

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ОПОЛЬСЬКИЙ ВЛАДИСЛАВ ВОЛОДИМИРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
« ____ » _____ 2026 р.

**ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ
СТІЙКІСТЮ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Анжеліка СИНИЧЕНКО,
ст. викладач кафедри
менеджменту та поведінкової економіки

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали / за школою ЄТКС / за національного шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2026

АНОТАЦІЯ

Опольський В. В. Формування моделі управління організаційною стійкістю на основі використання цифрових технологій. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота за спеціальністю 073 «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2026.

Робота присвячена теоретико-методологічному обґрунтуванню та розробці концептуальних засад моделі управління організаційною стійкістю підприємства в умовах цифрової трансформації. У роботі розкрито сутність організаційної стійкості як динамічної здатності до випереджальної адаптації та класифіковано фактори впливу на неї. Проведено ґрунтовний аналіз господарської діяльності та рівня цифровізації ТОВ «Нова пошта», який підтвердив прямий зв'язок між використанням інноваційних рішень та здатністю компанії зберігати функціональність у критичних умовах. Запропоновано алгоритм впровадження цифрових технологій у систему менеджменту та розроблено комплексну модель управління стійкістю, що інтегрує ризик-орієнтований підхід у загальну стратегію розвитку підприємства.

Ключові слова: організаційна стійкість, цифрова трансформація, штучний інтелект, логістика, антикризове управління, ризик-менеджмент, Індустрія 4.0.

69 с., 22 табл., 17 рис., 2 додатків, 79 джерел.

Opolskyi V. V. Developing an Organizational Resilience Management Model Based on Digital Technologies. Qualification (Bachelor's) thesis, specialty 073 "Management". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026.

The thesis is devoted to the theoretical and methodological substantiation and development of conceptual foundations for an enterprise organizational resilience management model in the context of digital transformation. The paper reveals the essence of organizational resilience as a dynamic capacity for proactive adaptation and classifies the factors influencing it. A thorough analysis of the economic activities and digitalization level of "Nova Poshta" LLC was conducted, confirming a direct link between the use of innovative solutions and the company's ability to maintain functionality under critical conditions. An algorithm for implementing digital technologies into the management system is proposed, and a comprehensive resilience management model that integrates a risk-oriented approach into the overall enterprise development strategy has been developed.

Keywords: organizational resilience, digital transformation, artificial intelligence, logistics, crisis management, risk management, Industry 4.0.

69 p., 22 tabl., 17 fig., 2 appendix, 79 references.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та складові організаційної стійкості в сучасних умовах	7
1.2. Класифікація факторів, що впливають на стійкість організації	15
1.3. Концепція цифрових технологій та їх роль у трансформації бізнесу	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»	29
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та фінансового стану ТОВ «Нова пошта»	29
2.2. Оцінка поточного рівня організаційної стійкості та цифровізації підприємства	38
2.3. Дослідження світового та вітчизняного досвіду впровадження інновацій для зміцнення стійкості	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТІЙКІСТЮ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	53
3.1. Формування алгоритму впровадження цифрових технологій у систему управління логістичним підприємством	53
3.2. Побудова моделі управління стійкістю ТОВ «Нова пошта» в умовах невизначеності	61
3.3. Оцінка очікуваної ефективності від впровадження запропонованої моделі	63
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах радикальної невизначеності, економічних та геополітичних шоків розвитку традиційні ієрархічні моделі управління втрачають здатність забезпечувати необхідну для ефективного функціонування стабільність бізнес-систем. Проблема формування моделі управління організаційною стійкістю набула особливої гостроти у світлі подій 2020–2025 років, які продемонстрували вразливість навіть найбільш стабільних бізнес-систем перед викликами каскадних ризиків. Для українських підприємств, що функціонують у зоні екстремальних воєнних ризиків, організаційна стійкість перестає бути загальним стратегічним пріоритетом, трансформуючись з конкурентної переваги в обов'язкову умову фізичного збереження інтелектуального капіталу та активів. Використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей, хмарні екосистеми, дозволяє створити нову архітектуру управління, де дані стають ядром стійкості, а автоматизація забезпечує безперервність інноваційних процесів за будь-яких зовнішніх сценаріїв. Зважаючи на це, актуальність теми дослідження зумовлюється гострою потребою вітчизняних підприємств у переході від стратегій реактивного відновлення до формування проактивних моделей управління, що базуються на технологічній гнучкості та цифровому суверенітеті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про глибоку інтелектуальну роботу в напрямі концептуалізації організаційної стійкості. Фундаментальні основи цієї категорії були закладені ще в межах екологічних досліджень К. Голлінга, а згодом адаптовані до соціально-економічних систем такими вченими, як С. Дучек, яка виокремила етапи передбачення, підготовки, реагування та адаптації. Останні напрацювання акцентують увагу на цифровому вимірі стійкості, підкреслюють роль штучного інтелекту у зміцненні ланцюгів постачання, зосереджуються на аналітиці великих даних як інструменті координаційної гнучкості. В українському контексті питання стійкості набули нормативного закріплення через Концепцію забезпечення національної системи

стійкості, що вказує на необхідність синхронізації корпоративних стратегій із загальнодержавними безпековими пріоритетами. Проте, попри значний масив теоретичних знань, залишається недостатньо розробленим механізм прямого впливу саме цифрових технологій на формування цілісної моделі управління стійкістю, що враховувала б як внутрішні організаційні трансформації, так і динаміку зовнішнього середовища.

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка концептуальних засад моделі управління організаційною стійкістю підприємства, що базується на інтегрованому використанні цифрових технологій для забезпечення стратегічної гнучкості та адаптивності в умовах високої турбулентності.

