструментарію та запуск інноваційних діджитал-сервісів також виступатимуть потужним чинником зміцнення ринкових позицій оператора. Частка компанії на вітчизняному ринку експрес-доставки розшириться з наявних 64,94% до 68,19% (за стриманого сценарію) та до 73,06% (за реалістичного сценарію).

Річний чистий економічний ефект від практичного впровадження оновленої стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта» за песимістичним варіантом дорівнюватиме 759 669,0 тис. грн, тоді як реалістичний сценарій принесе підприємству суттєвий фінансовий результат у розмірі 1 831 709,1 тис. грн.

Завершальним підтвердженням високої доцільності інвестицій є розрахунковий термін окупності капіталовкладень у цей стратегічний проєкт: він коливається від мінімальних 0,19 року за реалістичного перебігу подій до цілком прийнятних 0,47 року за умови настання песимістичних тенденцій на ринку.

3.3. Обґрунтування загальної стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта» та методичні підходи до її реалізації

Узгодження стратегічних цілей із фінансово-економічними можливостями підприємства вимагає чіткого визначення генерального курсу його розвитку. Для вибору загальної стратегії ТОВ «Нова Пошта» у сучасних ринкових умовах доцільно використати класичну методику, що базується на побудові та аналізі

матриці Томпсона і Стрікланда. Дана модель дозволяє позиціонувати підприємство за двома ключовими критеріями: темпами зростання ринку логістичних послуг та рівнем конкурентної позиції самої компанії.

Зважаючи на те, що вітчизняний ринок експрес-доставки навіть у кризових умовах демонструє високу динаміку та стабільні темпи розширення (зокрема через стрімкий розвиток сфери електронної комерції — e-commerce), а ТОВ «Нова Пошта» займає на ньому беззаперечну лідерську позицію з ринковою часткою понад 64%, компанія перебуває у першому квадранті матриці Томпсона і Стрікланда. Це положення характеризується поєднанням сильної конкурентної позиції та швидкого зростання ринку, що відкриває перед менеджментом можливість для реалізації найбільш активних управлінських рішень.

Відповідно до методологічних підходів, для підприємств першого квадранту базовим стратегічним вектором є стратегія лідерства та інтеграції, яка має виражений наступальний характер. Це означає, що ТОВ «Нова Пошта» має орієнтуватися на закріплення та подальше розширення своєї ринкової частки, використовуючи для цього внутрішні технологічні переваги та інноваційний потенціал.

Проведений у попередніх підрозділах фінансово-економічний аналіз (див. табл. 3.4) чітко підтверджує, що компромісний або захисний характер дій є недоцільним, оскільки впровадження новітніх діджитал-інструментів (AR та VRтехнологій) здатне забезпечити приріст ринкової частки компанії до 68,19% за песимістичним або до 73,06% за реалістичним сценарієм розвитку подій.

Реалізація обраної загальної наступальної стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта» потребує формування специфічної функціональної стратегії — інноваційно-маркетингової. Методичний підхід до її розробки в межах удосконалення процесу стратегічного планування базується на трьох ключових етапах:

1. Технологічна диференціація — формування унікальних конкурентних переваг на ринку логістики за рахунок створення цифрових екосистем

самообслуговування (інтерактивні AR-зони та мобільні сервіси візуалізації параметрів відправлень).

2. Оптимізація операційної ефективності — раціональне поєднання людського капіталу та інформаційних технологій, що, як було доведено в роботі, дозволяє вивільнити персонал та знизити фонд оплати праці при одночасному прискоренні обробки вантажопотоку.
3. Агресивна ринкова експансія — використання високої споживчої лояльності та залучення нових сегментів клієнтів (як B2C, так і B2B) через надання інтерактивного, емоційно насиченого та персоналізованого контенту в точках дотику з брендом.

Таким чином, вибір загальної наступальної стратегії за матрицею Томпсона і Стріклєнда є повністю обґрунтованим, а розроблені методичні підходи до реалізації інноваційно-маркетингової функціональної стратегії створюють надійне підґрунтя для довгострокового утримання ринкового лідерства ТОВ «Нова Пошта».

Висновки до розділу 3

Результати розроблених проєктних рішень щодо модернізації системи стратегічного планування в ТОВ «Нова Пошта» дозволяють сформулювати такі підсумкові положення:

Робота доводить, що збереження лідерства логістичного оператора в сучасних реаліях неможливе без інтеграції діджитал-інструментів у контур загального управління. Аналіз ринку показав, що найбільш перспективним вектором довгострокового розвитку для ТОВ «Нова Пошта» є розгортання технологій доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальностей. Це дозволить компанії відірватися від конкурентів за рахунок нового рівня персоналізації сервісу та створення унікального клієнтського досвіду.

Запропонований комплекс нововведень охоплює оновлення мобільного додатка та вебсайту компанії (створення інтерактивних AR-модулів для клієнтів), а

також модернізацію фізичної мережі. Проєкт передбачає облаштування 1000 AR-зон та 50 спеціалізованих VR-зон у базових відділеннях. Загальний кошторис капітальних інвестицій становить 354 061 тис. грн. При цьому понад 83% бюджету припадає саме на закупівлю та монтаж обладнання. Поточне річне обслуговування систем коштуватиме 100 478,6 тис. грн, проте автоматизація та розвиток самообслуговування дозволять оптимізувати штат на 100 працівників, що забезпечить фірмі щорічне скорочення витрат на оплату праці та податки в розмірі 39 600,0 тис. грн.

