

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ДУБАН МАРИНА ІГОРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
О.А. Дороніна
«__» червня 2025 р.

**СТРАТЕГІЧНА ВЗАЄМОДІЯ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗОВНІШНІМ
СЕРЕДОВИЩЕМ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:

Таранич О.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Дубан М.І. Стратегічна взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі визначено сутність та значення стратегічної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем; надано характеристику теоретичних підходів до дослідження зовнішнього середовища підприємства; наведено інституційні аспекти стратегічної взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем; проведено аналіз стратегічної взаємодії ТОВ «Нова пошта» із зовнішнім середовищем, надано оцінку розвитку підприємства на ринку; проведено діагностику стратегічної взаємодії ТОВ «Нова Пошта» з ключовими стейкхолдерами; визначено напрями вдосконалення стратегічної взаємодії ТОВ «Нова пошта» із зовнішнім середовищем: сформовано стратегію розвитку партнерських логістичних ініціатив, визначено основні напрями взаємодії з державними структурами та регуляторами, сформовано пропозиції щодо адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: зовнішнє середовище, стратегічна взаємодія, SWOT-аналіз, макросередовище, мікросередовище стратегія розвитку підприємства, логістика.

64 с., 24 табл., 17 рис., 1 дод., 43 джерела.

Duban M. Strategic interaction of the enterprise with the external environment. Specialty 073 Management. Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The qualification work defines the essence and significance of the strategic interaction between the enterprise and the external environment have been defined; theoretical approaches to the study of the enterprise's external environment have been characterized; institutional aspects of strategic interaction between enterprises and the external environment have been presented; an analysis of the strategic interaction of Nova Poshta LLC with the external environment has been conducted, and an assessment of the company's development in the market has been provided; a diagnostic of Nova Poshta's strategic interaction with key stakeholders has been carried out; directions for improving the strategic interaction of Nova Poshta LLC with the external environment have been identified: a strategy for the development of partnership logistics initiatives has been formulated, key directions of interaction with government institutions and regulators have been determined, and proposals for the enterprise's adaptation to changes in the external environment have been developed.

Key words: external environment, strategic interaction, SWOT analysis, macroenvironment, microenvironment, enterprise development strategy, logistics.

64 p., 24 tabl., 17 fig., 1 applications, bibliography: 43 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ	7
1.1 Сутність та значення стратегічної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем в економіці	7
1.2 Теоретичні підходи до дослідження та складові зовнішнього середовища підприємства	12
1.3 Інституційні аспекти стратегічної взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА» ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ	24
2.1 Оцінка розвитку ТОВ «Нова пошта» на ринку	24
2.2 Аналіз ринку та положення ТОВ «Нова Пошта» на ньому	29
2.3 Діагностика стратегічної взаємодії ТОВ «Нова Пошта» з ключовими стейкхолдерами	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА» ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ	43
3.1 Стратегія розвитку партнерських логістичних ініціатив ТОВ «Нова пошта» на ринку поштових відправлень	43
3.2 Взаємодія ТОВ «Нова Пошта» з державними структурами та регуляторами	49
3.3 Пропозиції щодо адаптації ТОВ «Нова пошта» до змін зовнішнього середовища та визначення ефекту від реалізації запропонованих заходів	51
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільного та динамічного зовнішнього середовища, зумовленого геополітичною напруженістю, економічними потрясіннями, технологічними зрушеннями та соціальними трансформаціями, стратегічна взаємодія підприємства з факторами зовнішнього середовища набуває особливої важливості. Війна в Україні, порушення логістичних ланцюгів, зміни споживчих уподобань, цифровізація бізнес-рішень створюють і посилюють виклики та можливості для розвитку вітчизняних підприємств.

Здатність підприємства вчасно ідентифікувати, оцінювати та адаптуватися до зовнішніх впливів стає ключовою умовою його довгострокової конкурентоспроможності. Саме стратегічна взаємодія дозволяє підприємствам не лише реагувати на загрози, а й використовувати зовнішні можливості для зростання, партнерства, інноваційного розвитку та підвищення ефективності. Таким чином, дослідження особливостей стратегічної взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем є актуальним завданням як з наукової, так і з практичної точки зору, через сприяння формуванню дієвих управлінських рішень в умовах нестабільності та високої невизначеності ринку.

Серед науковців, які досліджували тему стратегічної взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, слід визначити внесок М. Портера, як розробника теорії «п'яти сил конкуренції», моделі конкурентних переваг, моделі «ланцюга цінності»; він показав, як зовнішнє конкурентне середовище впливає на стратегію підприємства. Г. Мінцберг розробив концепцію стратегій як «моделей дії»; вивчав взаємодію організації з мінливим зовнішнім середовищем. І. Ансофф є засновником стратегічного планування; відомий «матрицею Ансоффа» для аналізу зростання підприємства; підкреслював важливість відповідності між стратегією і середовищем. Р. Фрімен розробив концепцію теорії стейкхолдерів (теорії зацікавлених сторін), яка акцентує важливість побудови взаємодії підприємства з зовнішніми стейкхолдерами. П. Друкер вважається одним із засновників сучасного менеджменту; вказував на

необхідність адаптації підприємства до змін середовища та орієнтації на споживача. Спираючись на їх роботи, було проведено багато наукових досліджень в контексті визначення особливостей стратегічної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Метою роботи є формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем на прикладі ТОВ «Нова Пошта» в умовах динамічних ринкових змін та зовнішніх викликів.

Мета роботи зумовила вирішення низки **завдань**:

1. Визначити сутність та значення стратегічної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем в економіці.
2. Дослідити теоретичні підходи до дослідження та складові зовнішнього середовища підприємства.
3. Визначити інституційні аспекти стратегічної взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем.
4. Провести оцінку розвитку ТОВ «Нова пошта» на ринку.
5. Провести аналіз ринку та положення ТОВ «Нова Пошта» на ньому.
6. Діагностувати рівень стратегічної взаємодії ТОВ «Нова Пошта» з ключовими стейкхолдерами.
7. Визначити особливості стратегії розвитку партнерських логістичних ініціатив ТОВ «Нова пошта» на ринку поштових відправлень.
8. Сформулювати напрями взаємодії ТОВ «Нова Пошта» з державними структурами та регуляторами.
9. Надати пропозиції щодо адаптації ТОВ «Нова пошта» до змін зовнішнього середовища та визначення ефекту від реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічної взаємодії підприємства з елементами зовнішнього середовища.

Предмет дослідження – теоретичні основи, інституційні механізми та практичні інструменти стратегічної взаємодії ТОВ «Нова Пошта» з ключовими

суб'єктами зовнішнього середовища (державою, партнерами, клієнтами, конкурентами, громадськістю) в умовах трансформації логістичного ринку.

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи було використано загальнонаукові методи дослідження: аналіз і синтез – для теоретичного осмислення поняття стратегічної взаємодії та розкриття структури зовнішнього середовища підприємства. Індукція і дедукція – для формулювання загальних висновків на основі конкретних емпіричних спостережень. Абстрагування та узагальнення – при побудові концептуальної моделі стратегічної взаємодії.

Також було застосовано методи економічного аналізу: PESTLE-аналіз – для виявлення впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів на діяльність підприємства. SWOT-аналіз – для виявлення сильних та слабких сторін підприємства, а також його можливостей і загроз. Фінансово-економічний аналіз – для оцінки динаміки доходів, витрат, прибутку, рентабельності підприємства. Аналіз стейкхолдерів – для оцінки характеру взаємодії з ключовими зовнішніми групами впливу.

Практичне значення роботи. Практичне значення дослідження стратегічної взаємодії ТОВ «Нова Пошта» із зовнішнім середовищем полягає в обґрунтуванні та формуванні ефективних підходів до адаптації компанії в умовах динамічних змін зовнішніх чинників, зокрема в період воєнного часу, економічної нестабільності та цифрової трансформації.

Структура роботи. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 43 найменувань, 1 додаток. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ

1.1 Сутність та значення стратегічної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем в економіці

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої динамічності економічних процесів стратегічна взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем є одним із ключових чинників його конкурентоспроможності, стійкого розвитку та ефективного функціонування. Зовнішнє середовище формує не лише обмеження, а й можливості для зростання підприємства, тому його глибоке розуміння та активна взаємодія з ним є стратегічно важливими завданнями менеджменту.

Стратегічна взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем – це процес взаємодії та адаптації підприємства до змінних умов ринку та навколишнього середовища, що дозволяє йому досягати своїх стратегічних цілей та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність [3]. Це не просто реагування на події, а активний процес, який передбачає аналіз зовнішнього середовища, з виявленням можливостей і загроз, а також розробку та впровадження стратегій для ефективного використання ресурсів та досягнення переваги над конкурентами.

Визначимо характеристику основних складових системи менеджменту підприємства щодо його взаємодії із зовнішнім середовищем.

Система взаємодії обумовлена тим, що підприємство не існує ізольовано, а здійснює постійний обмін з зовнішнім середовищем інформацією, технологіями, сировиною, та з клієнтами, отримуючи від нього ресурси та впливаючи на нього.

Система адаптації обумовлена тим, що підприємство має адаптуватися до змін умов зовнішнього середовища, щоб зберегти свою життєздатність та успіх.

Система аналізу обумовлена тим, що підприємству для ефективної

взаємодії необхідно ретельно аналізувати зовнішнє середовище, виявляючи можливості, загрози, сильні та слабкі сторони. Їх аналіз дозволяє розробити стратегії для використання можливостей та пом'якшення загроз, що забезпечать досягнення цілей [1].

Визначимо значення якісної побудови системи менеджменту підприємства щодо його взаємодії із зовнішнім середовищем.

Стратегічна взаємодія допомагає підприємству залишатися *конкурентоспроможним* у ринку, шляхом виявлення нових можливостей, адаптації до змін та розробки ефективних стратегій.

Зовнішнє середовище є *джерелом необхідних ресурсів* для функціонування підприємства, тому взаємодія забезпечує підприємство цими ресурсами [16].

Стратегічна взаємодія допомагає підприємству *досягати своїх стратегічних цілей*, шляхом ефективного використання ресурсів, адаптації до змін та виявлення нових можливостей.

Вміння ефективно взаємодіяти зі зовнішнім середовищем допомагає підприємству *залишатися стійким* до негативних впливів та забезпечувати свою довгострокову життєздатність.

Зовнішнє середовище підприємства — це сукупність усіх факторів, умов, суб'єктів і подій поза межами підприємства, які прямо або опосередковано впливають на його діяльність. Залежно від ступеня впливу, зовнішнє середовище поділяється на:

- Безпосереднє (мікросередовище) — споживачі, постачальники, конкуренти, партнери, регуляторні органи.
- Опосередковане (макросередовище) — політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники (PESTEL) [11].

Стратегічна взаємодія означає системну, довгострокову діяльність підприємства, спрямовану на формування, підтримання та розвиток взаємовигідних зв'язків з елементами зовнішнього середовища задля реалізації стратегічних цілей (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Види стратегічної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем

Наслідком стратегічної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем є

- 1) посилення конкурентоспроможності: ефективна взаємодія з партнерами, клієнтами та інституціями сприяє формуванню стабільної ринкової позиції;
- 2) інноваційний розвиток: партнерство з технологічними компаніями, інтеграція в цифрові екосистеми стимулює оновлення продуктів та процесів;
- 3) зменшення ризиків: розуміння зовнішнього середовища дозволяє своєчасно реагувати на зміни та запобігати кризам;
- 4) розширення ринків: співпраця з міжнародними та локальними суб'єктами дозволяє виходити на нові географічні та споживчі сегменти;
- 5) оптимізація витрат: участь у логістичних та виробничих ланцюгах з іншими компаніями зменшує витрати на операційну діяльність [10].

Якщо досліджувати характер взаємодії підприємства з середовищем, то можна визначити її тактичний і стратегічний рівень (табл. 1.1)

Наприклад, ТОВ «Нова Пошта» реалізує активну стратегічну взаємодію: партнерські логістичні проєкти з українськими та міжнародними компаніями (eBay, OLX, Rozetka); цифрові інтерфейси для B2B-клієнтів (API, CRM, особистий кабінет); участь у міжнародних форумах, асоціаціях логістики, співпраця з Укрпоштою, митними органами; інноваційні рішення – доставка дронами, інвестиції у сортувальні термінали, автоматизація складів.

Таблиця 1.1 –Порівняння стратегічної та тактичної взаємодії підприємства з середовищем

Критерії	Тактична взаємодія	Стратегічна взаємодія
Орієнтація	Короткострокова	Довгострокова
Характер відносин	Реактивні, ситуативні	Партнерські, системні
Інструменти	Контракти, переговори	Альянси, мережі, платформи
Рівень планування	Оперативне управління	Стратегічний менеджмент
Ризики	Помірні, залежні від ситуації	Високі, але контрольовані

Стратегічна взаємодія із зовнішнім середовищем є ключовою передумовою формування гнучкої, адаптивної та інноваційно орієнтованої бізнес-моделі. В умовах викликів глобального середовища підприємства мають не лише адаптуватися, а й активно формувати партнерства, цифрові зв'язки та інституційні альянси, щоб забезпечити стійке зростання [24].

Приклад ТОВ «Нова Пошта» підтверджує, що стратегічна взаємодія дозволяє ефективно інтегруватися в глобальні ланцюги створення вартості, підвищити якість сервісу та розширити присутність на нових ринках.

За показником прийняття рішень на події зовнішнього середовища, як сприймає підприємство своє зовнішнє середовище, та впливають фактори ділового оточення на підприємство, дослідники виділяють п'ять основних ретро-моделей:

1. Ігнорування несуттєвих факторів впливу (1820-70-ті роки), підприємства не здійснювали цільові витрати на аналіз зовнішнього середовища, через відсутність негативних явищ на ринку. Відповідно, поява негативних явищ в зовнішньому середовищі створювала дуже сильні ризики, які могли суттєво змінити діяльність компанії.

2. Пасивна модель впливу (з 1870 до 1920 років), підприємства почали слідувати стандартним процедурам контакту з стейкхолдерам, пов'язаними з дослідженнями факторів макросередовища, пов'язаними з ціноутворенням, лобізмом. Це дозволяло концентрувати зусилля на розвитку компанії; при мінімальних витратах на аналізі зовнішнього середовища.

3. Реактивна модель впливу (з 1920 до 1950 років), підприємства були зорієнтовані на високу швидкість реакції на події зовнішнього середовища, на швидке залучення ресурсів для реагування на запити зовнішнього середовища, для пошуку причин подій, визначення напрямів подолання проблем.

Реактивна модель впливу передбачала формування на підприємстві систему управління збутом продукції; пізніше вона була трансформована в систему маркетингу (управління якістю, ціноутворення, просування, реклама); формування системи аналізу запитів споживачів.

Перевагою для підприємств стала система швидкої реакції на ринкові події; підвищення гнучкості системи управління; проста та логічна система реагування на дії в зовнішньому середовищі. Серед недоліків можна визначити виснаження ресурсів при постійному «гасінні пожеж» при появі негативних явищ в діловому оточенні; високі ризики упущених потенційних вигод; залежність від очікування вхідних сигналів; залежність від проявів дій в зовнішньому середовищі; постійне «гонка» за конкурентами.

4. Активна модель впливу (з 1950 до 1990 років), передбачала активну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем, активне використання тактичних та стратегічних заходів і передових технологій при розробленні нових зразків продукції, а також при прийнятті управлінських рішень.

Активна модель впливу передбачала формування на підприємстві системи стратегічного менеджменту, логістичного планування; постійного моніторингу факторів зовнішнього середовища; підтримку репутації; розробку методів конкурентної боротьби; застосування широкого інструментарію аналізу зовнішнього середовища; формування соціально-орієнтованої політики; впровадження інформаційних технологій аналізу ринку.