Для досягнення цієї мети передбачено розв'язання таких **завдань**:

- визначити сутність та складові організаційної стійкості в сучасних умовах;
- класифікувати фактори, що впливають на стійкість організації;
- охарактеризувати застосування концепції цифрових технологій та їх ролі у трансформації бізнесу;
- навести загальну характеристику господарської діяльності та фінансового стану ТОВ «Нова пошта»;
- провести оцінку поточного рівня організаційної стійкості та цифровізації підприємства;
- дослідити світовий та вітчизняний досвід впровадження інновацій для зміцнення організаційної стійкості;
- сформулювати алгоритм впровадження цифрових технологій у систему управління логістичним підприємством;
- розробити фреймворк побудови моделі управління стійкістю ТОВ «Нова пошта» в умовах невизначеності;
- здійснити оцінку очікуваної ефективності від впровадження запропонованої моделі.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення життєздатності та розвитку організацій у динамічному ринковому середовищі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та прикладних інструментів управління організаційною стійкістю на основі впровадження цифрових технологічних рішень.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Теоретичне значення одержаних результатів полягає у поглибленні концептуальних підходів до визначення організаційної стійкості як багатовимірної соціально-економічної категорії в умовах четвертої промислової революції. Удосконалено класифікацію факторів впливу на стійкість бізнес-систем через інтеграцію технологічного компонента як ключового драйвера адаптивності. Дістало подальшого розвитку теоретичне обґрунтування ролі проривних цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей. Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю впровадження розробленого алгоритму цифровізації та комплексної моделі управління стійкістю у діяльність логістичних підприємств, зокрема ТОВ «Нова пошта». Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій цифрової трансформації та програм забезпечення безперервності бізнесу.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок (без урахування списку використаних джерел та додатків). Список використаних джерел містить 79 найменувань. Робота ілюстрована 14 рисунками та 22 таблицями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові організаційної стійкості в сучасних умовах

Сучасні підприємства виступають найважливішими суб'єктами економіки, маючи різні форми і види залежно від цілей і характеру виробництва, масштабів, юридичного статусу, але всі вони поєднуються однаковою метою – досягненням успіхів у своїй діяльності. Ключовою і універсальною якістю життєдіяльності і доцільності існування підприємства виступає стійкість і довготривалість його функціонування, тобто організаційна стійкість – здатність успішно долати періоди нестабільності і непередбачувані ситуації і ефективно працювати в довгостроковій перспективі.

Протягом ХХІ століття суттєво змінились не тільки економічні умови функціонування бізнесу і принципи збереження конкурентоспроможності підприємств, але й виникли нові масштабні і непередбачувані, поглибилась енергетична криза, активізувалась цифровізація економіки, відбувається зміна поведінкових моделей споживачів, швидка деградація традиційних ланцюгів постачання і збуту, що змушує наукову спільноту та бізнес-лідерів до перегляду підходів і зміщення акцентів з управління ризиками на концепцію стійкості або здатності бізнесу до адаптивного відновлення та проактивної трансформації [19; 33].

Здатність підприємств зберігати функціональність, адаптуватись до зовнішніх впливів, забезпечувати швидке відновлення визначає рівень стійкості всієї організаційної системи [38]. Нова архітектура управління створюється за допомогою використання цифрових технологій – штучного інтелекту, Інтернету речей, хмарних екосистем, в яких дані стають ядром стійкості, а автоматизація забезпечує безперервність інноваційних процесів за будь-яких зовнішніх сценаріїв.

Поняття організаційної стійкості зазнало значної еволюції, пройшовши шлях від фізико-технічного розуміння, яке використовувалось дослідниками для вивчення спроможності людей відновлюватись після складних негативних подій, до багатовимірної соціально-економічної категорії, що характеризує цілісний процес позитивної адаптації бізнесу в різних умовах, які супроводжуються наявним рівнем тиску або реальних загроз [20].

З метою досягнення організаційної стійкості підприємства дослідники акцентують увагу на важливості: впровадження кризового менеджменту, стратегічного планування, оцінки адаптивності [70]; прогнозування екологічних зовнішніх ефектів [44]; поширення стратегічних HR-практик і розвитку корпоративної культури [50]; машинного навчання та аналізу ресурсної спроможності підприємств [59]; удосконалення систем управлінського контролю, орієнтованих на резильєнтність [75]; підвищення інноваційної зрілості управління бізнес-процесами [76]; розробки методичних підходів до аналізу бізнес-процесів [38]; фундаментальності фінансової діагностики [19; 31]; поєднання стратегічних і тактичних інструментів підтримання стійкості бізнес-процесів [27]; врахування в аналітичних підходах специфіки галузей діяльності підприємств [25].

Організаційну стійкість підприємства науковці ототожнюють із:

- надійністю, здатністю своєчасно і в повному обсязі виконувати зобов'язання перед споживачами, працівниками, партнерами, державою;
- стабільністю та ефективністю елементів виробничої системи та їхньою спроможністю зберігати показники функціонування в умовах зміни внутрішніх та зовнішніх параметрів;
- економічною стійкістю, пов'язаною зі стабільним фінансовим станом, комерційним успіхом і прибутковістю роботи;
- стійкістю системи до впливу ендегенних і екзогенних чинників економічного і політичного походження, здатністю нейтралізовувати потенційні джерела виникнення шоків ситуацій і мінімізувати збитки від них.

Тлумачення організаційної стійкості тісно пов'язані із поняттями стабільності і адаптивності. Стабільність фокусується на збереженні поточного стану, а адаптивність – на спроможності пристосовуватись до змін. Для досягнення організаційної стійкості підприємству необхідно поєднувати стабільність і адаптивність.

Частина науковців ототожнює організаційну стійкість із забезпеченням стійкості бізнес-процесів як фундаменту економічної безпеки підприємства [2; 19; 32]. І хоча ці поняття тісно пов'язані, вони відрізняються одне від одного тим, що стійкість бізнес-процесів відображає їх здатність безперервно функціонувати і протистояти зовнішнім або внутрішнім впливам, а організаційна стійкість передбачає здатність підприємства не тільки протистояти змінам і викликам, а вийти з них сильнішим.