Оцінка ринкового становища компанії за матрицею Томпсона і Стрікланда підтвердила правильність обраного управлінського курсу. Оскільки вітчизняний ринок експрес-доставки стрімко зростає, а ТОВ «Нова Пошта» контролює понад 64% цього ринку, підприємство перебуває у першому квадранті моделі. Це обумовлює необхідність реалізації загальної наступальної стратегії (лідерства та ринкової експансії). Функціональним інструментом для цього стає інноваційно-маркетингова стратегія, орієнтована на технологічну диференціацію та агресивне захоплення нових ніш.

Запропоновані заходи є фінансово обґрунтованими, мають мінімальний рівень ризику та високу комерційну привабливість, що дозволяє рекомендувати їх до впровадження у практику стратегічного менеджменту підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження теоретичних засад менеджменту підтвердило, що формування стратегії розвитку виступає базовим інструментом довгострокового управління підприємством. Цей інструмент є комплексним орієнтиром, який визначає траєкторію досягнення ключових бізнес-цілей організації, включаючи нарощування обсягів реалізації послуг, диверсифікацію ринкової присутності та капіталізацію бренду на ринку.

Установлено, що ключовий зміст стратегічного планування полягає у формуванні стійких конкурентних переваг організації в межах її галузевого оточення. Прийняття стратегічних рішень завжди підпорядковане єдиній логіці — покращенню або надійному утриманню ринкових позицій суб'єкта господарювання за умов постійного тиску з боку конкуруючих компаній.

З'ясовано, що процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства є циклічним і складається з декількох взаємопов'язаних стадій. До них належать первинний стратегічний аудит поточного стану фірми, декомпозиція стратегічних цілей, вибір генерального ринкового курсу, наповнення операційного комплексу інструментів, безпосередня імплементація запланованих заходів, а також безперервний моніторинг та оцінювання отриманих результатів.

Проаналізовано діяльність об'єкта дослідження — ТОВ «Нова Пошта», яке розпочало свою роботу на вітчизняному ринку логістики у 2001 році й наразі спеціалізується на експрес-доставці посилок, кореспонденції та комерційних вантажів. Компанія утримує статус абсолютного ринкового лідера, забезпечуючи щоденне оброблення понад 1,5 млн відправлень. Логістичний оператор розгорнув масштабну інфраструктурну мережу, яка налічує понад 13 тисяч класичних відділень та більше ніж 24 тисячі автоматизованих поштоматів. За підсумками останніх років обсяг виконаних замовлень демонструє стрімке зростання бізнесу та високу адаптивність до ринкових змін.

З метою комплексного удосконалення маркетингової стратегії та зміцнення ринкових позицій ТОВ «Нова Пошта» пропонується впровадити інноваційні

інструменти цифрового середовища, зокрема технології доповненої (AR) та змішаної (VR) реальностей. Цей процес передбачає оновлення архітектури офіційного мобільного додатка та вебпорталу компанії шляхом інтеграції AR-функціоналу, а також облаштування спеціалізованих інтерактивних зон у фізичній мережі відділень. Використання цих інструментів дозволить компанії підвищити якість обслуговування, оптимізувати взаємодію з B2B та e-commerce клієнтами, впровадити елементи гейміфікації в логістичні послуги та сформувати глибшу емоційну прив'язаність споживачів до бренду.

Для успішної реалізації стратегічного проєкту цифровізації та інтеграції інноваційних маркетингових інструментів необхідно забезпечити обсяг капітальних інвестицій у розмірі 354 061 тис. грн. При цьому прогнозний рівень щорічних операційних витрат, пов'язаних із підтримкою та технічним супроводом нових систем, становитиме 60 878,6 тис. грн.

Економічна оцінка впровадження розробленої стратегії підтверджує її високу ефективність за обома сценаріями розвитку. У песимістичному варіанті чистий дохід компанії зростає на 2 238 992,9 тис. грн, досягнувши значення 47 018 849,97 тис. грн. Реалістичний сценарій передбачає приріст чистого доходу на 5 597 482,1 тис. грн, що забезпечить загальний рівень виручки в 50 377 339,1 тис. грн.

Впровадження проєкту позитивно відобразиться на ключових фінансових результатах: валовий прибуток зростає до 10 254 817,0 тис. грн (песимістичний варіант) або 11 326 857,1 тис. грн (реалістичний варіант). Рівень валової рентабельності продажів збільшиться з 21,20% до 21,81–22,49%, а частка ринку компанії розшириться до 68,19–73,06%. Розрахунковий річний економічний ефект становитиме від 759 669,0 тис. грн до 1 831 709,1 тис. грн, при цьому термін окупності капіталовкладень коливатиметься від 0,19 до 0,47 року, що свідчить про високу інвестиційну привабливість запропонованих рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2018. № 3. С. 33–40.
2. Гарафонова О. І. Конкурентна стратегія: сутність та формування. *Соціально-економічний розвиток регіонів*. 2015. № 18(7). С. 16–20.
3. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 73–78.
4. Ілляшенко Н. С. Формування «системної карти» стратегічного управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119–128.
5. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.
6. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.
7. Кобилух О., Гірна О. Сучасні тренди на ринку експрес-доставки в Україні. *Академічні візії*. 2022. № 12.
8. Нова Пошта сьогодні. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni (дата звернення: 20.06.2026).
9. Обсяг реалізованої продукції. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.06.2026).
10. Полякова Я. О. Логіко-семантична основа формування стратегії підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 151–156.
11. Попрозман О. І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 1. С. 61–66.
12. Стратегічне планування : навч. посібник / М. А. Латинін та ін. Харків : ХарPI НАДУ, 2013. 248 с.
13. ТОВ «Нова пошта» — дос'є компанії. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/ (дата звернення: 20.06.2026).

14. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2014. 196 с.
15. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 4. С. 66–71.
16. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид. Київ : Вид-во КНЕУ, 2004. 384 с.