Перевагою для підприємств стала система усвідомленого бачення майбутнього; встановлення тісних контактів з клієнтами, що дозволяють формувати конкурентні переваги та швидкі реакції на події; попереджене сприйняття сигналів зовнішнього середовища, що дозволяє максимально використовувати можливості й зменшувати негативний вплив зовнішнього

середовища. Серед недоліків можна визначити розмивання меж між організацією та її зовнішнім оточенням; необхідність високої динамічності прийняття рішень; ризики інформаційного перенавантаження управлінців; ризики повного усунення невизначеності зовнішнього середовища та турбулентності його проявів в операційній діяльності підприємства.

5. Проактивна модель впливу (з 1990 років), передбачала зміну моделі взаємодії, де компанія не реагує на дії зовнішнього середовища, а самостійно ініціює процеси для зміни зовнішнього середовища, щоб видозмінити його конфігурацію, створити сприятливе середовище для бізнесу.

Проактивна модель впливу передбачала формування на підприємстві системи управління інформацією і базою знань для передбачення запитів споживачів; інтегрована система стратегічного менеджменту, стратегічного маркетингу, маркетинг-менеджменту; впровадження системи управління якістю продукції; система постійного моніторингу і впливу на зовнішнє середовище; формування системи стратегічного партнерства [30].

Перевагою для підприємств стала система створення максимально сприятливого середовища; його підготовка до впливу факторів зовнішнього середовища на прикладі SWOT-аналізу (врахування можливостей і зменшення негативного впливу загроз); визначення керівної ролі компанії в зовнішньому середовищі. Серед недоліків можна визначити високі витрати на систему моніторингу зовнішнього середовища, необхідність проведення заходів впливу на ділове оточення; необхідність високої організаційної готовності до змін і навчання.

1.2 Теоретичні підходи до дослідження та складові зовнішнього середовища підприємства

Зовнішнє середовище формує рамкові умови, у межах яких підприємство здійснює свою діяльність, приймає стратегічні рішення та забезпечує конкурентоспроможність. Особливе значення аналіз зовнішнього середовища

має в умовах нестабільності, зокрема під час воєнного стану, глобальних економічних криз чи значних політичних змін. Підприємства, які вміють своєчасно ідентифікувати загрози та можливості, що виникають у результаті змін у макро- і мікросередовищі, здатні не лише зберегти позиції на ринку, а й закласти основу для сталого розвитку.

Зовнішнє середовище має складну багатокомпонентну структуру та охоплює економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні та екологічні чинники. Його особливістю є неможливість прямого управління з боку підприємства, що зумовлює потребу в стратегічному підході до аналізу, передбачення та врахування ризиків і шансів. Саме через глибоке вивчення зовнішнього середовища формується адекватна реакція підприємства на виклики сучасності, визначаються напрями розвитку партнерств, розробляються нові бізнес-моделі та оптимізується взаємодія з ключовими стейкхолдерами [9].

Для компаній, які працюють у сферах логістики, ІТ або експорту, особливо важливим є врахування міжнародних вимог, стандартів, регуляторних бар'єрів та геополітичних факторів. Підприємства, які системно інтегрують дані про зовнішнє середовище у свою управлінську практику, мають вищий потенціал до інноваційності, стійкості до криз і здатності до міжорганізаційної кооперації.

Отже, дослідження зовнішнього середовища дозволяє не лише знижувати ризики, а й формувати конкурентні переваги у взаємодії з усіма учасниками ринкового простору.

Макросередовище підприємства — це сукупність зовнішніх факторів загального характеру, які формують умови функціонування організації, але не піддаються безпосередньому управлінському впливу з її боку. Це середовище діє на підприємство опосередковано, впливаючи на його стратегії, конкурентну позицію, споживчу поведінку, вартісні характеристики ресурсів і перспективи розвитку. Саме макросередовище визначає загальні тренди і правила гри, у межах яких бізнес змушений адаптуватися та приймати управлінські рішення [16].

Характерною рисою макросередовища є його динамічність і складність.

Економічні цикли, інфляція, коливання валютних курсів, рівень безробіття, державна економічна політика — усе це формує економічний контекст, який може сприяти або, навпаки, стримувати розвиток бізнесу. Зміни у політичному середовищі, включно зі стабільністю влади, регуляторною політикою та міжнародними відносинами, безпосередньо позначаються на бізнес-кліматі та інвестиційній привабливості регіону.

Крім того, суттєвий вплив мають соціальні й культурні чинники — демографічна структура населення, зміни у способі життя, споживчих цінностях, освіті, мобільності населення. Вони визначають напрями розвитку попиту на товари й послуги, а також формують очікування споживачів щодо стандартів якості, відповідальності бізнесу та інноваційності. Особливу роль у сучасних умовах відіграють технологічні фактори, які задають темп змін та потребують від підприємств постійного оновлення продуктів, процесів і способів комунікації зі споживачами.

Правові чинники макросередовища — ще один ключовий елемент, що формує рамки ведення бізнесу. Зміни в податковому законодавстві, торговельному регулюванні, нормах захисту прав споживачів або персональних даних можуть суттєво вплинути на операційну діяльність та стратегію підприємства. Нарешті, екологічні фактори дедалі частіше визначають вимоги до сталого розвитку бізнесу, екологічної відповідальності, енергоефективності та дотримання принципів «зеленої» економіки.

Таким чином, макросередовище підприємства є складною, багатовимірною системою взаємопов'язаних чинників, що не залежать від безпосередніх дій компанії, але суттєво впливають на її функціонування. Його глибоке розуміння та постійний аналіз дозволяють підприємствам не лише своєчасно реагувати на зовнішні виклики, але й проактивно формувати свою стратегію відповідно до глобальних і регіональних тенденцій [24].

Мікросередовище підприємства — це сукупність суб'єктів і чинників безпосереднього впливу на діяльність організації, з якими вона вступає у регулярну взаємодію в процесі виробництва, просування та реалізації товарів і

послуг. На відміну від макросередовища, мікросередовище характеризується високим ступенем оперативної взаємодії, більшою передбачуваністю та можливістю управлінського впливу. Саме в цій площині формуються стратегічні партнерства, налагоджуються бізнес-процеси, вибудовується комунікація із клієнтами, постачальниками, конкурентами та іншими контрагентами [29].

Мікросередовище є найближчим діловим оточенням підприємства, у якому воно функціонує щоденно. Цей рівень середовища включає такі ключові елементи, як споживачі (кінцеві та бізнес-клієнти), постачальники ресурсів і послуг, конкуренти (прямі та непрямі), посередники, партнери, локальні органи влади, а також внутрішні структурні підрозділи підприємства, які організовують взаємодію із зовнішніми агентами. Кожен із цих суб'єктів прямо або опосередковано впливає на обсяги продажів, витрати, прибуток, імідж і стратегічне позиціонування компанії.

Мікросередовище має динамічну природу: зміна поведінки споживачів, вихід на ринок нових конкурентів, зміни умов постачання або логістики — все це потребує від підприємства гнучкості, оперативності в ухваленні рішень, адаптивного маркетингу та побудови взаємовигідних довгострокових відносин. Ефективна взаємодія з мікросередовищем дозволяє не лише реагувати на зміни, а й формувати конкурентні переваги через синергію з іншими учасниками ринку.

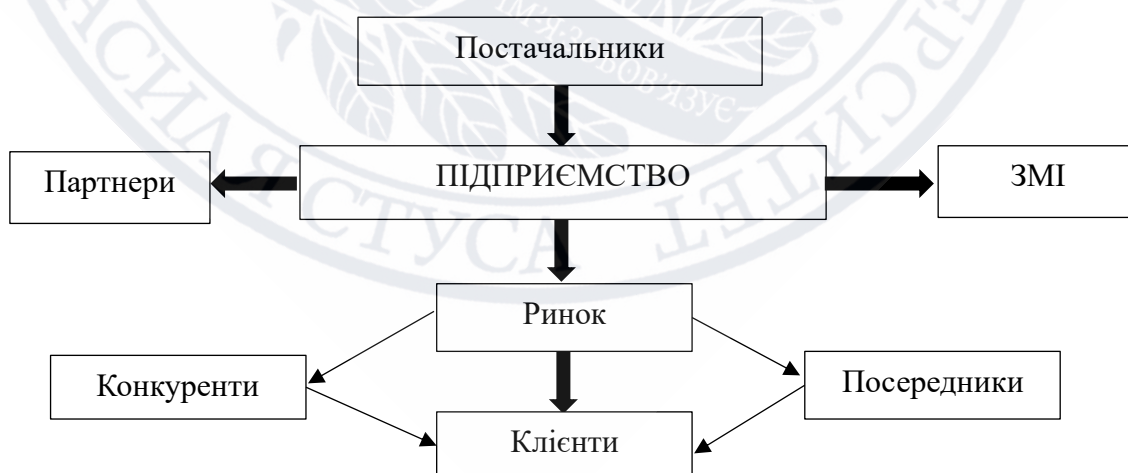


Рисунок 1.2 – Структура мікросередовища підприємства

Наприклад, у структурі мікросередовища ТОВ «Нова Пошта» ключове місце займають споживачі (як фізичні особи, так і бізнес-клієнти), логістичні

партнери (наприклад, міжнародні перевізники DHL, InPost), а також внутрішні постачальники ІТ-рішень. З іншого боку, серйозну конкуренцію становлять такі оператори, як «Укрпошта» та локальні кур'єрські служби. Висока швидкість доставки, інтеграція CRM із клієнтами, автоматизовані послуги та сервіс 24/7 – це результат глибокого аналізу й адаптації до умов мікросередовища.

Таблиця 1.2 – Основні елементи та вплив мікросередовища підприємства

Елементи	Взаємодія	Потенційний вплив
Споживачі	Отримувачі продукту чи послуги	Формують попит, визначають прибутковість
Постачальники	Поставляють ресурси, сировину, ІТ-рішення	Впливають на якість, ціну, гнучкість виробництва
Конкуренти	Пропонують подібні товари/послуги	Стимулюють інновації, впливають на частку ринку
Партнери	Спільна участь у проєктах/ланцюгах	Створюють синергію, відкривають нові ринки
Посередники	Просування, продаж, комунікація	Забезпечують охоплення, впливають на імідж
ЗМІ / Digital-канали	Інформування та формування думки	Визначають репутаційний контекст

Таким чином, мікросередовище є критично важливим для поточного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Постійний моніторинг і ефективне управління цим середовищем забезпечують стійкість, конкурентоспроможність і позитивне позиціонування бізнесу у швидкозмінному ринковому просторі [42].

Дослідження зовнішнього середовища підприємства потребує комплексного використання аналітичних, стратегічних та соціально-економічних методів [9].

1. PEST/PESTLE-аналіз метод дозволяє оцінити вплив політичних (P), економічних (E), соціальних (S), технологічних (T), а іноді ще й правових (L) та екологічних (E) факторів на підприємство.

2. SWOT-аналіз зовнішнього середовища дає змогу визначити зовнішні можливості (Opportunities) та загрози (Threats), які слід враховувати під час

формування стратегії підприємства. Такий аналіз застосовується для оцінки ринкових тенденцій, поведінки конкурентів, бар'єрів для входу на нові ринки.

3. Метод сценарного аналізу передбачає побудову кількох можливих сценаріїв розвитку подій у зовнішньому середовищі — оптимістичного, песимістичного та базового — щоб заздалегідь підготуватися до потенційних змін.

4. Портфельні матриці (наприклад, BCG, GE/McKinsey) допомагають аналізувати ринкові сегменти, визначати, які з них мають сприятливе зовнішнє середовище для розвитку. Застосовуються, зокрема, для оцінки позиціонування продуктів компанії щодо ринкових змін.

5. Метод експертних оцінок передбачає залучення фахівців (внутрішніх або зовнішніх) до оцінки чинників зовнішнього середовища. Це особливо корисно в умовах високої невизначеності або складних регуляторних змін.

6. STEEP-аналіз розширена форма PEST-аналізу, яка включає оцінку соціальних, технологічних, економічних, екологічних та політичних факторів. Дає змогу деталізовано аналізувати взаємозв'язки між макрофакторами.

7. Моніторинг та бенчмаркінг конкурентів передбачає збір і порівняльний аналіз стратегій та рішень конкурентів на основі відкритих джерел, галузевої аналітики, звітів компаній тощо. Це дозволяє краще розуміти динаміку ринку.

8. Аналіз п'яти сил Портера оцінює конкурентне середовище за такими параметрами: загроза нових гравців, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, загроза товарів-замінників та рівень конкурентної боротьби в галузі.

Ці методи часто поєднуються між собою, щоб забезпечити глибоку, системну та багаторівневу оцінку зовнішнього середовища. Їх застосування допомагає підприємству адаптуватися до змін, передбачати ризики та використовувати зовнішні можливості для стратегічного зростання.

Дослідження зовнішнього середовища є важливою передумовою для ефективного стратегічного управління підприємством. Воно дає низку ключових переваг, які сприяють не лише адаптації до змін, а й забезпеченню довгострокової

конкурентоспроможності [2].

По-перше, системне дослідження зовнішнього середовища дозволяє підприємству вчасно виявляти можливості для розвитку. Йдеться про появу нових ринкових ніш, зміни в споживчих уподобаннях, відкриття міжнародних ринків або запровадження державних програм підтримки бізнесу. Це дає змогу оперативно реагувати на сприятливі сигнали й ініціювати стратегічні дії, наприклад, вихід на нові ринки чи запуск інноваційних продуктів.

По-друге, аналіз зовнішніх загроз — таких як зміни у законодавстві, загострення конкуренції, геополітична нестабільність, нові технології — допомагає знизити ризики і підготувати ефективні плани реагування. Це особливо актуально для компаній, які працюють у динамічних або регульованих секторах, як, наприклад, логістика чи енергетика.

По-третє, дослідження зовнішнього середовища підприємства дозволяє краще зрозуміти поведінку його споживачів, партнерів і конкурентів. Це підвищує якість прийняття управлінських рішень і дозволяє будувати ефективні комунікації з ключовими стейкхолдерами.

По-четверте, регулярний аналіз середовища забезпечує підтримку стратегічної гнучкості підприємства. У сучасній економіці перевагу мають компанії, які здатні швидко адаптувати свої бізнес-моделі до зовнішніх умов. Завдяки постійному моніторингу змін підприємство може своєчасно переглядати свої пріоритети, стратегії та операційні інструменти.

По-п'яте, дослідження зовнішнього середовища зміцнює стратегічне бачення керівництва підприємства. Воно дозволяє формувати обґрунтовані прогнози, визначати перспективи галузі, оцінювати фактори глобального впливу, а отже — підвищує якість стратегічного планування загалом.

Таким чином, переваги дослідження зовнішнього середовища полягають у підвищенні адаптивності, зменшенні ризиків, розширенні можливостей, зміцненні позицій підприємства на ринку та забезпеченні його сталого розвитку в умовах невизначеності та глобальних трансформацій.

1.3 Інституційні аспекти стратегічної взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції партнерства між компаніями набувають стратегічного значення. Ефективне партнерство сприяє об'єднанню ресурсів, оптимізації витрат, розширенню ринків збуту та інноваційному розвитку. Особливо актуальним стає вивчення партнерських моделей у сфері логістики, де злагоджена взаємодія між суб'єктами ланцюга поставок є запорукою успішного функціонування.

Партнерство у бізнесі визначається як форма довгострокової взаємодії між підприємствами, що ґрунтується на спільних цілях, взаємній вигоді та розподілі ресурсів.

Ключовими принципами партнерства є взаємна довіра, вигода для всіх сторін, довгостроковий характер взаємодії, відкритість у комунікації, розподіл ризиків та відповідальності.