Важливо розрізняти *стійкість як стан* (stability) та *стійкість як процес* (resilience). Якщо стабільність орієнтована на мінімізацію відхилень від норми, то організаційна стійкість у сучасних умовах – це здатність системи до «стрибка вперед», тобто не просто до відновлення попереднього стану, а до виходу на нову траєкторію розвитку після кризи.

Організаційну стійкість не слід сприймати як кінцевий стан, це процес прогресивного розвитку в ризикованих умовах і невизначеному середовищі протягом всієї життєдіяльності підприємства. Стійкість підприємства повинна забезпечуватись в будь-яких умовах і ситуаціях, що виникають в системі і навколишньому середовищі. Концепція організаційної стійкості потребує розробки чіткої стратегії розвитку підприємства і аналізу умов його стійкості для оцінки, розвитку і постійного вдосконалення.

На сьогоднішній день в науковому середовищі продовжуються дослідження поняття, способів оцінки і засобів забезпечення організаційної стійкості. Всі вони залежать від обраного підходу, акценту на теоретичних або практичних аспектах, базуються на використанні тих або інших методів, концентруються на розробці різних стратегій управління, викликають певні протиріччя і залишаються відкритими (рис. 1.1).

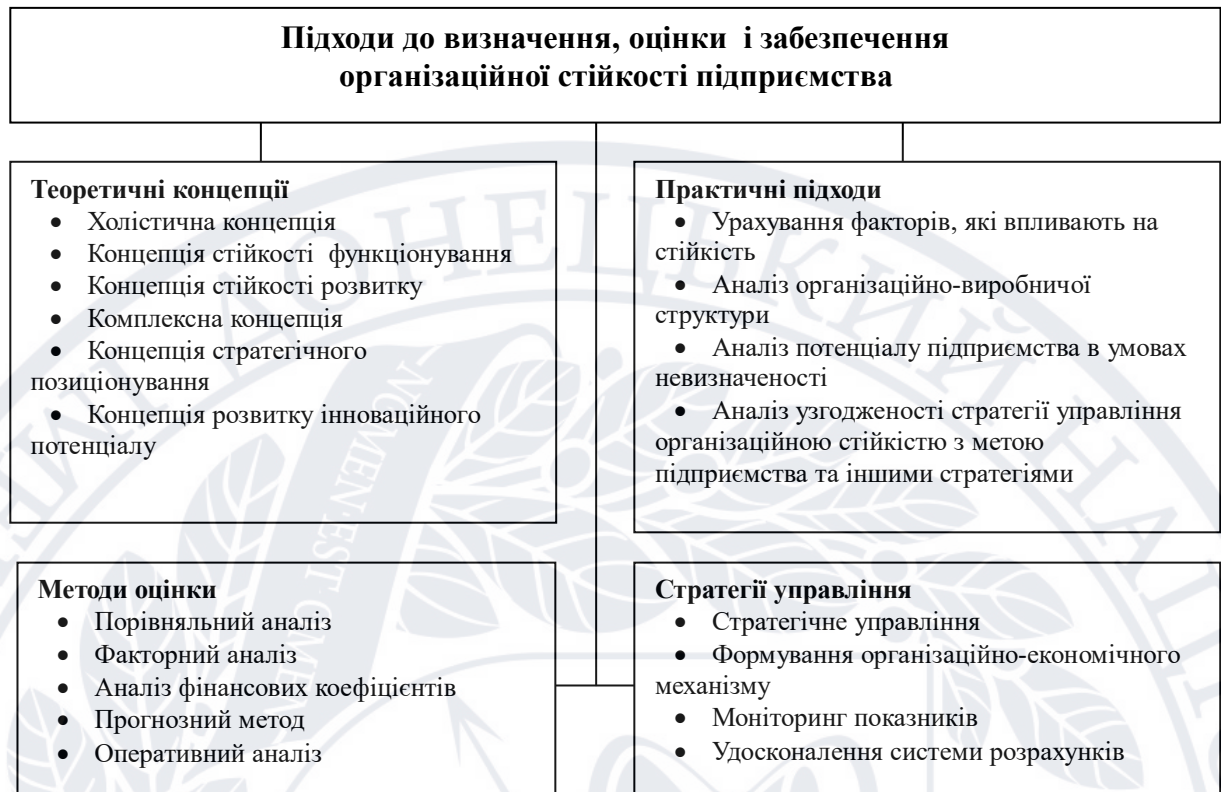


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення, оцінки і забезпечення організаційної стійкості підприємства

Джерело: складено автором за [4; 24; 32; 40; 43; 45; 46; 51; 54; 63; 72; 79]

Найпоширенішими теоретичними концепціями до визначення організаційної стійкості є холістична концепція, концепція стійкості функціонування, концепція стійкості розвитку, комплексна концепція, концепція стратегічного позиціонування, концепція розвитку інноваційного потенціалу.

Відповідно до *холістичної концепції* підприємство розглядають як органічну складову відкритої соціально-економічної системи, увага акцентується на взаємодії і взаємозв'язку її елементів, де стійкість характеризується спроможністю системи зберігати свій працездатний стан з досягненням запланованих результатів і повертатись до динамічної рівноваги після впливу внутрішніх і зовнішніх збурень, витримувати зміни, долати проблемні і непередбачувані кризові ситуації.

Концепція стійкості функціонування зосереджується на здатності підприємства зберігати внутрішню структуру і властивості в процесі діяльності в умовах впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Концепція стійкості розвитку базується на спроможності підприємства зберігати свою цілісність за рахунок вдосконалення внутрішньої структури, переходу її на новий якісний рівень під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища для досягнення поставлених цілей.