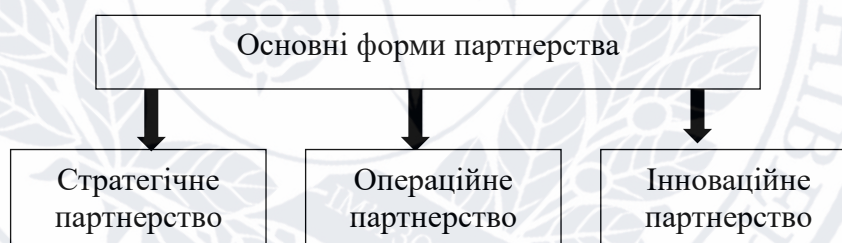


Рисунок 1.3 – Форми партнерських взаємовідносин у бізнесі

Розрізняють основні моделі: модель спільного підприємства (Joint Venture): створення нового суб'єкта господарювання; модель аутсорсингу: передача певних функцій сторонньому виконавцю; модель франчайзингу: використання бренду та бізнес-моделі партнера; модель альянсів: стратегічні угоди для спільного розвитку (особливо у логістиці, дистрибуції, IT).

У логістиці партнерство має низку специфічних ознак, зумовлених високим рівнем координації, необхідністю інтеграції інформаційних систем, транспортних і складських операцій.

Цілями логістичних партнерств є: оптимізація логістичних витрат; підвищення швидкості та надійності доставки; підвищення рівня обслуговування клієнтів; інновації в управлінні ланцюгами поставок.

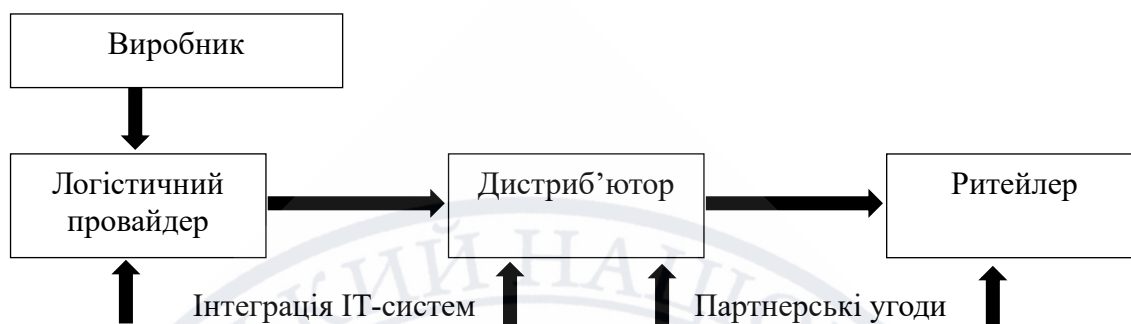


Рисунок 1.4 – Учасники логістичних партнерств

Виділяють наступні види партнерств у логістиці: 3PL (Third-party logistics) – передача логістичних функцій зовнішній компанії; 4PL (Fourth-party logistics) – інтеграція логістики та IT через координуючого партнера; Інтегровані мережі постачання (Supply Chain Partnerships);

Перевагами логістичних партнерств є економія масштабу, зменшення простоїв, прогнозованість поставок, спільне планування попиту.

Партнерства є ключовим інструментом для підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості сучасних підприємств. Успішні партнерські моделі базуються на взаємній довірі, ефективній комунікації та спільному створенні цінності. У сфері логістики стратегічна співпраця сприяє оптимізації ланцюгів поставок, підвищенню якості сервісу та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

У сучасній економіці стратегічна взаємодія підприємства з зовнішнім середовищем є не лише реакцією на зміни у ринковому просторі, а як проактивне управління мережею інституційних відносин. Інституційні аспекти охоплюють сукупність формальних і неформальних правил, механізмів, норм та організацій, які визначають поведінку економічних агентів та спрямовують розвиток бізнесу в межах певного середовища.

Дослідження інституційної взаємодії підприємств зумовлено зростанням

ролі регуляторних, правових та соціальних інституцій в умовах глобальної нестабільності в світовому господарстві, його цифрової трансформації, при постпандемічному відновленні економіки та з початком в Україні повномасштабної війни. Зміна правил ринку, адаптація до нових стандартів (зокрема європейських), інтеграція у глобальні ланцюги постачання, необхідність сталого розвитку та посилення корпоративної відповідальності — усе це висуває нові вимоги до якості інституційної взаємодії бізнесу.

Крім того, саме інституційна стабільність та прозорість взаємин з державними і міжнародними органами стає базисом для залучення інвестицій, формування довіри споживачів та побудови конкурентоспроможних бізнес-моделей. Таким чином, дослідження інституційних аспектів стратегічної взаємодії набуває особливого значення як для національного, так і для міжнародного бізнес-середовища.

Інституційне середовище охоплює багаторівневу систему впливів, що формують умови стратегічної взаємодії підприємств з ринком, державою, партнерами, споживачами та суспільством у цілому.



Рисунок 1.5 – Рівні інституційного середовища підприємства

Розглянемо теоретичні основи інституційної взаємодії. Інституціоналізм — неоінституціональна теорія стверджує, що економічна поведінка залежить від правил гри, які встановлюють формальні (закони, контракти) та неформальні (традиції, довіра) інституції. Підприємства не лише реагують на інституції, але й

активно формують їх через участь у професійних об'єднаннях, ініціативи КСВ, партнерські проекти.

Таблиця 1.4 – Інституційні рівні та їх вплив на підприємство

Рівні	Приклади
Міжнародний	Регулювання логістики митними нормами ЄС
Національний	Закон «Про поштовий зв'язок», податкова система
Галузевий	Стандарти доставки, сертифікація
Локальний/неформальний	Бізнес-етика, традиції, ділова репутація

Теорія транзакційних витрат (Р. Коуз, О. Вільямсон) пояснює вибір форми взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем через мінімізацію витрат на укладання та контроль контрактів. Надійні інституції зменшують невизначеність і сприяють довгостроковій співпраці.

На прикладі ТОВ «Нова Пошта» простежується активне використання інституційного середовища для стратегічного зростання (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Інституційні партнери та форми взаємодії підприємства

Інституція	Форма взаємодії
Державна митна служба	Інтеграція в систему eCustoms
Місцеві органи влади	Спільні інфраструктурні проекти (відкриття ХАБів)
Укрпошта, оператори логістики	Стандарти обміну даними, конкуренція та співпраця
Європейські партнери	Взаємне визнання цифрових підписів
Професійні об'єднання	Участь у «Європейській бізнес-асоціації»

Виділення проблем та викликів інституційної взаємодії дозволило означити основні бар'єри: бюрократія, нерівність інституційного розвитку між країнами, нестабільність правового поля і корупційні ризики. Так, під час розширення на ринок Польщі ТОВ «Нова Пошта» стикнулася з необхідністю адаптації до стандартів захисту споживачів ЄС та регламенту GDPR щодо обробки персональних даних.

Також слід визначити значення інституційної взаємодії для сталого розвитку, що призводить до формування довіри: ефективна інституційна

комунікація формує імідж прозорої компанії, та залучення інвестицій: передбачуваність у взаємодії з державою та інституціями полегшує доступ до міжнародного фінансування, а також соціальна відповідальність: участь у соціальних і громадських ініціативах (наприклад, доставка гуманітарної допомоги) укріплює репутацію.

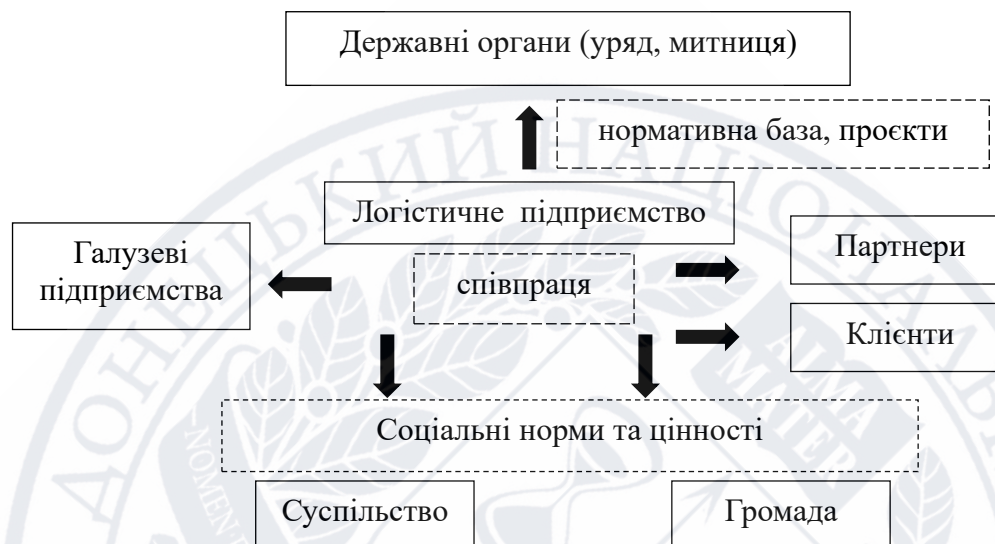


Рисунок 1.6 – Модель стратегічної інституційної взаємодії логістичного підприємства

Інституційні аспекти стратегічної взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем є ключовим чинником їх конкурентоспроможності, стійкості та динамічного розвитку. В умовах високої турбулентності глобальної економіки, гнучкість, адаптивність та інституційна вбудованість підприємства, такого як ТОВ «Нова Пошта», визначають його здатність до ефективної трансформації та лідерства на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА» ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ

2.1 Оцінка розвитку ТОВ «Нова пошта» на ринку

ТОВ «Нова Пошта» є прикладом найвідомішого і найпопулярнішого українського сервісу доставки, швидкої доставки в Україні, і розвиненою мережею відділень у Європі. За даними *Індексу Опендатабот «Найкращі підприємства України 2024»* в галузі «Транспорт та пошта», ТОВ «Нова Пошта» має другу позицію за показником виторгу: 36,47 млрд грн, що становить 16,6% з топ 10 компаній за виторгом, як це видно на рис. 2.1.

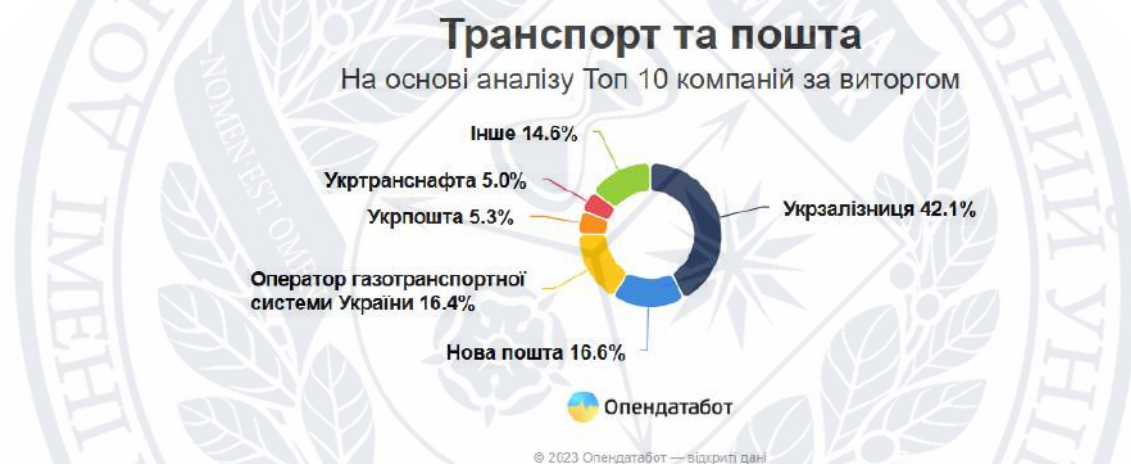


Рисунок 2.1 – Індекс Опендатабот: найкращі підприємства України 2024 [17].

ТОВ «Нова Пошта» зареєстровано 19 січня 2001 року, в місті Київ [13].

ТОВ «Нова Пошта» – самостійне підприємство. Як товариство з обмеженою відповідальністю, воно діє незалежно від зовнішніх власників чи державних структур, приймаючи стратегічні та операційні рішення через свої органи управління – Збори учасників та Директора (Олександр Бульба). Компанія самостійно визначає напрямки розвитку, інвестує в інновації та розширюється на міжнародні ринки, що підтверджується її експансією в Європу (Польща, Литва, Чехія) та створенням нових бізнес-напрямків, таких як NovaPay та Supernova Airlines [19]. Відсутність інформації про зовнішній контроль чи залежність від материнських компаній вказує на високий ступінь автономії в управлінні та господарській діяльності.

ТОВ «НОВА ПОШТА» в Україні має 29 філій і пунктів доставки (відділень) по всій її території. Сьогодні до складу групи «Нова Пошта» входить ряд українських і зарубіжних підприємств («НП Логістик», «Нова Пошта», «Нова Пошта Глобал» і «NovaPay»).

Місія ТОВ «Нова Пошта» звучить як «Робити доставку легкою для життя та бізнесу». Команда «Нової Пошти» для її реалізації впроваджує нові продукти та сервіси, з орієнтацією на найкращий міжнародний досвід, стандарти якості, застосовує новітні технології, розробляє інноваційні рішення [13].

ТОВ «Нова Пошта» стало лідером логістичного ринку України, щоб забезпечити легку доставку для кожного клієнта до відділень, поштоматів, за їх адресою. Це дозволяє підприємцям створювати і розвивати бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном. По Україні та за кордоном мережу створює 13 331 відділень та 24 002 поштоматів, за 2024 рік кількість посилок та вантажів перевищила 480 млн одиниць, що на 16% більше за рівень 2023 року [40]. Компанія стала лідером не тільки на логістичному ринку, але й за іншими напрямками господарської діяльності.

За КВЕД, основними напрямками діяльності ТОВ «Нова Пошта» є 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту», а також «46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту», «49.41 Вантажний автомобільний транспорт», «52.10 Складське господарство», «53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність», «64.19 Інші види грошового посередництва» тощо [32].

ТОВ «Нова пошта» з її міжнародними дочірніми компаніями надають комплекс логістичних послуг, фінансових послуг, дистрибуційних послуг та інших послуг. Вони у свою чергу слугують предметом господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта». Їх перелік включає:

- 1) логістичні послуги ТОВ «Нова пошта» з її міжнародними дочірніми компаніями: надання поштово-кур'єрських послуг підприємствам, організаціям та кінцевим споживачам; здійснення експрес-доставки документів, посилок та великогабаритних вантажів; надання вантажно-розвантажувальних послуг,

складування, пакування та зберігання; здійснення іншої допоміжної діяльності у сфері транспорту тощо.

2) фінансові послуги ТОВ «НоваПей» з її міжнародними дочірніми компаніями: переказ коштів; обслуговування платіжних карток; торгівля валютними цінностями в готівковій формі; надання коштів у позику, в тому числі на умовах фінансового кредиту; надання послуг з клірингу; надання поручительства, гарантій; використання, погашення, розповсюдження електронних грошей; приймання електронних грошей в обмін готівкові/безготівкові кошти; надання засобів поповнення електронними грошима електронних пристроїв, переказ електронних грошей між користувачами-фізичними особами; здійснення обмінних операцій з електронними грошима; виконання функції оператора електронних грошей; обслуговування розрахунків з використанням електронних грошей; надання коштів у позику, в тому числі на умовах фінансового кредиту; здійснення допоміжної діяльності у сфері фінансових послуг (нефінансові послуги).

3) дистрибуційні послуги: онлайн сервіс nps.novaposhta.ua; постачання ТМІ у франчайзинговій мережі ТОВ «Нова пошта»; продаж пакувальних матеріалів, які прискорюють роботу з клієнтами та інші послуги [13].

В теперішній час ТОВ «Нова Пошта» демонструє ознаки стадії зрілості з елементами масштабного зростання та інноваційного розвитку у життєвому циклі організації. Консолідований дохід групи зріс на 24%, до 54,2 млрд грн, а кількість відправлень зросла на 16%, перевищивши 480 млн одиниць. Мережа в Україні сягнула 37 000 точок (зокрема, 1891 власне та 11 317 агентських відділень, порівняно з 1847 і 9614 у 2023 році), а чисельність персоналу зросла до 27 509 осіб (+4,5%). Попри зниження прибутку на 10,8% (до 3,81 млрд грн), компанія інвестувала 7,3 млрд грн у технології та послуги, зберігши високий рівень споживчої лояльності (NPS – 80,8%). Такі показники свідчать про стабільність, масштабування, міжнародну експансію та акцент на інновації – характерні риси зрілої, але ще активно зростаючої компанії [21].



Рисунок 2.2 – Визначення стадії життєвого циклу ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» було засновано у 2001 році в Полтаві як компанію з експрес-доставки документів і вантажів. З початку діяльності вона поступово розширювала мережу в Україні, впроваджуючи цифрові сервіси, автоматизацію та інновації. У 2014 році стартувала міжнародна експансія, а у 2021 – створено власну авіакомпанію Supernova Airlines. Станом на 2024 рік «Нова Пошта» входить до складу групи компаній NOVA, яка об'єднує логістичні, фінансові, ІТ-і енергетичні підрозділи (Nova Post Europe, Nova Global, NovaPay, Nova Digital, Nova Energy тощо) [40].

Сьогодні компанія має понад 39 000 точок сервісу в Україні (13 300 відділень і 25 700 поштоматів), щодня доставляє 1,5 млн відправлень, а в грудні 2024 року досягла рекорду – 2,25 млн відправлень на день. За рік доставлено 480 млн посилок (+16%). В умовах війни підприємство забезпечило енерго- та паливну автономність, створивши компанію Nova Energy, встановивши 4000 генераторів, сонячні електростанції потужністю 1700 МВт, і запустило проекти когенерації [19].

На міжнародному рівні Nova Post працює у 16 країнах Європи, має 128 власних відділень і доступ до 87 000 партнерських точок. Компанія активно підтримує гуманітарні ініціативи та ЗСУ, інвестувавши у допомогу понад 4,5 млрд грн із 2014 року. У 2024 році група NOVA сплатила 12,1 млрд грн податків, стала одним із 20 найбільших платників в Україні й забезпечує роботою 35 000 працівників [19].

Організація управління діяльністю ТОВ «Нова Пошта» відповідає стандартам товариства з обмеженою відповідальністю та характеризується чіткою ієрархічною структурою, що забезпечує ефективне прийняття рішень та операційну гнучкість. Відповідно до Звіту про управління ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році, загальна кількість працівників Компанії в 2024 році становила 34 106 особи (2023: 32 944 особи). Середня кількість працівників Компанії в 2024 році становила 27 509 особи [22, с. 6-7]. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» зображена на рис. 2.3.

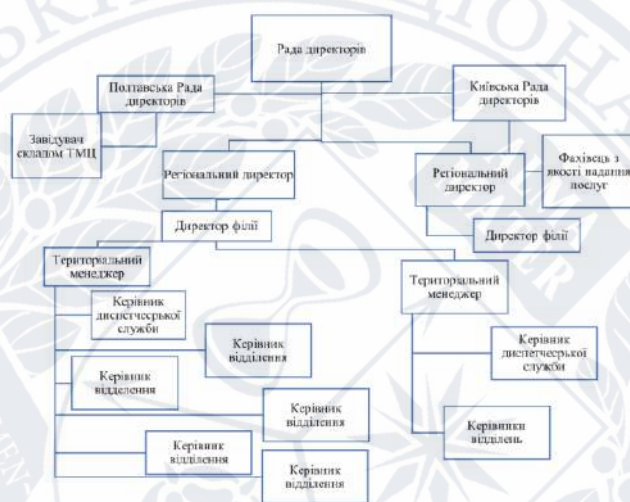


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Управлінська структура ТОВ «Нова пошта» підтримує децентралізований підхід до операцій, що забезпечує їй швидку адаптацію до ринкових змін, зокрема через автоматизацію та цифрові технології, такі як CRM-системи та логістичні платформи. Такий підхід забезпечує баланс між централізованим стратегічним плануванням та оперативною самостійністю підрозділів, що є ключовим для масштабної логістичної діяльності в Україні та за кордоном.

За спеціалізацією ТОВ «Нова Пошта» є поштово-вантажною компанією, що забезпечує кожному клієнту легку доставку до відділень, поштоматів, за адресою. Основні бізнес-процеси ТОВ «Нова Пошта» складають комплекс логістичних послуг: експрес доставка (документи, посилки та великогабаритні вантажі); поштово-кур'єрські послуги для підприємств, організацій та окремих

громадян; пакування; вантажно-розвантажувальні послуги, складування та зберігання; інша допоміжна діяльність у сфері транспорту [40].

Розглянемо загрози до діяльності ТОВ «Нова пошта».

1. Орієнтація уваги споживачів на діяльність інших сервісних підприємств з експрес доставки для фізичних осіб та бізнесу документів, вантажів та посилок, наприклад, АТ «Укрпошта», MeestExpress, Justin, Євро Експрес тощо.

2. Зростання тиску з боку конкурентів, активне удосконалення ними якості послуг на ринку, розширення переліку послуг з доставки документів, посилок та вантажів.

3. Негативні наслідки впливу російської збройної агресії проти України, що унеможлиблює здійснення діяльності в окремих областях, веде до поступової втрати висококваліфікованих кадрів, та погіршує ділову репутацію підприємства у сфері транспорту (на ринку логістичної діяльності України).

2.2 Аналіз ринку та положення ТОВ «Нова Пошта» на ньому

Оцінюючи ефективність, звернемо увагу на стабільне зростання всіх показників підприємства (табл. 2.1), у середньому в 2,8 разів.

Таблиця 2.1 – Фінансові результати діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період з 2020 до 2024 років, млн. грн.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації послуг	16903	20843	23687	36469	44779
Собівартість реалізованої продукції	12877	16441	19276	28625	35284
Валовий: прибуток	4026	4402	4410	7844	9495
Інші операційні доходи	167	203	696	301	785
Адміністративні витрати	1469	1924	1673	2986	4209
Витрати на збут	416	562	439	998	908
Інші операційні витрати	769	509	481	495	755
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1538	1611	2513	3667	4407
Фінансові витрати	534	631	888	1248	2034
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1090	2795	2390	4438	2836
Чистий фінансовий результат: прибуток	991	2600	2136	3967	2500

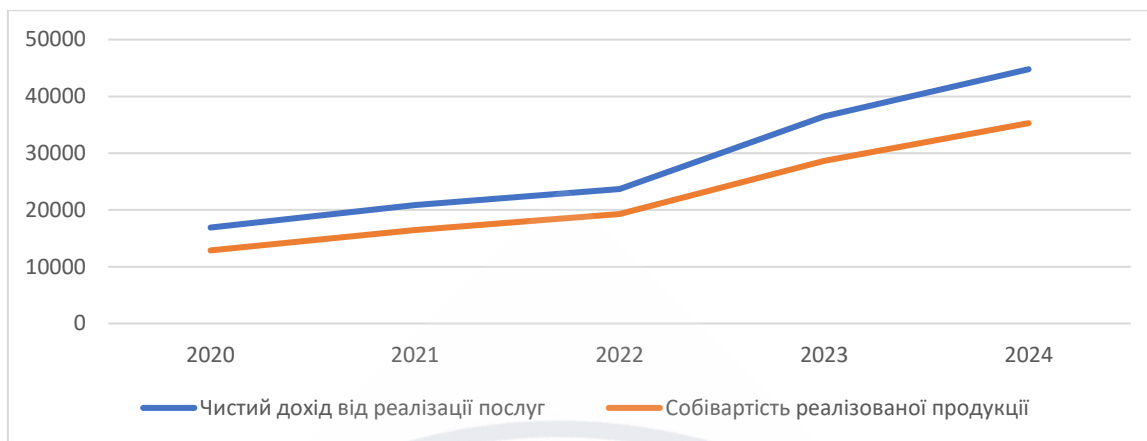


Рисунок 2.4 – Динаміка фінансових показників ТОВ «Нова пошта»
за 2020-2024 рр.

ТОВ «Нова Пошта» з 2020 по 2024 роки має зростання обсягів чистого доходу від реалізації послуг в 2,6 разів, що визначає підвищення попиту на послуги компанії, через активне розширення логістичної мережі та зростання популярності онлайн-торгівлі в умовах війни. Позитивна динаміка зберігається, а виручка продовжує зростати, що говорить про стійке споживче становище компанії на ринку. В середньому за 5 років зростання чистого доходу становило 28,4 % на рік.

Зазначимо, що у 2023 році обсяги доставки зросли на 54,0% порівняно з 2022 роком, що показує, при зростанні собівартості послуг на 48,5 %, споживачі залишаються лояльними до бренду, що пояснюється високим рівнем сервісу, широким покриттям та швидкістю обслуговування.

Собівартість реалізованої продукції зростала пропорційно доходам: з 12,9 до 35,3 млрд грн за період з 2020 до 2024 років. Водночас, валовий прибуток також стійко зростав: з 4,0 до 9,5 млрд грн, тобто більше ніж удвічі, що показує достатньо високу маржинальність навіть за умов зростання витрат.

Операційні витрати зростали нерівномірно. Адміністративні витрати зросли з 1,47 до 4,21 млрд грн з 2020 до 2024 років. Витрати на збут залишалися коливними, але контрольованими — з 416 млн грн до 908 млн грн.

Інші операційні витрати також зросли, але в помірних межах.

Операційний прибуток (ЕВІТ) показав впевнене зростання з 1,54 до 4,41

млрд грн з 2020 до 2024 років, що є позитивною динамікою ефективності операційного менеджменту.

Значне зростання фінансових витрат (з 534 млн грн до 2,03 млрд грн з 2020 до 2024 років) свідчить про збільшення боргового навантаження (ймовірно, пов'язане з інвестиційними проєктами), або подорожчання кредитних ресурсів унаслідок макроекономічної нестабільності.

Попри зростання витрат, прибуток до оподаткування у 2023 році сягнув піку – 4,44 млрд грн, при зменшенні до 2,84 млрд грн у 2024 році, що може бути пов'язане з більшими фінансовими витратами. Аналогічно, чистий прибуток знизився до 2,5 млрд грн у 2024 році після рекордного показника 3,97 млрд грн у 2023 р.

Компанія зберігає стійке зростання доходів і валової рентабельності, незважаючи на зовнішні виклики. Зниження чистого прибутку у 2024 році пов'язане насамперед із зростанням фінансових витрат, що свідчить про потребу в оптимізації фінансової стратегії. Позитивною ознакою є те, що операційна ефективність (ЕВІТ) продовжує зростати. За умови стабілізації витрат на обслуговування боргу, компанія має потенціал відновлення прибутковості до рекордних рівнів.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2024 роки, %

Рік	Валова рентабельність	Операційна рентабельність	Рентабельність до оподаткування	Рентабельність чиста
2020	23,82	9,10	6,45	5,86
2021	21,12	7,73	13,41	12,47
2022	18,62	10,61	10,09	9,02
2023	21,51	10,06	12,17	10,88
2024	21,20	9,84	6,33	5,58

Проведемо аналіз показників:

валова рентабельність показує частку валового прибутку у доходах. Вона стабільна, хоча у 2022 році знизилась, ймовірно, через зростання собівартості;

операційна рентабельність демонструє ефективність основної діяльності:

найвища була у 2022 році, але в 2024 знизилась;

рентабельність до оподаткування характеризує здатність компанії генерувати прибуток до податків, враховуючи фінансові витрати. У 2021–2023 роках вона була високою, проте в 2024 значно зменшилась;

рентабельність чиста – ключовий показник прибутковості. Максимум досягнуто у 2021 році, але до 2024 спостерігається спад, що може свідчити про підвищення витрат або зростання податкового/фінансового навантаження.

Попри зростання чистого доходу, рентабельність у 2024 році знизилася майже за всіма показниками. Це може сигналізувати про зростання витрат (особливо фінансових) і необхідність перегляду стратегії витрат або цінової політики. Компанії варто посилити контроль за витратами й оптимізувати фінансові ресурси для збереження ефективності.

Критика цінової політики стосується її доступності для фізичних осіб, які замовляють недорогі товари. Зростання базових тарифів на 10-15% у 2024–2025 роках могло негативно вплинути на дрібний e-commerce і покупців із низьким середнім чеком, особливо в регіонах. Водночас, бізнес-клієнтам пропонуються гнучкі умови – знижки при великому обсязі відправлень, спеціальні пакети послуг, що дозволяє компанії зберігати B2B-клієнтів.

Таким чином, цінова політика ТОВ «Нова пошта» демонструє високу ефективність у сегменті корпоративних клієнтів та середніх/великих замовників, забезпечуючи стійкий прибуток і зростання. Проте для масового споживача існує потенціал для оптимізації тарифів або розширення акційної політики з метою посилення конкурентної позиції на тлі агресивних стратегій інших гравців, таких як Justin чи Укрпошта.

Отже, оцінка ефективності чинної цінової політики ТОВ «Нова пошта» свідчить про її збалансованість та прибутковість, однак в умовах посилення конкуренції та зниження купівельної спроможності населення потребує подальшої адаптації та персоналізації.

ТОВ «НОВА ПОШТА» демонструє стійке зростання фінансових показників, зокрема прибутку, що свідчить про ефективність цінової стратегії та

високу затребуваність послуг компанії.

Динаміка зміни рентабельності продажу ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2022-2024 рр. наведена на рис. 2.5.

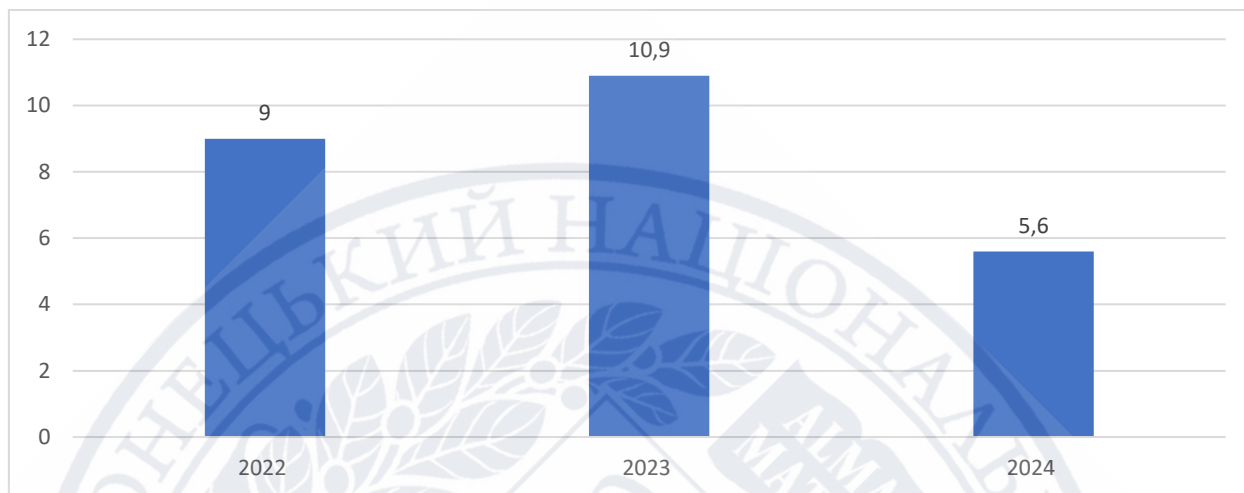


Рисунок 2.5 – Динаміка рентабельності продажу ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2022-2024 рр.

Рентабельність продажу ТОВ «Нова пошта» у 2024 році суттєво знизилася порівняно з попередніми роками. У порівнянні з 2022 роком показник впав на 3,4 процентних пункти або на 37,8%, а порівняно з 2023 роком – на 5,3 процентних пункти, що становить зниження на 48,6%. Така динаміка свідчить про зниження ефективності чинної цінової політики підприємства, що зумовлено зростанням витрат, зниженням маржинальності та посиленням конкурентного тиску на ринку логістичних послуг.

Аналіз цінової політики ТОВ «Нова пошта» свідчить про динамічне коригування тарифів компанією у відповідь на економічні виклики, зокрема інфляцію, зростання цін на енергоносії та витрати, пов'язані з війною. Компанія прагне зберегти якість обслуговування, впроваджуючи нові технології та оптимізуючи процеси.