Відповідно до *комплексної концепції* стійкість поєднує різні складові діяльності підприємства – виробничу, маркетингову, фінансову, кадрову, інвестиційну, інноваційну, які забезпечують виконання стратегії розвитку підприємства.

Концепція стратегічного позиціонування та поєднання дій, SPACE (Strategic Positioning and Actions Combination Evaluation) виступає інструментом стратегічного планування, який допомагає підприємству оцінити свою поточну позицію, дозволяє комбінувати фактори, які визначають потенціал організаційної стійкості (внутрішній потенціал, зовнішні умови, затребуваність та інноваційність).

Концепція організаційної стійкості на базі розвитку інноваційного потенціалу базується на спроможності підприємства ефективно використовувати і розвивати інноваційний потенціал та клієнтоорієнтованість для підвищення інноваційної привабливості і соціальної значущості підприємства. Інноваційний потенціал складається з виробничо-технологічних, інформаційних, ринкових та інтелектуальних ресурсів і відображає готовність підприємства до впровадження перспективних інноваційних проєктів.

Практичні підходи до визначення організаційної стійкості базуються на: урахуванні факторів, які впливають на стійкість (виробничо-технологічних, організаційно-структурних, фінансово-економічних, соціально-психологічних, екологічних); аналізі організаційно-виробничої структури (виявленні характеру взаємодії всіх підрозділів, оцінці рівня стабільності внутрішньої організаційної структури); дослідженні потенціалу підприємства в умовах невизначеності;

аналізі узгодженості стратегії управління організаційною стійкістю з метою підприємства та іншими стратегіями.

Для оцінки організаційної стійкості використовують методи порівняльного аналізу, факторного аналізу, аналізу фінансових коефіцієнтів, прогнозний метод, оперативний аналіз, а для її забезпечення застосовують стратегічне управління, формування організаційно-економічного механізму, моніторинг показників, удосконалення системи розрахунків. В межах різних теорій управління сформовано чотири основних підходи до визначення і забезпечення організаційної стійкості підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення і забезпечення організаційної стійкості підприємства

Назва підходу	Сутність підходу	Забезпечення	Методи
Процесний підхід до забезпечення організаційної стійкості функціонування підприємства (А. Файоль, Ф. Тейлор, Л. Урвик, М. Вебер)	Досягнення організаційної стійкості через ефективне виконання функцій управління підприємством	Діяльність підприємства – це комплекс взаємозалежних і взаємодоповнюючих бізнес-процесів, які виділяють, описують, оптимізують, а потім розробляють показники результативності, оцінюють ефективність процесу і системи, здатність досягнення цілей	- Визначення взаємозв'язків процесів - Виявлення затребуваності процесу - Документування процесів - Контроль процесів - Відповідальність за процес
Підхід на основі забезпечення стійкості організаційної культури (М. Вілсон, А. Сен, М.К. Ліннелюек, Е. Гріффітс, Р. Дж. Еклс)	Підтримка сприятливого клімату в середовищі підприємства та створення необхідних умов для його ефективного функціонування за рахунок корпоративної культури	За допомогою корпоративної культури створюється система, в якій працівники поділяють цілі підприємства і мотивовані на їх досягнення. Підвищує стійкість підприємства за рахунок доповнення її гнучкістю, вона визначає образ дій, які дозволяють працівникам швидко і адекватно реагувати на неочікувані події	- Створення системи найму, навчання і стимулювання персоналу, постійний розвиток - Організація безперервного обміну інформацією - Делегування повноважень - Поєднання командної роботи з персональною відповідальністю - Постійний аналіз поточної ситуації і розробка програми швидкого реагування на кризи
Підхід через забезпечення стійкості комунікативної взаємодії (Р. Франц, В. Врум, Е. Фрімен, Т. Диллік, К. Хокертс)	Використання комунікацій як інструменту інтеграції всіх видів діяльності підприємства, механізму управління, засобу забезпечення гнучкості і адаптивності	Управління комунікаціями всередині підприємства, із зовнішнім середовищем для формулювання і забезпечення досягнення цілей і виконання задач, координації діяльності, точності прогнозування, побудови конструктивних відносин, узгодженості внутрішніх і зовнішніх комунікаційних заходів	- Створення чіткої стратегії розвитку комунікацій - Розробка регламентів інформаційної взаємодії - Використання ефективних каналів комунікацій - Регулярні наради і зворотний зв'язок - Стимулювання відкритості і довіри, навчання навичкам ефективної комунікації

Комплексний підхід У. Бенніс, А. В. Фейгельбаум, Г. Дж. Шанісі, Я. Пера	Комплексне забезпечення організаційної стійкості всіх елементів господарської діяльності: системи економічної безпеки, функціональних підсистем, механізмів управління.	Всі підсистеми підприємства мають бути органічно пов'язані між собою і взаємодіяти в процесі регулювання, направлено на стабільне функціонування в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз. Для цього розробляють стратегію управління, яка охоплює всі аспекти роботи підприємства, виявляють ризики і регламентують цільові показники і інструменти управління	• Діагностика загроз • Моніторинг стійкості • Використання спеціальних методик і підходів для аналізу потенційної стійкості в умовах невизначеності, таких як SPACE • Використання стратегічних інструментів забезпечення організаційної стійкості (партнерства для обміну знаннями, технологіями, ресурсами, капіталом)
---	---	---	---

Джерело: складено автором за [5; 40; 47-49; 58; 65; 71; 73; 75; 78]

З точки зору процесного підходу організаційна стійкість забезпечується через ефективне виконання функцій управління підприємством. Діяльність підприємства розглядається як комплекс взаємозалежних і взаємодоповнюючих бізнес-процесів, які виділяють, описують, оптимізують і стандартизують, розробляють показники результативності, за допомогою яких оцінюють ефективність процесу і системи в цілому в контексті досягнення стратегічних цілей підприємства.