Здійснимо порівняння тарифів чотирьох основних поштових операторів України – Нова пошта, Укрпошта, Meest, Delivery — за стандартними ваговими категоріями. Дані зібрані з офіційних джерел станом на 2024–2025 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Порівняння тарифів на доставку по Україні Нова пошта та конкурентів

Вага / Послуга	Нова пошта	Укрпошта	Meest	Delivery
Документи	65 грн	40 грн	60 грн (45 грн онлайн)	30–35 грн
До 2 кг	80 грн	45 грн	70 грн (55 грн онлайн)	30–60 грн
До 10 кг	110 грн	75 грн	95 грн (80 грн онлайн)	45–100 грн
До 30 кг	160 грн	130 грн	140 грн (135 грн онлайн)	100–120 грн
Понад 30 кг	+1 грн/кг	130 грн + 5 грн/кг	3–6 грн/кг	Розраховується індивідуально

Найнижчі тарифи на доставку документів та невеликих посилок (до 2 кг) пропонує Укрпошта. Meest пропонує конкурентні ціни при оформленні відправлень онлайн. Delivery має гнучку тарифну політику, особливо для вантажів понад 30 кг. Нова пошта має найширшу мережу відділень і поштоматів, але її тарифи вищі порівняно з конкурентами.

Цінова політика компанії «Нова пошта» є важливим елементом її загальної стратегії функціонування на українському ринку логістичних послуг і визначається впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників. Серед основних факторів, які впливають на формування цін, можна виокремити насамперед рівень операційних витрат. До таких витрат належать заробітна плата працівникам, витрати на амортизацію транспортних засобів, паливо, оренду приміщень, витрати на ремонт і обслуговування логістичної інфраструктури, а також адміністративні витрати. Усі ці складові безпосередньо впливають на собівартість послуг, а отже, і на кінцеву ціну для споживача.

Вартість логістичних послуг також суттєво залежить від конкурентного середовища. Зокрема, компанія змушена орієнтуватися на ціни, встановлені іншими гравцями ринку, зокрема компаніями Meest, Укрпошта, Delivery, та іншими [30].

Стан ринку та рівень попиту на послуги доставки також відіграють важливу роль: у періоди високого попиту, таких як святкові сезони або під час

обмежень на пересування в умовах воєнного стану, витрати на організацію доставки можуть зростати, що також відображається на цінах.

Окрему роль відіграє інфляція – загальне підвищення цін на ринку, яке неминуче призводить до коригування тарифів компанії. У 2024 році рівень інфляції в Україні перевищив 8%, що змусило компанію адаптувати свою цінову політику з метою збереження фінансової стійкості та якості послуг.

Для бізнес-сегментів, які користуються послугами доставки, цінова політика ТОВ «Нова пошта» набуває важливого значення, вона безпосередньо визначає її конкурентоспроможність. Зростання вартості логістики змушує підприємців шукати альтернативні способи доставки, переглядати свою комерційну стратегію або змінювати підходи до ціноутворення.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що цінова політика ТОВ «Нова пошта» безпосередньо впливає як на бізнес-середовище, так і на кінцевого споживача.

Цінова політика ТОВ «Нова пошта» на міжнародному ринку є гнучкою та адаптованою до різних потреб клієнтів. Вона враховує країну призначення, вагу та габарити відправлення, а також додаткові послуги.

Базові тарифи на міжнародну доставку з України:

1. Європейські країни – від 330 грн.
2. Китай та Гонконг – від 1 850 грн.
3. Північна та Південна Америка, Азія, Африка, Австралія та Океанія – від 1 950 грн.

Тарифи розраховуються за фактичною вагою для відправлень довжиною до 120 см. Для більших відправлень враховується об'ємна вага. Наприклад, доставка посылки вагою 5 кг до Німеччини коштує 730 грн: 550 грн за перший кілограм і по 45 грн за кожен наступний.

Доставка в Україну з Європи:

1. Документи до 1 кг – €15.
2. Посилки до 2 кг – €17.
3. Посилки до 10 кг – €22.

4. Посилки до 30 кг – €40.

Додаткові послуги, такі як пакування, кур'єрська доставка або митні платежі, оплачуються окремо. Наприклад, доплата за кур'єрську доставку становить €4, а пакування великої посилки – €7.

Доставка з міжнародних інтернет-магазинів через сервіс NP Shopping:

1. Зі США та Великобританії – \$7 за 0,5 кг.
2. З Польщі, Німеччини, Іспанії та Франції – \$5.
3. З Італії та Туреччини – \$6.

Компанія періодично пропонує знижки на доставку. Наприклад, у рамках акції «Речі з дому за кордон» доставка до Польщі була знижена на 33%:

1. До 2 кг – 600 грн (замість 800 грн).
2. До 10 кг – 900 грн (замість 1 200 грн).
3. До 30 кг – 1 500 грн (замість 2 000 грн).

Фактори, що впливають на ціноутворення:

1. Габарити та тип відправлення.
2. Країна призначення.
3. Додаткові послуги: пакування, митні платежі, адресна доставка тощо

Цінова політика ТОВ «Нова пошта» на міжнародному ринку має забезпечувати її конкурентоспроможність при задоволенні потреб клієнтів. Підприємство постійно аналізує ринок і адаптує свої тарифи відповідно до змін у попиті та витратах, що дозволяє їй залишатися лідером у сфері міжнародної доставки.

2.3 Діагностика стратегічної взаємодії ТОВ «Нова Пошта» з ключовими стейкхолдерами

ТОВ «Нова Пошта» проводить аналіз зовнішнього середовища, щоб визначити власне місце на ринку, його національних і міжнародних сегментах, та показати рівень його конкурентоспроможності.

Також підприємство здійснює моніторинг показників якості роботи, які

оприлюднює на власному сайті (табл. 2.4)

Таблиця 2.4. Показники якості роботи ТОВ «Нова пошта» в 2025 році, %

Показники	Значення
Своєчасність відділення	98,7
Своєчасність доставки до дверей	97,03
Своєчасно забраний вантаж	94,94
Готовність рекомендувати (NPS)	76

Визначимо фактори, які найбільш визначають бізнес-стратегію підприємства. Ми можемо використати PESTLE-аналіз для виявлення вразливих місць, тенденцій ринку у політичній, економічній, соціальній, технологічній, екологічній та правовій сферах. Представлено у таблиці 2.5. PESTLE-аналіз показує, що «Нова Пошта» працює в динамічному зовнішньому середовищі з численними можливостями та загрозами.

Таблиця 2.5 – PESTLE-аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта»

Фактори	Вплив
1	2
Політичні	1. Військові дії та інфраструктурні ризики. 2. Державна підтримка транспортної інфраструктури. 3. Міжнародна експансія та торговельні угоди. 4. Регуляторний контроль. Можливості: використання державної підтримки для оптимізації логістики та розширення на міжнародні ринки. Загрози: геополітична нестабільність і втрата активів через війну.
Економічні	1. Економічне зростання та попит. 2. Інфляція та зростання витрат. 3. Коливання валютних курсів. 4. Інвестиції в інновації. Можливості: зростання попиту на логістику через економічне відновлення та e-commerce. Загрози: інфляція та валютна нестабільність, що підвищують витрати.
Соціальні	1. Бум електронної комерції. 2. Урбанізація та доступність. 3. Міграція через війну. 4. Екологічна свідомість. Можливості: розширення послуг для e-commerce і мігрантів, покращення доступності. Загрози: зміна демографії через міграцію може зменшити попит у певних регіонах України.

1	2
Техніко-технологічні	1. Автоматизація та роботизація. 2. Цифрові рішення. 3. Фінтех-розвиток. 4. Поштоматизація доставки. Можливості: підвищення ефективності через автоматизацію та вихід на нові ринки завдяки фінтех. Загрози: високі витрати на впровадження технологій в умовах війни.
Правові	1. Захист даних і кібербезпека 2. Трудові норми. 3. Екологічні стандарти. 4. Антикорупційні заходи. Можливості: використання регуляторних стимулів для фінтех-розвитку. Загрози: додаткові витрати на відповідність правовим нормам.
Екологічні	1. Збільшення вимог до ESG-звітності. 2. Тренд на «зелену логістику». 3. Екологічні ініціативи клієнтів (екоупаковка, безпаперова документація). 4. Сталий розвиток 5. Ризик стихійних лих та кліматичних аномалій. Можливості: зміцнення репутації через екологічні ініціативи. Загрози: кліматичні та воєнні ризики для інфраструктури.

Перейдемо до SWOT-аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз для ТОВ «Нова пошта»

«Сила»	«Слабкість»
1. Лідерство на ринку та розвинута інфраструктура. 2. Інноваційність та автоматизація. 3. Високий рівень клієнтської лояльності. 4. Масштабна операційна діяльність. 5. Сильна корпоративна культура та соціальна відповідальність. 6. Високі фінансові показники. 7. Міжнародна присутність. 8. Сильний бренд з позитивною репутацією. 9. Сучасні цифрові рішення. 10. Висока якість послуг, високі темпи доставки	1. Залежність від людських ресурсів. 2. Високі витрати на інфраструктуру. 3. Недостатня диверсифікація доходів. 4. Фінансове навантаження від підвищення на енергоносії. 5. Високі ставки тарифів на послуги при зниженні доходів споживачів. 6. 7. Високий рівень міжнародної конкуренції. 8. Низька якість логістичної інфраструктури в Україні. 10. Висока вартість впроваджуваних технологій

Можливості	Загрози
1. Розширення присутності на міжнародному ринку.	1. Військові дії та економічна нестабільність.
2. Зростання попиту на електронну комерцію.	2. Регуляторний тиск.
3. Соціальний капітал та партнерство.	3. Конкуренція на ринку.
4. Використання нових технологій.	4. Енергетичні виклики.
5. Державна підтримка fintech-розвитку	5. Зміни в попиті через міграцію
6. Грін-ініціативи та ESG-фінансування.	6. Нестабільність логістичних ланцюгів
7. Додаткова автоматизація та AI.	7. Кіберзагрози та витоки даних.
8. Система лояльності для підтримки постійних клієнтів.	8. Ризик кадрових втрат через військові дії при негативному міграційному сальдо.
9. Різні пілотні інтеграції та проєкти	9. Вірогідність травмування працівників

За проведеним SWOT-аналізом, сильні сторони ТОВ «Нова Пошта», включають розгалужену інфраструктуру (37 210 точок сервісу), інноваційність (наприклад, автоматизація та впровадження ботів), високу лояльність клієнтів (NPS 80,8%), значні обсяги операцій (480 млн відправлень) та активну соціальну відповідальність (118 тис. тонн гуманітарної допомоги). Ці фактори створюють міцну основу для розвитку. Однак слабкі сторони, такі як залежність від людських ресурсів, високі витрати на інфраструктуру (9,1 млрд грн), складність управління великою структурою (25+ дочірніх компаній), вразливість до воєнних дій та недостатня диверсифікація доходів, можуть стримувати її гнучкість і ефективність [20].

Можливості для «Нова Пошта» пов'язані з міжнародною експансією (вже присутня в 16 країнах Європи), зростанням попиту на e-commerce, підтримкою fintech-розвитку від НБУ, впровадженням нових технологій (роботизація) та використанням соціального капіталу через партнерства. Натомість загрози, серед яких військові дії, що руйнують інфраструктуру, регуляторний тиск, конкуренція на європейських ринках, енергетичні проблеми та зміна попиту через міграцію, становлять суттєві ризики для стабільності компанії.

Тому, на основі SWOT-аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік можна зробити наступний висновок, що компанія має потужні внутрішні переваги, які забезпечують її лідерство на ринку, але стикається з

викликами, що потребують стратегічного підходу для збереження конкурентоспроможності та забезпечення зростання.

Відповідно до проведеного PESTLE-аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта», можна сформулювати такі узагальнюючі висновки:

1. Середовище функціонування компанії є складним і багатофакторним, з високим рівнем невизначеності. Основну загрозу становлять політичні та геополітичні чинники, зокрема військові дії на території України. Вони негативно впливають на логістичну інфраструктуру, безпеку активів і стабільність бізнес-процесів. Проте одночасно спостерігається підтримка з боку держави, що відкриває можливості для оновлення логістичних коридорів і розширення міжнародної діяльності.

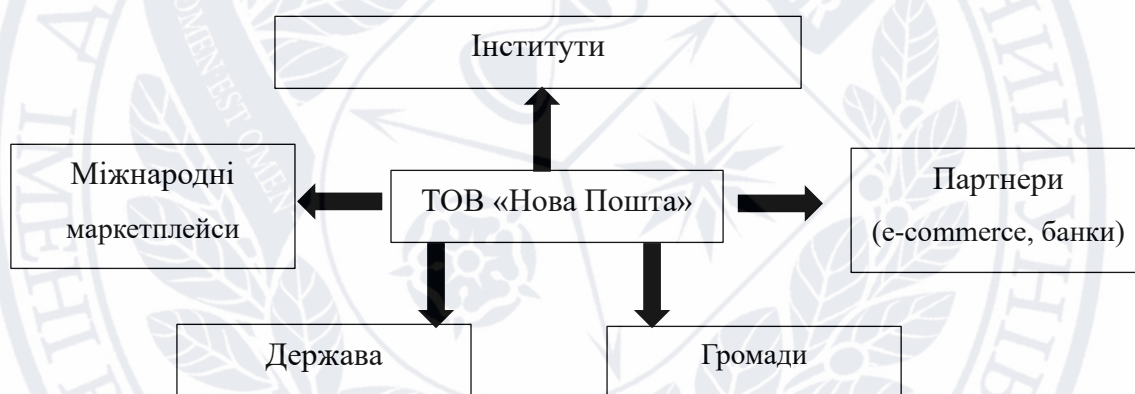


Рисунок 2.6 – Модель стратегічної взаємодії ТОВ «Нова Пошта» із зовнішнім середовищем

2. Економічні умови мають подвійний ефект. З одного боку, економічне відновлення та розвиток електронної комерції сприяють зростанню попиту на послуги доставки. З іншого — інфляційні процеси, зростання собівартості та нестабільність валютного курсу створюють ризики для рентабельності бізнесу. Це вимагає постійного контролю за витратами та впровадження гнучкої цінової політики.

3. Соціальні тренди відіграють важливу роль у формуванні попиту. Розширення електронної комерції, урбанізація та внутрішня міграція внаслідок

війни змінюють споживчі потреби. Компанія має адаптувати послуги до нової демографічної карти країни та підвищувати доступність сервісів у мобільних і цифрових каналах.

4. Технологічні зміни створюють як потужні можливості, так і виклики. Автоматизація, розвиток фінтех-продуктів та цифровізація логістики дозволяють підвищити ефективність обслуговування клієнтів і оптимізувати внутрішні процеси. Разом із тим, значні початкові інвестиції в умовах війни та нестабільності можуть уповільнити темпи впровадження інновацій.

5. Правове регулювання стає дедалі жорсткішим. Компанія повинна дотримуватись нових вимог щодо захисту даних, кібербезпеки, трудових стандартів і антикорупційної політики. Це з одного боку обмежує гнучкість, з іншого — дозволяє зміцнити довіру клієнтів і партнерів за умови прозорості та відповідності.

6. Екологічні вимоги та стійкість набувають дедалі більшої ваги. Споживачі очікують від логістичних операторів екологічно відповідального підходу. «Нова Пошта» може скористатися цією тенденцією для зміцнення іміджу через розвиток “зеленої логістики”, ESG-звітності та екологічних проєктів, водночас враховуючи ризики кліматичних змін і стихійних лих для інфраструктури.

Загальний висновок: ТОВ «Нова Пошта» діє в динамічному зовнішньому середовищі, що формує як значні можливості для інноваційного зростання та міжнародної інтеграції, так і суттєві загрози, пов’язані з безпекою, витратами та регуляторним тиском. Успішна стратегія компанії має ґрунтуватися на постійному моніторингу зовнішніх факторів, швидкій адаптації до змін і проактивному використанні наявних можливостей.