Підхід до організації стійкості на основі забезпечення стійкості організаційної культури базується на підтримці сприятливого клімату в середовищі підприємства та створенні необхідних умов для його ефективного функціонування. За допомогою корпоративної культури створюється система, в якій працівники поділяють цілі підприємства і мотивовані на їх досягнення, підвищується стійкість підприємства за рахунок доповнення її гнучкістю, визначається образ дій, які дозволяють працівникам швидко і адекватно реагувати на неочікувані події.

Підхід через забезпечення стійкості комунікативної взаємодії передбачає використання комунікацій як інструменту інтеграції всіх видів діяльності підприємства, механізму управління, засобу забезпечення гнучкості і адаптивності. Управління комунікаціями всередині підприємства, між ним і зовнішнім середовищем використовується для формулювання і забезпечення досягнення цілей і виконання задач, координації діяльності, точності

прогнозування, побудови конструктивних відносин, узгодженості внутрішніх і зовнішніх комунікаційних заходів.

Комплексний підхід означає комплексне забезпечення організаційної стійкості всіх елементів господарської діяльності: системи економічної безпеки, функціональних підсистем, механізмів управління. Всі підсистеми підприємства мають бути органічно пов'язані між собою і взаємодіють в процесі регулювання, направлено на стабільне функціонування в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз. Для цього розробляють стратегію управління, яка охоплює всі аспекти роботи підприємства, виявляють ризики і регламентують цільові показники і інструменти управління стійкістю.

Стійкість не є монолітною категорією; вона складається з кількох взаємопов'язаних вимірів, які забезпечують життєздатність підприємства на різних рівнях (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Виміри організаційної стійкості підприємства

Вимір стійкості	Зміст та роль у системі управління	Технологічна підтримка
Економічна стійкість	Здатність підтримувати визначений рівень економічних параметрів, рентабельність і стабільний розвиток, відновлювати або встановлювати нове стійке становище після дестабілізуючого впливу різних факторів	ВРМ – системи, регламенти бізнес-процесів, платформи контролю ефективного і збалансованого використання ресурсів, управління ризиками
Фінансова стійкість	Здатність підтримувати ліквідність та платоспроможність під час шоків, доступ до капіталу	Платформи цифрових фінансів, AI-аналіз фінансових ризиків
Операційна стійкість	Безперервність виробничих та логістичних процесів при порушенні зв'язків	IoT-моніторинг, цифрові двійники, автономна робототехніка
Стратегічна стійкість	Гнучкість бізнес-моделі, здатність до зміни ціннісної пропозиції	Big Data для аналізу ринкових ніш, GenAI для маркетингу
Цифрова стійкість	Стійкість IT-інфраструктури, захищеність даних та кібербезпека	Блокчейн, STEM
Соціальна стійкість	Здатність зберігати внутрішню стабільність, долати виклики зовнішньої нестабільності, забезпечувати благополуччя працівників і партнерів в умовах кризи	Інструменти антикризового управління, розвиток корпоративної культури і лідерства, сучасні технології управління персоналом
Психологічна стійкість	Адаптивність персоналу, лідерство та культура інновацій	Платформи колаборації, AI-тренажери для навчання
Екологічна стійкість	Спроможність мінімізувати негативний вплив господарської діяльності на навколишнє середовище, урахування зовнішніх екологічних ризиків і реалізація заходів щодо їх зниження	Стратегічний розвиток у напрямку використання сучасних екологічних технологій

Джерело: складено автором за [4; 8; 20; 33]

Для оцінки ступеня організаційної стійкості науковці пропонують велику кількість різноманітних показників, але єдиної методології, яка підходить всім підприємствам, на сьогоднішній день не існує. Залежно від сфери діяльності, ресурсів, стратегічних цілей, рівня розвитку систем управління, наявності цифрових технологій керівництво підприємств розробляє індивідуальну систему індикаторів і параметрів, застосовує найсучасніші методи оцінки та підходи, розробляє ефективні заходи, проводить навчання персоналу [4; 8; 20].

Математично організаційну стійкість (R_{org}) можна представити як функцію від адаптивної спроможності (A_c), ресурсної надмірності (R_{ex}) та швидкості відновлення (V_r) в умовах інтенсивності шоку (S_s):

$$R_{org} = \frac{A_c \times R_{ex} \times V_r}{S_i}$$

де цифрові технології безпосередньо підвищують значення A_c (через краще прогнозування) та V_r (через автоматизацію реакцій), одночасно дозволяючи оптимізувати R_{ex} за рахунок точного розрахунку потреб.

1.2. Класифікація факторів, що впливають на стійкість організації

Дослідження тенденцій стійкого функціонування підприємств пов'язане із концепцією сталого розвитку і передбачає досягнення збалансованості між обмеженими ресурсами, екологічними наслідками господарської діяльності та соціальною відповідальністю. Результативність діяльності підприємство більшою мірою залежить не від факторів, які зумовлюють його рівноважний стан, а від факторів, які впливають на його подальший розвиток [39].

Управління організаційною стійкістю підприємства в сучасних умовах відбувається під тиском зростаючої невизначеності в соціально-економічних відносинах і вимагає готовності до нових викликів і змін на ринку, постійного впровадження нових технологій та інновацій, соціальної та екологічної відповідальності, формування нового типу мислення менеджерів і навичок вирішення проблемних ситуацій нестандартними способами у форс-мажорних

ситуаціях, вивчення факторів, розробки і реалізації стратегій, застосування методів оцінки і управління ризиками.

Ефективне управління організаційною стійкістю неможливе без ідентифікації та систематизації ризиків і факторів, що визначають здатність підприємства до адаптації. Традиційно їх поділяють на зовнішні і внутрішні, або фактори макро- та мікросередовища (рис. 1.2). Виникнення кризових явищ може бути наслідком впливу однієї або кількох груп чинників.



Рисунок 1.2 – Фактори, що впливають на організаційну стійкість підприємства

Джерело: складено автором за [6; 9; 10; 17; 18; 21; 22; 26; 34; 37; 55]

Глобальні та політичні фактори безпосередньо впливають на стабільність, безпеку та стратегічні перспективи підприємств. Від характеру економічної, податкової, кредитно-фінансової, інвестиційної, соціальної, екологічної політики держави залежить можливість підтримки ефективної діяльності в обраній галузі, зміцнення позицій на внутрішньому і зовнішніх ринках, забезпечення технічними, технологічними, енергетичними, матеріальними, людськими ресурсами, направленість розвитку і інноваційної діяльності.

Економічні чинники визначають спроможність підприємств стабільно працювати і взаємодіяти із постачальниками, партнерами, споживачами, конкурентами, підвищувати конкурентні переваги, розробляти ефективні стратегії розвитку, впроваджувати сучасні технології і методи управління.

Інноваційні, науково-технічні, технологічні фактори впливають на формування напрямів розвитку бізнесу, здатність швидко адаптуватись до викликів, інтегрувати передові технології, забезпечувати безперервність бізнес-процесів, підтримувати конкурентоспроможність.

Соціально-культурні і демографічні фактори визначають взаємодію між підприємством і суспільством, формують перспективи забезпечення підприємства персоналом необхідного кваліфікаційного і особистісного рівня розвитку, впливають на формування поведінки споживачів, сприйняття системи мотивації персоналу, особливості корпоративної культури.

Екологічні чинники – зміни кліматичних умов, підвищення забрудненості оточуючого середовища, наявність або виснаження природних ресурсів впливають на масштаби і характер діяльності підприємства, потребують додаткових зусиль і капіталовкладень на виробництво енергоносіїв, засобів захисту, нейтралізацію шкідливих викидів, охорону навколишнього середовища.

В останні роки різко зростає вплив факторів непоборного впливу – пандемій, озброєних конфліктів, які вимагають від підприємств швидко і гнучко реагувати на складні і непередбачувані загрози.

До внутрішніх факторів, які впливають на організаційну стійкість підприємства, належать: галузева приналежність, сфера діяльності

підприємства, характер продукції та послуг; технічний і технологічний рівень розвитку виробництва, автоматизація, завантаженість виробничих потужностей; ресурсне забезпечення; склад, стан, структура капіталу і ресурсів; фінансово-інвестиційний потенціал; ефективність системи менеджменту і маркетингово-збутової діяльності; структура, якість і ступінь розвитку людського потенціалу, принципи управління персоналом, система мотивації і заохочення, психологічний клімат в колективі; організаційна структура, рівень розвитку корпоративної культури; рівень розвитку комунікацій із партнерами і клієнтами, інноваційний розвиток тощо [10; 37].

Причиною виникнення кризових явищ може стати комплекс внутрішніх передумов: неякісна система менеджменту і ресурсного забезпечення, недостатня гнучкість бізнес-процесів, неефективне фінансове, кадрове, маркетингове, стратегічне управління, недостатній рівень інноваційного розвитку. Хоча в науковій літературі домінує поділ факторів на внутрішні та зовнішні, необхідно враховувати зростання ролі фактору інноваційного розвитку, і в контексті технологічного прориву доцільно використовувати розширений фреймворк «Технологія–Організація–Середовище» (ТОЕ), запропонований Л. Д. Торнацкі та М. Флейшером у 1990 році [69].

ТОЕ – теоретична модель, яка пропонує цілісний аналітичний інструмент для вивчення і впровадження інновацій на організаційному рівні, інтегруючи макрорівневі атрибути технології із макрорівневими зовнішніми факторами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Фреймворк «Технологія–Організація–Середовище»

Категорія фактора (ТОЕ)	Конкретні чинники впливу	Вплив на організаційну стійкість
Технологічні	Характеристики інновацій, складність, сумісність, безпека даних.	Визначають інструментальну здатність системи до відновлення та захисту.
Організаційні	Структура, розмір компанії, компетенції персоналу, лідерство, фінансові ресурси.	Створюють внутрішню готовність до прийняття змін та ефективного використання технологій.
Середовищні	Конкурентний тиск, вимоги клієнтів, державна політика, геополітика, регуляції.	Формують зовнішні стимули та обмеження для трансформації.

Джерело: складено автором за [69]

ТОЕ фреймворк дозволяє розглядати технології не просто як зовнішній подразник, а як інтегрований компонент організаційної трансформації.

Внутрішні фактори, що формують ядро стійкості, включають:

- організаційну культуру та навчання: культуру, що заохочує експерименти та толерантна до невдач, є критичною для впровадження проривних технологій. Організаційне навчання виступає медіатором, який дозволяє співробітникам адаптуватися до нових цифрових інструментів;
- трансформаційне лідерство: здатність керівництва формулювати бачення цифрового майбутнього та мотивувати команду до змін є визначальною для подолання опору інноваціям;
- ресурсну гнучкість: можливість швидкого перерозподілу капіталу, персоналу та технічних засобів. Дослідження показують, що аналітика великих даних (BDA) значно покращує координаційну гнучкість, дозволяючи бачити реальний стан ресурсів у режимі реального часу;
- підприємницьку орієнтацію: схильність до ризику та інноваційність дозволяють компаніям створювати нові продукти на основі AI ще до того, як старі ринки почнуть стагнувати.