Відповідно до проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Нова Пошта», можна сформулювати такі стратегічні висновки:

1. Компанія має потужну внутрішню базу для утримання лідерства — володіє розвиненою логістичною інфраструктурою, інноваційними рішеннями та потужним брендом із високою лояльністю клієнтів. Це дозволяє ефективно

масштабувати діяльність, підтримувати якість обслуговування та швидко реагувати на виклики.

2. Існує потенціал для подальшого зростання та інновацій, пов'язані із зростанням попиту на e-commerce та доставку, активною цифровізацією та автоматизацією процесів, розширенням партнерських відносин і впровадженням інноваційних проєктів (наприклад, AI, fintech, smart-логістика).

3. Основні слабкості пов'язані з високими витратами та залежністю від зовнішніх чинників, особливо високу собівартість обслуговування через інфраструктурні витрати, залежність від людського капіталу в умовах війни, недостатню диверсифікацію джерел доходу (значна концентрація на B2C e-commerce), складнощі з адаптацією тарифів до платоспроможності населення.

4. Зовнішні загрози є значними та потребують стратегічного управління ризиками: воєнні дії та руйнування інфраструктури, нестабільність енергопостачання, кадрові ризики (міграція, мобілізація), регуляторний тиск та конкуренція (у т.ч. міжнародна), кіберзагрози, які ставлять під питання стабільність цифрової інфраструктури.

ТОВ «Нова Пошта» демонструє сильні конкурентні переваги та інноваційний потенціал, що дозволяє їй бути флагманом логістичного ринку України. Проте складна зовнішня ситуація вимагає стратегічної гнучкості, підвищення стійкості бізнесу, розширення джерел доходу та ефективного управління витратами й ризиками.

Ми можемо рекомендувати підприємству активізувати міжнародну експансію, автоматизувати критичні процеси, розвивати “зелену логістику”, адаптувати кадрову та фінансову політику до умов воєнного часу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА» ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ

3.1 Стратегія розвитку партнерських логістичних ініціатив ТОВ «Нова пошта» на ринку поштових відправлень

ТОВ «Нова Пошта» активно розвиває B2B-сегмент, забезпечуючи логістичні рішення для малого, середнього та великого бізнесу. Водночас компанія розширює співпрацю з державними органами в межах цифровізації адміністративних послуг (наприклад, доставка документів, ID-карток, податкових листів тощо). Основні форми такої взаємодії наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні форми взаємодії ТОВ «Нова Пошта» з бізнес-клієнтами та державними структурами

Напрямок взаємодії	Приклади реалізації	Очікувані вигоди
B2B логістичні рішення	Платформа API для e-commerce	Скорочення часу доставки, зростання довіри
Персоніфіковані тарифи	Пакети для малого бізнесу, абонплати	Лояльність клієнтів, стабільний дохід
B2G-співпраця	Доставка держдокументів, військових посилок	Розширення послуг, підвищення іміджу

ТОВ «Нова Пошта» активно розвиває B2B-напрямок, пропонуючи індивідуалізовані логістичні рішення для підприємств малого, середнього та великого бізнесу. Така взаємодія є стратегічно важливою для компанії, оскільки забезпечує стабільні обсяги перевезень і сприяє побудові довготривалих партнерських відносин. Бізнес-процеси компанії спрямовані на роботу в Україні та за кордоном (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Особливості взаємодії ТОВ «Нова Пошта» з бізнес-клієнтами

Особливості	Характеристики
Індивідуалізація логістичних рішень	Формування тарифів, маршрутів і послуг під конкретні потреби бізнесу
Інтеграція ІТ-систем клієнта з АРІ «Нова Пошта»	Автоматизація відправлень, створення накладних, відстеження посилок
Виділений менеджмент- і консультаційний супровід	Персональні менеджери, аналітика доставок, консультації щодо оптимізації
Програми лояльності та спеціальні умови	Знижки за обсягами, бонуси, after-sales підтримка
Послуги зберігання та фулфілменту	Обробка замовлень, зберігання товарів на складах компанії, упаковка, доставка
Міжнародна доставка для e-commerce бізнесу	Партнерство з Meest, AliExpress, Amazon, Shopify для виходу бізнесу на нові ринки

Основними контрагентами компанії є інтернет-магазини (Rozetka, MakeUp, Stylus), виробники споживчих товарів, бізнес-партнери в мережі внутрішнього франчайзингу, підприємства малого бізнесу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Приклади взаємодії ТОВ «Нова Пошта» з бізнес-клієнтами

Сфери бізнесу	Формат співпраці	Результати
Інтернет-магазини (Rozetka, MakeUp, Stylus)	Інтеграція АРІ, експрес-доставка, післяплата, щоденні відправки зі складу	Зростання конверсій і швидкість виконання замовлень
Виробники товарів (білизна, техніка, косметика)	Фулфілмент-послуги: зберігання, упаковка, доставка кінцевому споживачу	Оптимізація витрат на логістику
Франчайзингові бізнеси (зокрема Нова Пошта Human, НП Логістик)	Спільна розробка форматів відправлень, навчання персоналу, CRM-аналітика	Розширення мережі та єдність сервісу
Малий бізнес (через платформу «НП Бізнес»)	Онлайн-сервіси, спрощене оформлення документів, підтримка стартапів	Підвищення доступності логістики для малого бізнесу

Цифровізація бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта» вимагає використання цифрових інструментів взаємодії зі споживачами (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 – Цифрові інструменти взаємодії ТОВ «Нова Пошта» зі споживачами

Формат	Результати
Application Programming Interface (API)	Це інтерфейс, що дозволяє автоматично обмінюватися даними між двома системами. Наприклад, сайт інтернет-магазину інтегрується з системою «Нової Пошти» для автоматичного створення ТТН, відстеження посилок, розрахунку вартості доставки тощо
Customer Relationship Management (CRM)	Система управління взаємодією з клієнтами. Наприклад, бізнес-клієнти можуть зберігати історію замовлень, обслуговування та комунікацій із «Новою Поштою» у власній CRM-системі, синхронізованій через API
Особистий кабінет	Вебінтерфейс користувача на сайті «Нової Пошти», з якого можна керувати відправленнями, рахунками, шаблонами ТТН, знижками тощо. Є як для фізичних, так і для юридичних осіб (наприклад, "НП Бізнес")

Ці елементи забезпечують: зручність обслуговування, автоматизацію логістики, швидкість обробки замовлень, прозорість у взаємодії між бізнесом і «Новою Поштою».

В системі взаємодії ТОВ «Нова Пошта» з бізнес-клієнтами вона виконує з'єднувальну, посередницьку функцію, поєднує їх зі споживачами, юридичними та фізичними особами (рис. 3.1).

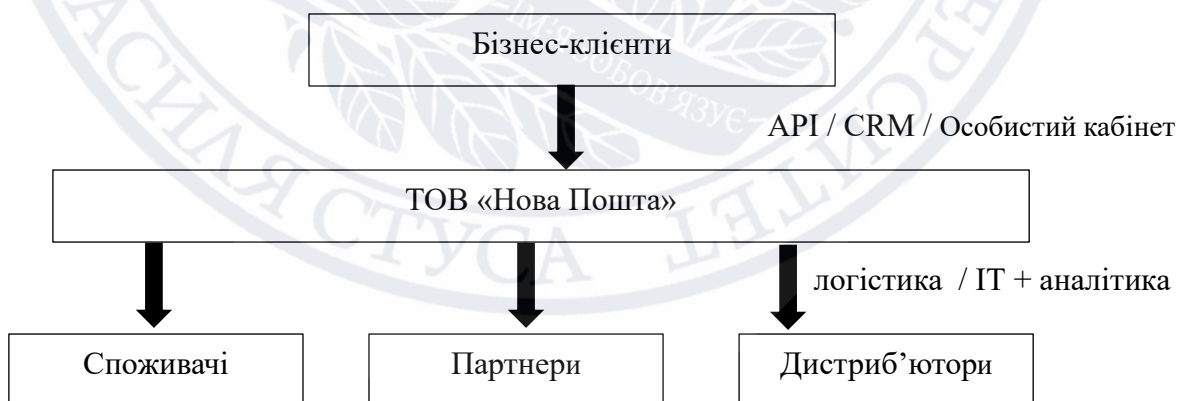


Рисунок 3.1 – Модель взаємодії «Нова Пошта» з бізнес-клієнтами

Додатковими інструментами взаємодії ТОВ «НОВА ПОШТА» є: особистий кабінет «НП Бізнес» – платформа для оформлення відправлень, створення

договорів, ведення аналітики; кешбек-програми та бонуси для юридичних осіб; освітні ініціативи – вебінари, майстер-класи для клієнтів з e-commerce та логістики.

Таким чином, взаємодія ТОВ «Нова Пошта» з бізнес-клієнтами відзначається високим рівнем діджиталізації, орієнтацією на гнучкість сервісу та створення додаткової цінності для клієнта. Цей напрям слугує основою сталого розвитку компанії в умовах конкурентного ринку логістичних послуг.

Зауважимо, що ТОВ «НОВА ПОШТА» є ініціатором ряду спільних проєктів із національними та міжнародними компаніями у сфері логістики, розширення PUDO (Pick-Up Drop-Off) точок, інтеграції платіжних систем тощо.

Серед ключових напрямів можемо визначити розгортання мережі поштоматів на базі партнерських об'єктів (магазини, ТРЦ, АЗС); інтеграція з міжнародними перевізниками (DPD, FedEx, GLS); розширення крос-докінгових платформ для прискорення обміну вантажами.

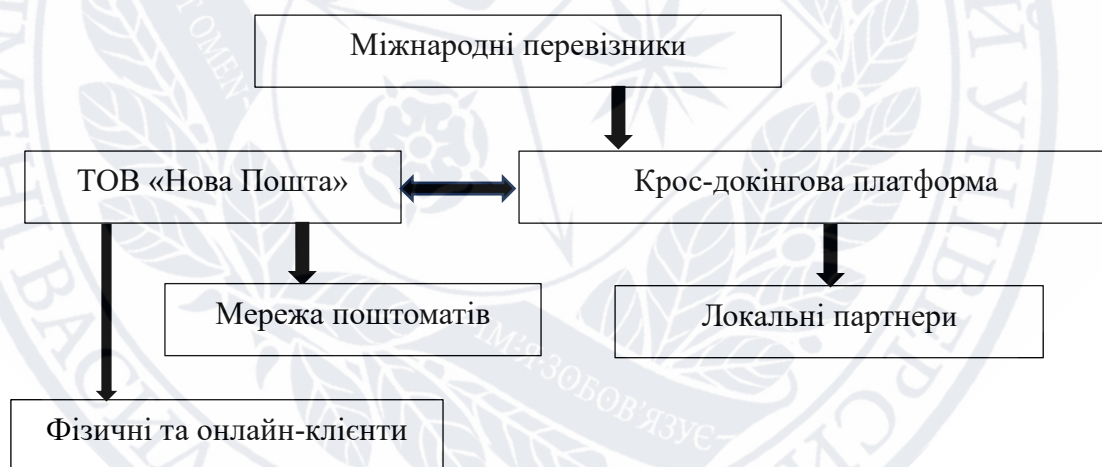


Рисунок 3.2 – Модель взаємодії «Нова Пошта» з бізнес-клієнтами

Компанія приймає участь у міжнародних ініціативах і цифрових платформах, прагне інтегрувати у глобальний логістичний простір шляхом участі в міжнародних асоціаціях, цифрових торгових платформах та інноваційних проєктах.

Таблиця 3.5 – Участь у міжнародних ініціативах і цифрових платформах

Міжнародна платформа / проєкт	Суть участі	Переваги для компанії
eTrade for All (UNCTAD)	Доступ до ринків електронної комерції	Підвищення експортного потенціалу
Digital Transport Corridors	Єдина система цифрового відстеження	Прозорість і надійність доставки
Європейські стандарти ТАРА	Впровадження безпеки вантажоперевезень	Підвищення довіри міжнародних клієнтів

Формування стратегічних партнерств і співпраці є ключовим напрямом для зміцнення позицій ТОВ «Нова Пошта» як сучасного логістичного оператора в умовах відкритої економіки. Розширення B2B і B2G зв'язків, участь у міжнародних ініціативах та інноваційна логістика є важливими елементами адаптації до змінного зовнішнього середовища.

Таблиця 3.6 – Особливості розвитку партнерських проєктів ТОВ «Нова Пошта»

Особливість	Характеристика / Приклад реалізації
Інтеграція цифрових рішень	Впровадження API для синхронізації із CRM-системами бізнес-партнерів (Rozetka, Prom.ua, Shopify)
Фокус на e-commerce	Створення сервісів під інтернет-торгівлю: доставка «день у день», фулфілмент, поштоматні рішення
Масштабування завдяки франчайзингу	Модель співпраці з регіональними партнерами (Нова Пошта Human, логістичні хаби)
Гнучкі умови для малого та середнього бізнесу	Програма «НП Бізнес»: персональні тарифи, аналітика, знижки на доставку
Міжнародні партнерства	Доставка через Meest, співпраця з міжнародними маркетплейсами (AliExpress, Amazon, eBay)
Фулфілмент і логістика під ключ	Зберігання товарів, обробка замовлень, упаковка, контроль залишків – у партнерстві з e-commerce

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації бізнесу ТОВ «Нова Пошта» фокусується на формуванні стратегічних партнерств, які дозволяють забезпечити безперервність, гнучкість та інноваційність логістичних процесів. Партнерські логістичні проєкти – це форма кооперації компанії з іншими

учасниками ринку (B2B, e-commerce, міжнародні гравці) задля спільної оптимізації логістичного ланцюга створення вартості.

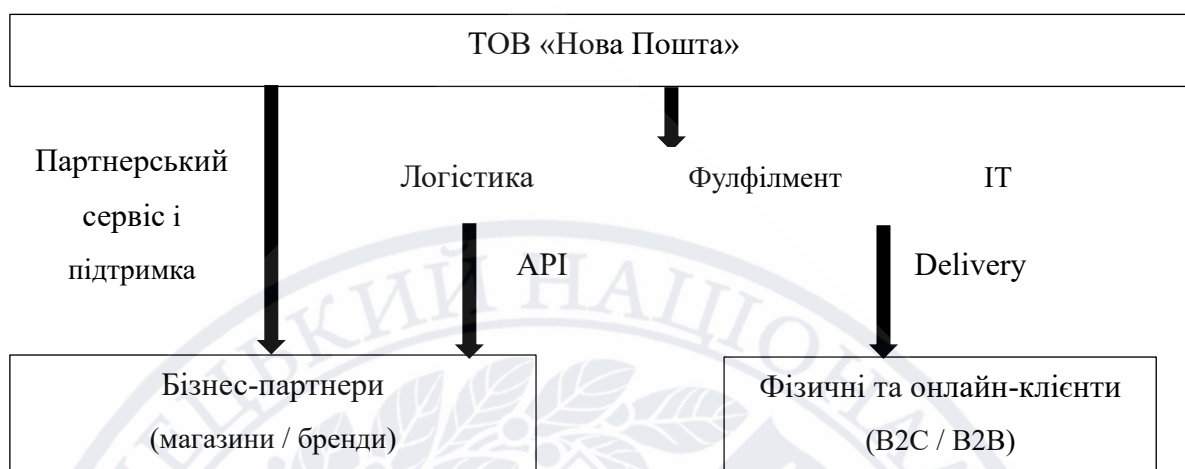


Рисунок 3.3 – Модель партнерської логістики ТОВ «Нова Пошта»

Таблиця 3.7 – Особливості реалізації партнерських логістичних рішень ТОВ «Нова Пошта»

Партнер / Категорія		Формат співпраці	Результат
Rozetka, Stylus	MakeUp,	API-інтеграція, експрес-доставка, післяплата	Скорочення часу доставки до 1 дня, зростання конверсій
AliExpress, eBay	Amazon,	Партнерські умови міжнародної доставки	Доступ українських клієнтів до світових ринків
Малий бізнес / Shopify		Онлайн-кабінет НП Бізнес, інтеграція з CMS	Спрощене логістичне адміністрування
Франчайзингові хаби		Регіональні партнери, розвиток мережі пунктів	Покриття >95% населених пунктів України
Виробники (одяг, косметика)		Фулфілмент + складивання + доставка	Мінімізація логістичних витрат до 15%

Відповідно, ключові переваги партнерських проєктів для «Нова Пошта» полягають у збільшенні обсягів доставок (завдяки зручності і швидкості оформлення збільшується число постійних відправок з боку бізнес-клієнтів); завдяки персоналізації умов забезпечується високий рівень клієнтської лояльності; за рахунок централізованих логістичних рішень (склади, поштомати) забезпечується оптимізація витрат; формується інноваційна репутація як технологічно просунутої компанії. Відповідно, через доступ до глобальних платформ відбувається міжнародна експансія та розвиток ТОВ «Нова Пошта».