Зовнішні фактори визначають контекст та силу тиску на організацію:

- геополітична та макроекономічна нестабільність: регіональні конфлікти, війни та торгові бар'єри створюють умови екстремальної невизначеності. В Україні цей фактор є домінуючим, що вимагає від бізнесу інтеграції в національну систему стійкості;
- регуляторне середовище: нові стандарти, такі як DORA у фінансовому секторі або Basel III, встановлюють жорсткі вимоги до цифрової стійкості та управління ризиками третіх сторін;
- ринкова динаміка та конкуренція: поява цифрових дискаунтерів та необанків (наприклад, Revolut, N26) змушує традиційні установи прискорювати трансформацію;

- технологічна турбулентність: постійна поява нових стандартів та інструментів створює пастку застарілості для компаній, що не встигають за темпами інновацій.

Технологічні фактори, згідно з моделлю ТОЕ, мають власну специфіку впливу:

- відносна перевага: ступінь, до якого технологія (наприклад, AI-прогнозування) сприймається як краща за попередні методи управління ризиками;

- складність та сумісність: складнощі інтеграції нових рішень з успадкованими системами можуть стати бар'єром для стійкості, створюючи технічні розриви;

- зрілість технології (TRL): рівень готовності технології до промислового використання. Якщо хмарні обчислення мають високий TRL, то квантові технології або деякі аспекти блокчейну все ще перебувають на стадії тестування, що несе додаткові ризики при впровадженні.

Важливим теоретичним внеском 2024 року є концепція «Pacing Gap» (розрив у темпах), яка вказує на те, що швидкість технологічного прогресу значно перевищує швидкість регулювання адаптації організаційних структур та законодавства [59]. Для подолання цього розриву організації повинні впроваджувати динамічні системи моніторингу, які охоплюють стратегічний, оперативний, тактичний та технічний рівні управління. Gap-аналіз дозволяє виявляти слабкі місця в бізнес-процесах і допомагає керівництву зосередити зусилля на проблемних ділянках; обґрунтувати управлінські рішення на основі об'єктивних даних про поточний стан і бажані результати; розробити стратегічні плани і скласти реалістичну дорожню карту з їх досягнення; оцінити потенціал підприємства, встановити досяжні цілі і захистити його від постановки нереалістичних задач.

Для того, щоб вижити і процвітати, підприємство повинне не тільки реагувати на вплив змін і адаптуватись до них, але й передбачати, прогнозувати і готуватись до них. Йому необхідні стратегічна пристосованість як можливість

успішного управління різними обставинами; спритне лідерство для швидкого і належного реагування на можливості і загрози; сильне управління, яке досягається через культуру довіри, прозорість, інновації і збереження вірності баченню і цінностям компанії.

Для управління організаційною стійкістю підприємства складають плани аварійного реагування; розробляють адаптивні бізнес-моделі; вибудовують гнучкі комунікаційні системи; застосовують програми підготовки лідерів; навчають працівників навичкам роботи в умовах стресу і невизначеності; використовують інструменти стратегічного управління та інші тактики.

Останні дослідження у сфері аналізу організаційної стійкості дозволили визначити чотири ключові фази, які складають цикл організаційної стійкості [70]:

1. Передбачення, або здатність ідентифікувати слабкі сигнали та приховані загрози в зовнішньому середовищі до того, як вони стануть критичними. На цьому етапі проривні технології, такі як предиктивна аналітика на основі AI, забезпечують глибоке розуміння майбутніх трендів.

2. Підготовка, а саме формування ресурсних резервів, розвиток компетенцій персоналу та побудова гнучких організаційних структур. Передбачає створення «подушки безпеки», яка може бути як матеріальною, так і цифровою (наприклад, хмарна інфраструктура для віддаленої роботи).

3. Реагування – здатність до швидкої мобілізації ресурсів у момент дизрупції. Тут критичною є швидкість обміну інформацією та прийняття рішень, що підтримується системами IoT та блокчейн-мережами для забезпечення прозорості ланцюгів постачання.

4. Адаптація та навчання – процес трансформації досвіду кризи у нові знання та вдосконалення внутрішніх процесів. Організаційне навчання є медіатором між впровадженням технологій та довгостроковою конкурентоспроможністю.

Слід підкреслити, що сьогодні організації, які інтегрують AI та IoT для зменшення відходів та оптимізації енергоспоживання, одночасно зміцнюють свою здатність протистояти екологічним та регуляторним ризикам. Таким

чином, формування моделі стійкості вимагає цілісного підходу, де цифрова зрілість виступає головним активом підприємства.

1.3. Концепція цифрових технологій та їх роль у трансформації бізнесу

Адаптувати бізнес до швидких змін, трансформувати бізнес-процеси, підвищувати ефективність управління, мінімізувати помилки, зберігати конкурентоспроможність суттєво допомагає цифрова трансформація, яка відіграє дуже важливу роль у збереженні організаційної стійкості підприємства.

Технології цифрової трансформації – це комплекс методів, інструментів і рішень, що необхідні для її проведення, створюють умови для оновлення роботи бізнесу, визначають конкурентів, підвищують його привабливість для цільової аудиторії, допомагають підприємствам розвиватись і успішно адаптуватись до нових умов. Зміни, які спричинила цифрова трансформація, та технології, утворені на стику цих змін, утворюють поняття Індустрії 4.0, або четвертої промислової революції. Це підхід до виробництва, заснований на масовому впровадженні інформаційних технологій в промисловість, автоматизації бізнес-процесів та поширенні штучного інтелекту [42; 52; 56].

Проблематика цифрової трансформації бізнесу та її впливу на розвиток суспільства і економіки широко досліджена в наукових працях і вітчизняних авторів. Багато уваги провідні науковці цього напрямку досліджень приділяють характеристкам особливостей трансформації бізнес-моделей підприємств для досягнення організаційної стійкості в умовах реалізації концепції стійкого розвитку [7; 11; 30; 36; 57; 62; 64; 67-68].