Її партнерські логістичні проєкти демонструють високий рівень адаптації до вимог сучасної цифрової економіки та бізнес-середовища. Взаємодія з бізнес-клієнтами на основі принципів відкритості, технологічної інтеграції та сервісної гнучкості дозволяє компанії забезпечувати стратегічну присутність на українському та міжнародному ринку. У перспективі розвиток таких проєктів слугуватиме каталізатором цифрової трансформації логістичної галузі України.

3.2 Взаємодія ТОВ «Нова Пошта» з державними структурами та регуляторами

У сучасних умовах функціонування логістичного бізнесу ефективна взаємодія з державними інституціями виступає ключовим елементом стратегії розвитку. ТОВ «Нова Пошта» активно реалізує політику партнерства з органами влади, що забезпечує як інституційне укріплення позицій компанії, так і підвищення ефективності її операційної діяльності.

В якості основних напрямків взаємодії ТОВ «Нова Пошта» з державними інституціями ми можемо визначити законодавчу сферу, митну та податкову політику; безпеку та стандарти доставки; діджиталізацію державних послуг (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Напрямки й особливості взаємодії ТОВ «Нова Пошта» з державними інституціями

Галузь взаємодії	Конкретні напрями	Очікуваний результат
Законодавча	Участь у робочих групах із цифровізації	Формування сприятливих умов для логістики
Митна та податкова політика	Спрощення імпоротно-експортних процедур	Зниження часу та витрат на оформлення
Безпека та стандарти доставки	Сертифікація послуг, дотримання норм	Зміцнення репутації та довіри споживачів
Діджиталізація державних послуг	Інтеграція з "Дія", "е-Митниця" тощо	Прискорення сервісів, менше бюрократії

Визначимо основні інструменти стратегічної взаємодії ТОВ «Нова Пошта» (рис. 3.4). Ключовою перевагою для компанії є реалізація спільних проєктів цифрової трансформації з державою, що охоплює інтеграцію ІТ-систем, онлайн-сервісів та електронного документообігу.

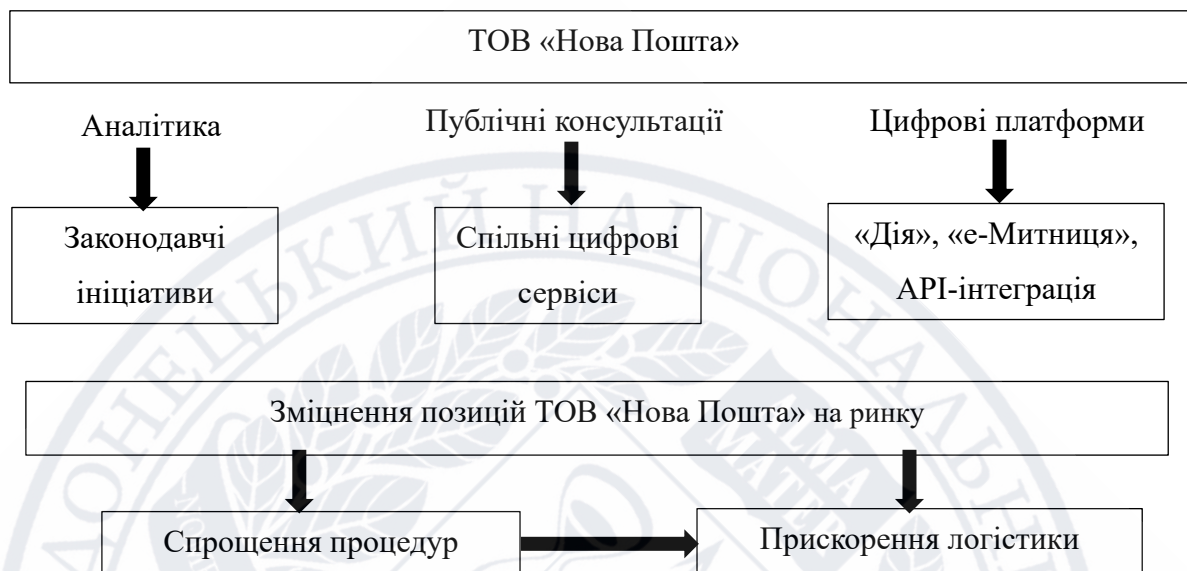


Рисунок 3.4 – Модель стратегічної взаємодії ТОВ «Нова Пошта» з державними структурами

Участь компанії в обговореннях регуляторних змін також сприяє забезпеченню прозорого середовища, покращенню конкурентних умов і лобіюванню галузевих інтересів. Додатково це дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, через спрощення процедур митного оформлення вантажів, та прискорення внутрішньої та зовнішньої логістики. В подальшому, для підприємства заходи з взаємодії з державними органами дозволять отримати ряд додаткових вигод, від публічно-приватного партнерства, та можливості лобіювання інтересів на законодавчому рівні (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Вигоди від стратегічної взаємодії з державою

Напрямок	Вигоди для ТОВ «Нова Пошта»
Публічно-приватне партнерство	Нові інвестиційні можливості
Лобіювання інтересів	Створення стабільного законодавчого середовища
Репутаційна стабільність	Позиціонування як національного лідера

3.3 Пропозиції щодо адаптації ТОВ «Нова пошта» до змін зовнішнього середовища та визначення ефекту від реалізації запропонованих заходів

Інтеграція ТОВ «Нова Пошта» в глобальні логістичні та цифрові екосистеми є стратегічним напрямом розвитку компанії, що сприяє її конкурентоспроможності, підвищенню ефективності логістичних процесів та розширенню можливостей для клієнтів. Така інтеграція забезпечує доступ до міжнародних ринків, зростання обсягів зовнішньоекономічної діяльності та адаптацію до вимог цифрової економіки.

Визначимо основні напрями інтеграції підприємства.

1. Участь у транснаціональних логістичних мережах – активна співпраця з міжнародними партнерами (наприклад, DHL, UPS, FedEx), що дозволяє формувати мультимодальні маршрути доставки та гарантувати якість обслуговування за межами України.

2. Використання глобальних цифрових стандартів – застосування інтеграційних інтерфейсів (API), систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та електронних кабінетів, що відповідають міжнародним вимогам до обміну логістичною та митною інформацією.

3. Вихід на ринки Європи, США, Азії шляхом створення сервісу NP Shopping, запуском міжнародної доставки та розвитком складів за кордоном є прикладом експансії компанії в міжнародний простір.

4. Цифрова взаємодія з партнерами та клієнтами – інтеграція власних сервісів з маркетплейсами, платформами електронної комерції (наприклад, Rozetka, Prom.ua, Amazon), що спрощує експорт та імпорт товарів.

Докладний опис переваг інтеграції ТОВ «Нова Пошта» в глобальні логістичні та цифрові екосистеми наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Переваги інтеграції ТОВ «Нова Пошта»

Переваги	Характеристика
Розширення ринків збуту	Можливість обслуговувати клієнтів у понад 200 країнах світу
Підвищення якості логістичних послуг	Впровадження міжнародних стандартів доставки та відстеження вантажів
Цифровізація логістики	Автоматизація процесів замовлення, обробки, доставки, документообігу
Скорочення термінів доставки	Оптимізація логістичних маршрутів і використання цифрових рішень
Підвищення довіри міжнародних партнерів	Прозорість, надійність, адаптація до глобальних стандартів

Інтеграція ТОВ «Нова Пошта» в глобальні логістичні та цифрові екосистеми є ключовим чинником стійкого розвитку компанії в умовах глобалізації. Це дозволяє ефективно реагувати на зміни ринку, розширювати географію присутності, оптимізувати витрати та пропонувати клієнтам інноваційні рішення у сфері логістики. У перспективі така інтеграція сприятиме зміцненню позицій України як логістичного хабу в регіоні Центральної та Східної Європи.

Інтеграція із зазначеними платформами дозволяє реалізувати наскрізні цифрові процеси від оформлення замовлення до його доставки з автоматизованим контролем і звітністю.

Таблиця 3.11 – Напрями міжнародної стратегічної взаємодії

Напрямок співпраці	Можливі партнери	Мета взаємодії
Міжнародні платформи доставки	FedEx, DHL, Meest	Розширення географії обслуговування
E-commerce екосистеми	Amazon, Alibaba, eBay	Інтеграція в ланцюги поставок
IT/FinTech-компанії	Payoneer, Stripe, NovaPay	Створення єдиних платформ оплати й відстеження
Хмарні логістичні сервіси	SAP, Oracle, Salesforce	Автоматизація, масштабування операцій

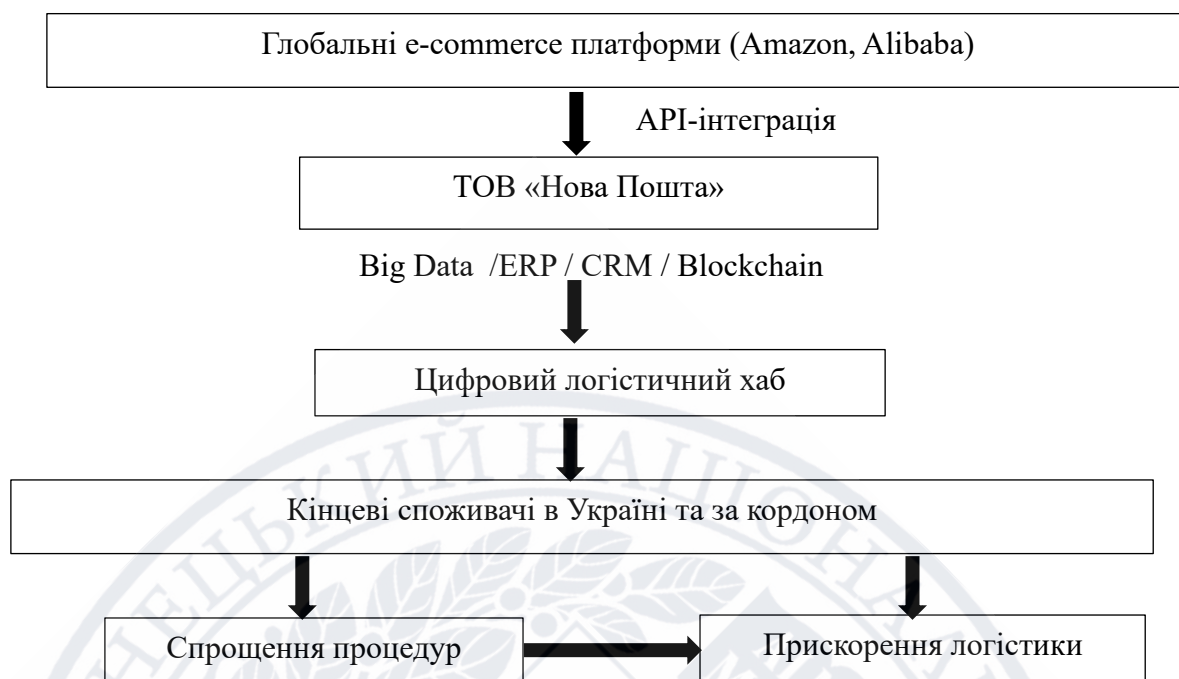


Рисунок 3.5 – Модель цифрової інтеграції ТОВ «Нова Пошта»

Для оцінки ефективності такої інтеграції доцільно використовувати ключові показники результативності (KPI).

Таким чином, стратегічна інтеграція у глобальні цифрові логістичні системи виступає потужним драйвером зростання конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та сприяє формуванню її іміджу як сучасного технологічного лідера логістичного ринку України.

Таблиця 3.12 – Потенційні вигоди та KPI міжнародної інтеграції

Показники	Поточне значення	Ціль до 2026 р.
Кількість міжнародних замовлень	120 тис./міс.	170 тис./міс.
Країни доставки	22	30
Середній час міжнародної доставки	6 днів	4 дні
Рівень задоволеності клієнтів	84%	95%

З огляду на сучасні умови функціонування ТОВ «Нова Пошта», зокрема воєнний стан в Україні та зміни в купівельній спроможності населення, важливо адаптувати його політику розвитку, враховуючи як внутрішні виклики, так і світовий досвід провідних логістичних компаній. У цей період компанія має

можливість застосувати кілька стратегій для оптимізації цінової політики, які б зберегли конкурентоспроможність на ринку, підтримали клієнтів в умовах кризи та дозволили зберегти доступність послуг для широких верств населення.

Відповідно, ми можемо визначити заходи, спрямовані на підвищення економічної ефективності ТОВ «Нова Пошта».

1. Впровадження енергоефективних технологій у логістичних центрах. Це дозволить знизити витрати на енергоресурси шляхом встановлення систем автоматичного освітлення, сонячних панелей, модернізації систем опалення/охолодження. Очікуваний ефект: зниження операційних витрат на 10-15% у середньостроковій перспективі.

2. Цифровізація управління складськими запасами та маршрутами доставки (AI/Big Data) шляхом використання алгоритмів для оптимізації маршрутів, прогнозування обсягів відправлень, управління чергами в поштових відділеннях. Очікуваний ефект: зменшення затрат на паливо та логістику до 12%, скорочення часу обробки замовлень.

3. Аутсорсинг непрофільних функцій шляхом передачі частини сервісів (наприклад, клінінг, охорона, частково ІТ-підтримка) для фокусування на ключовій діяльності. Очікуваний ефект: зниження витрат на адміністративне обслуговування на 5-7%.

4. Розширення платних цифрових сервісів для клієнтів (B2C/B2B), наприклад, запровадження персональних логістичних кабінетів, платного зберігання, страхування відправлень, швидкого повернення, інтеграцій з підприємствами сектору e-commerce. Очікуваний ефект: зростання середнього чека на 3-5%, підвищення маржинальності.

5. Диверсифікація джерел доходу від фінансових послуг (FinTech), наприклад, від застосування NovaPay-гаманців, оплати рахунків, мікрокредитування, кешбеків, програм лояльності. Очікуваний ефект: створення нових джерел прибутку, збільшення залученості клієнтів.

6. Оптимізація мережі відділень на підставі аналізу ефективності точок обслуговування та їх переведення у формат: SMART-відділень, відділень

самообслуговування, партнерських точок. Очікуваний ефект: скорочення витрат на обслуговування та персонал, збереження якості сервісу.

7. Впровадження системи KPI для підрозділів і персоналу на підставі розробки системи мотивації, заснованої на досягненні ключових показників ефективності (KPI), наприклад: кількість оброблених відправлень, рівень задоволеності клієнтів, економія ресурсів. Очікуваний ефект: підвищення продуктивності, зниження простоїв, покращення якості обслуговування.

Розглянемо приклад побудови системи KPI для одного операційного підрозділу ТОВ «Нова Пошта» (міні-логістичний центр) чисельністю до 10 працівників, зі структурованими метриками, цільовими значеннями, вагою KPI, методами оцінки та прогнозованим ефектом.

Визначимо основні положення для впровадження системи KPI для операційних підрозділів ТОВ «Нова Пошта»:

загальна оцінка працівника формується шляхом підсумовування виконання по кожному KPI з урахуванням ваги;

винагорода (премія/бонус) розраховується залежно від відсотка досягнення цільових значень;

контроль здійснюється щомісяця (оперативно) та щокварталу (стратегічно).

Таблиця 3.13 – Рекомендована система KPI для операційних підрозділів ТОВ «Нова Пошта»

№	KPI (ключовий показник ефективності)	Цільове значення (місяць)	Вага, %	Метод оцінки	Прогнозований ефект
1	2	3	4	5	6
1	Кількість оброблених відправлень на місяць	1 000 – 1 200 відправлень на 1 працівника	30%	Внутрішня статистика системи CRM/ERP	Зростання продуктивності на 10-15%
2	Середній час обслуговування клієнта	≤ 4 хвилин	15%	Системний таймінг через POS/CRM	Зменшення черг, підвищення задоволеності
3	Рівень задоволеності клієнтів	≥ 90% (за результатами опитувань)	20%	QR-анкетування, Google Form, вхідні звернення	Підвищення лояльності клієнтів

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
4	Показник безпомилкової обробки відправлень	$\geq 98\%$	10%	Скарги / випадки неправильної адресації	Зниження витрат на корекцію та повернення на 50 %
5	Дотримання внутрішніх якості стандартів обслуговування споживачів	100%	10%	Щомісячна перевірка супервайзером	Покращення якості взаємодії з клієнтами
6	Використання цифрових рішень (само-обслуговування, сканування)	$\geq 85\%$ від загальної кількості операцій	5%	Звіти мобільного додатку та POS	Прискорення процесів, менше навантаження
7	Економія на витратних матеріалах (папір, пакування)	$\leq 95\%$ від середньої витрати	5%	Фінансовий аналіз споживання ресурсів	Економія витрат до 5-7%
8	Відвідування тренінгів/інструктажів	100% працівників	5%	Відмітки HR / внутрішня LMS-система	Підвищення кваліфікації та мотивації

Очікувані результати впровадження системи KPI: підвищення загальної продуктивності підрозділу на 15-20%; зниження кількості скарг на 30-40%; оптимізація витрат на 5-10%; підвищення якості сервісу та лояльності клієнтів.

Відповідно, система стратегічної взаємодії ТОВ «Нова Пошта» для операційних підрозділів та підприємства в цілому дозволяє враховувати інтереси ключових стейкхолдерів та забезпечує підвищення економічної ефективності підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі виконано наукове завдання щодо визначення теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем на прикладі ТОВ «Нова Пошта» в умовах динамічних ринкових змін та зовнішніх викликів.

Визначено сутність та значення стратегічної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем в економіці; надано характеристику теоретичних підходів до дослідження та складових зовнішнього середовища підприємства; наведено інституційні аспекти стратегічної взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем

Визначено характеристику системи менеджменту підприємства щодо його взаємодії із зовнішнім середовищем, яка обумовлена тим, що воно не існує ізольовано, а здійснює постійний обмін з зовнішнім середовищем інформацією, технологіями, сировиною, та з клієнтами, отримуючи від нього ресурси та впливаючи на нього. Стратегічна взаємодія допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку, шляхом виявлення нових можливостей, адаптації до змін та розробки ефективних стратегій. Це джерело необхідних ресурсів для функціонування підприємства. Стратегічна взаємодія допомагає підприємству досягати своїх стратегічних цілей.

Визначено, що стратегічна взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем передбачає партнерську, конкурентну, інституційну й інформаційну спрямованість.

Стратегічна взаємодія із зовнішнім середовищем є ключовою передумовою формування гнучкої, адаптивної та інноваційно орієнтованої бізнес-моделі, яка включає тактичний і стратегічний рівні, рішення за якими забезпечує стійке зростання підприємства.

Визначено, що партнерство у бізнесі визначається як форма довгострокової взаємодії між підприємствами, що ґрунтується на спільних цілях, взаємній вигоді та розподілі ресурсів. Воно має стратегічну, операційну й інноваційну форми, і

реалізується через моделі спільного підприємництва, аутсорсину, франчайзингу, стратегічних альянсів.

ТОВ «Нова пошта» є провідним логістичним підприємством України з розгалуженою мережею філій та відділень, що надає послуги експрес-доставки документів, вантажів і посилок, займало другу позицію за показником виторгу в рейтингу Опендатабот-2024. Компанія має централізовану організаційну структуру управління з чітко визначеними рівнями та функціональними підрозділами, що забезпечують ефективність операційної діяльності. Завдяки стратегії сталого розвитку, інноваційним підходам та орієнтації на клієнта, ТОВ «Нова пошта» забезпечує стабільне зростання, конкурентоспроможність і адаптацію до викликів зовнішнього середовища.

Аналіз ринку та положення ТОВ «Нова Пошта» на ньому дозволив визначити стабільне зростання всіх показників підприємства у середньому в 2,8 разів. в динаміці показників слід визначити 2022 рік, як прискорення економічної динаміки через збільшення посилок впродовж першого року війни.

Аналіз основних показників рентабельності показав їх стійке зростання до 2023 року, і спад в 2024 році, що пов'язано зі зростанням адміністративних і фінансових витрат, та знизило операційний (EBIT) і чистий прибуток.

Діагностика стратегічної взаємодії ТОВ «Нова Пошта» з ключовими стейкхолдерами показала важливість цього напрямку для підприємства та щорічний моніторинг якості.

Відповідно до проведеного PESTLE-аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Нова Пошта», узагальнено, що 1) воно є складним і багатофакторним, з високим рівнем невизначеності; 2) економічне відновлення та розвиток електронної комерції сприяють зростанню попиту на послуги доставки; 3) соціальні тренди відіграють важливу роль у формуванні попиту; 4) технологічні зміни створюють як потужні можливості, так і виклики; 5) компанія повинна дотримуватись вимог щодо захисту даних, кібербезпеки, трудових стандартів і антикорупційної політики.

Відповідно до проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Нова Пошта», визначено, що 1) компанія має потужну внутрішню базу для утримання лідерства; 2) існує потенціал для подальшого зростання та інновацій; 3) основні слабкості пов'язані з інфраструктурними витратами, залежністю від людського капіталу в умовах війни, 4) зовнішні загрози є значними та потребують стратегічного управління ризиками.

ТОВ «Нова Пошта» демонструє сильні конкурентні переваги та інноваційний потенціал, що дозволяє їй бути флагманом логістичного ринку України. Проте складна зовнішня ситуація вимагає стратегічної гнучкості, підвищення стійкості бізнесу, розширення джерел доходу та ефективного управління витратами й ризиками.

Визначено основні форми взаємодії ТОВ «Нова Пошта» з бізнес-клієнтами та державними структурами, які забезпечують стабільні обсяги перевезень і сприяють побудові довготривалих партнерських відносин.

Основними контрагентами компанії є інтернет-магазини (, виробники споживчих товарів, бізнес-партнери в мережі внутрішнього франчайзингу, підприємства малого бізнесу. Бізнес-процеси компанії спрямовані на роботу в Україні та за кордоном

ТОВ «НОВА ПОШТА» є ініціатором ряду спільних проєктів із національними та міжнародними компаніями у сфері логістики, інтеграції платіжних систем тощо. Серед ключових напрямів визначено розгортання мережі поштоматів на базі партнерських об'єктів (магазини, ТРЦ, АЗС); інтеграція з міжнародними перевізниками (DPD, FedEx, GLS); розширення крос-докінгових платформ для прискорення обміну вантажами.

В якості основних напрямків взаємодії ТОВ «Нова Пошта» з державними інституціями визначено законодавчу сферу, митну та податкову політику; безпеку та стандарти доставки; діджиталізацію державних послуг. Ключовою перевагою для компанії є реалізація спільних проєктів цифрової трансформації з державою, що охоплює інтеграцію ІТ-систем, онлайн-сервісів та електронного документообігу.

Інтеграція ТОВ «Нова Пошта» в глобальні логістичні та цифрові екосистеми є ключовим чинником стійкого розвитку компанії в умовах глобалізації. У перспективі така інтеграція сприятиме зміцненню позицій України як логістичного хабу в регіоні Центральної та Східної Європи.

Для оцінки ефективності міжнародної інтеграції визначено ключові показники результативності. Стратегічна інтеграція у глобальні цифрові логістичні системи виступає потужним драйвером зростання конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та сприяє формуванню її іміджу як сучасного технологічного лідера логістичного ринку України.

Удосконалено систему стратегічного планування: розроблені рекомендації щодо застосування інструментів стратегічного менеджменту (SWOT, PESTLE) можуть бути використані менеджментом компанії для формування довгострокових стратегій розвитку з урахуванням зовнішніх впливів. У межах цього підходу сформовано приклад побудови системи KPI для операційного підрозділу ТОВ «Нова Пошта», з цільовими значеннями та ваговими коефіцієнтами KPI. Очікувані результати впровадження системи KPI: підвищення загальної продуктивності підрозділу на 15-20%; зниження кількості скарг на 30-40%; оптимізація витрат на 5-10%; підвищення якості сервісу та лояльності клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP АНАЛІЗУ. *Економічний аналіз*. 2012. Випуск 11. Частина 2 С. 41-45 <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37543/1>
2. Белоусов Я.І., Серебряк К.І., Белоусова Л.І. Стратегічні орієнтири розвитку конкурентоспроможного підприємства та їх вплив на конкурентні переваги. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4(3). С. 5-10
3. Білопольський М.Г., Філіпішина Л.М. Модель взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем на етапі побудови стійкого розвитку бізнесу та суспільства. *Вісник економічної науки України*. 2017. №. 1. С. 3-7.
4. Бреус С., Цимбаленко О., Глухов М. Інформаційні технології: їх роль у зміні бізнес-парадигми компаній. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-15>
5. Бутко М., Бутко І., Мащенко В. Теорія прийняття рішень: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 360 с.
6. Герасимова В.О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93-97.
7. Гринчук Ю.С., Музиченко А.О., Приходько К.О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 26. С. 35-46
8. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Мукачівський державний університет. Збірник наукових праць. №11, 2017, С.201-204.
9. Даценко Г.В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємств безпосереднього і непрямого впливу. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2010. № 6. С. 198 – 202.
10. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища

підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9

11. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 768 с. URL: <https://surl.lu/ulyewc>

12. Жуківець М.М. Особливості реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Нова Пошта» в умовах війни. *Моделювання та прогнозування економічних процесів*. 2024. Т. 1, №1. URL: <https://mpeproc.fmm.kpi.ua/article/view/298341/291102>

13. Звіт про управління 2024 ТОВ «Нова Пошта» URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/11730>

14. Кобилух О.Я., Гірна О.Б. Логістичний оператор: інноваційний шлях розвитку на українському та міжнародному ринку експрес-доставки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1874/1806>

15. Кобилух О.Я., Гірна О.Б. Сучасні тренди на ринку експрес-доставки в Україні. *Академічні візії*. 2022. Вип. 12. URL: <https://academyvision.org/index.php/av/article/view/88/79>

16. Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/13.pdf

17. Кухаренко Л. Служби доставки в Україні: короткий огляд (2023). URL: <https://ua.weblium.com/blog/sluzhbi-dostavki-v-ukrayini>

18. Куцик П., Лупак Р., Щупаківський Р., Качан О., Вірт М. Концептуальні засади узгодження галузевих структурних зрушень із потребами забезпечення конкурентоспроможності економіки в умовах цифрових трансформацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. №2. С. 346-361.

19. Кушнір О.К., Кріль О.В. Дослідження конкурентного середовища операторів поштового зв'язку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-38>

20. Лабурцева О.І. Стратегічна гнучкість підприємства в контексті

організаційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. №. 4. С. 29-31.

21. Лавриненко С., Кравчук І., Буднік О. Сучасні ERP-технології - ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*, 2024. №62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37>

22. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*, 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19>

23. Логвіненко Б.І. Економічний механізм узгодження рішень в системі рефлексивного управління на підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №. 3 (65). С. 155-161.

24. Нижник В.М., Полінкевич О.М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств. *Економічні науки*. Сер.: *Економіка та менеджмент*. 2012. Вип. 9(2). С. 334-345.

25. Нова пошта підвищує тарифи з 01.10.2024 р. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/12123>.

26. Офіційний сайт Delivery. URL: delivery-auto.com.

27. Офіційний сайт Meest. URL: meestposhta.com.ua.

28. Офіційний сайт Укрпошта. URL: ukrposhta.ua

29. Падерін І.Д., Новак Є.Е. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2015, № 3(41)

30. Паздрій В.Я. Моделі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. *Стратегія економічного розвитку України*. 2011. Т. 29. С. 178-187.

31. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник: К.: Центр навчальної літератури, 2019. 216 с.

32. Проміжна інформація емітента цінних паперів, I кв. 2025 року ТОВ «Нова Пошта» URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/12319>

33. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми. 2016. монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

34. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>

35. Судакова О.І. Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки підприємств при стратегічній взаємодії із зовнішнім середовищем. *Економічний простір*. 2014. №. 92. С. 241-248.

36. Судакова О.І., Попова В.В. Оцінка економічної безпеки підприємства при взаємодії з суб'єктами зовнішн. середовища. *Економічні студії*. 2015. С. 91.

37. Таранич О.В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Економіка і організація управління*. 2020. №4(40). С. 143-152. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10197>

38. Таранич О.В., Вінніченко А.А., Таранич А.В. Стратегія антикризового управління підприємством із врахуванням його життєвого циклу. *Економіка і організація управління*. 2023. 3(47), 62-74. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13929>

39. Устенко І.А., Мардар М.Р. Аналіз маркетингової діяльності компанії в просуванні товарів (на прикладі експрес-доставки). *Ефективна економіка*. 2024. № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.15>

40. Фінансова Звітність 2024 ТОВ «Нова Пошта» URL: <https://surl.li/agfout>

41. Цінова політика Нової Пошти: Підвищення стандартів логістики в Україні. URL: <https://lp-sklad.biz/blog/czinova-polityka-novoyi-poshty-pidvyshhennya-standartiv-logistyky-v-ukrayini/>

42. Черниш Т.О., Черниш А.Е. Діагностика факторів, що впливають на систему стратегічного управління підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2011. № 7(161). С. 257-263.

43. Шкуренко Р. Організація доставки товарів логістичним оператором «Нова Пошта» в умовах воєнного стану. Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі. Київ: Державний торговельно-економічний університет, 2024. С. 203–206.

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Підприємство "НОВА ПОШТА" _____ Дата (рік, місяць, число) _____
(найменування) _____ за ЄДРПОУ _____

Коди		
2025	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2024 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	44 779 857	36 468 879
Чисті зароблені страхові премії		2010	-	-
премії підписані, валова сума		2011	-	-
премії, передані у перестрахування		2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума		2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(35 284 709)	(28 625 037)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	9 495 148	7 843 842
збиток		2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань		2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів		2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума		2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	785 654	581 274
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(4 209 338)	(2 985 829)
Витрати на збут	9	2150	(908 227)	(856 282)
Інші операційні витрати	10	2180	(755 247)	(774 662)
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	4 407 990	3 808 343

Продовження ДОДАТКУ А



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 953 039	2 706 514
Інші доходи		2240	-	29 003
у тому числі:			-	-
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(2 034 444)	(1 248 217)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(2 489 948)	(857 468)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 836 637	4 438 175
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(336 306)	(471 019)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 500 331	3 967 156
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 500 331	3 967 156



III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 647 314	3 522 561
Витрати на оплату праці		2505	10 085 098	8 491 614
Відрахування на соціальні заходи		2510	2 036 899	1 724 662
Амортизація		2515	2 983 431	2 317 382
Інші операційні витрати		2520	23 404 779	17 185 591
Разом		2550	41 157 521	33 241 810

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Бульба Олександр Миколайович
Директор

Шевченко Діана Іванівна
Головний бухгалтер