Зростання значущості технологій, цифровізація, швидкість комунікацій, збільшення обсягів даних диктують нові правила і вимагають перегляду традиційних бізнес-моделей та адаптації їх до нових умов. Цифрова трансформація бізнес-моделей сьогодні вважається найважливішою складовою успіху компаній. Процес перетворення традиційних бізнес-моделей на цифрові включає в себе інтеграцію цифрових технологій та інноваційних методів і

дозволяє компаніям відповідати сучасним викликам, потребам ринку та відкриває нові перспективи для створення та розширення бізнесу [3].

Цифрові технології дуже швидко розвиваються, проникають в усі сфери життєдіяльності суспільства і виводять бізнес на нові рівні. Для того, щоб цифрова трансформація була успішною, швидкою і безболісною для керівництва і працівників, необхідно правильно обирати інструменти і методи. Цифровізація – це не просто процес оновлення обладнання і програмного забезпечення, а інструмент для повноцінного переосмислення всієї структури і стратегії бізнесу, в якому модернізація охоплює продукцію, виробничі процеси і управління.

Технології цифрової трансформації - це інновації, які на початковому етапі можуть поступатися існуючим рішенням за традиційними критеріями ефективності, але пропонують радикально нові характеристики (простоту, доступність, низьку ціну) та створюють нові ринки, зрештою витісняючи лідерів галузі. У контексті 2025-2026 років цифровізація визначається не лише технологічною новизною, а й здатністю до фундаментальної реконфігурації ланцюгів створення вартості та моделей взаємодії з клієнтами.

Вважаємо доцільним твердження К. Величко, Г. Тимохової та Г. Євтушенко, що за допомогою цифрових технологій підприємства здатні взаємодіяти зі своїми клієнтами та партнерами більш ефективно, забезпечуючи їм легкий доступ до необхідної інформації та ресурсів, і чим краща адаптивність та здатність підприємства реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, тим ефективніше воно займається управлінням ресурсами, оптимізує свої процеси та пристосовує свою діяльність до змін на ринку [3]. Підприємства повинні чітко усвідомлювати сутність змін, тому вони переносять діяльність у цифровий простір з реального матеріального бізнесу, а головним ресурсом виступають комп'ютерні мережеві платформи.

Сучасний ландшафт цифрових технологій включає кілька ключових доменів, кожен з яких відіграє специфічну роль у зміцненні організаційної стійкості. Отже, технології цифрової трансформації допомагають

удосконалювати бізнес-моделі і підвищувати організаційну стійкість підприємств (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Вплив технологій цифрової трансформації на бізнес-модель і організаційну стійкість підприємства

Технології цифрової трансформації	Механізм впливу на бізнес-модель	Внесок у стійкість (Resilience)
Генеративний та агентний AI Системи штучного інтелекту, які можуть створювати контент (Generative AI) або розробляти стратегії, планувати і виконувати багатокрокові задачі	Автоматизація складних управлінських циклів, гіперперсоналізація, автоматизація когнітивної праці, інтелектуальна обробка даних і виявлення неочевидних закономірностей.	Цифрова трансформація, створення нових бізнес-моделей. Швидке прийняття рішень, прогнозування поведінки ринку і клієнтів, автономність процесів під час дизрупцій.
Інтернет речей (IoT) - поєднання великої кількості пристроїв та продуктів у мережу незалежних об'єктів, які обмінюються між собою даними без необхідності прямої взаємодії із людиною	Можливість обробляти дані безпосередньо в місці їх виникнення	Отримання інформації в режимі реального часу, що критично для реагування на надзвичайні ситуації
Блокчейн Розподілена база даних, в якій інформація зберігається не на одному сервері, а на багатьох вузлах мережі	Забезпечення цілісності та незмінності даних, перехід від централізованих до екосистемних моделей довіри.	Прозорість і безпека бізнес-процесів. Захист від маніпуляцій даними, прозорість логістики.
Гіперавтоматизація Стратегічний підхід до автоматизації бізнес-процесів, що поєднує різні цифрові технології для створення інтелектуальної і масштабованої автоматизованої екосистеми	Зниження витрат на рутинні операції, підвищення ефективності праці, прозорість документообігу і аналітики, прискорення адаптації, зменшення помилок, покращення обслуговування клієнтів	Підвищення ефективності бізнес-процесів, можливість масштабування процесу без збільшення штату, особливо в умовах кадрового дефіциту
Квантові обчислення Технологія, що використовує принципи квантової механіки для обробки даних	Прорив у криптографії, оптимізації та моделюванні матеріалів.	(Майбутній) Захист від кіберзагроз нового покоління, надшвидка оптимізація.
Хмарні обчислення Підхід до розробки і експлуатації додатків, які розробляються виключно для хмарного середовища	Формування мережі для обміну прозорими даними, доступними кожному учаснику мережі. Відмова від фізичних дата-центрів на користь масштабованості.	Можливість створення цифрової екосистеми і нових бізнес-моделей. Географічна незалежність операцій, миттєве масштабування
Цифрові двійники Цифрові двійники – віртуальні копії фізичних об'єктів або процесів	Дозволяють робити віртуальну копію процесу створення цінності та управляти ним віддалено без необхідності присутності	Можливість тестування стійкості бізнесу до екстремальних навантажень без ризику для реального бізнесу
Фіджитал (AR/VR) Імерсійні технології віртуальної (VR) і доповненої (AR) реальності - поєднання фізичного і цифрового досвіду.	Конвергенція фізичного та цифрового світів. Створення нових форм взаємодії, покращення клієнтського досвіду	Віддалене технічне обслуговування та навчання персоналу
Роботизація процесів Впровадження ботів для автоматизації бізнес-процесів.	Швидке виконання рутинних операцій, зниження числа помилок, вивільнення часу працівників для вирішення складних задач	Економія ресурсів, підвищення точності операцій, цілодобова підтримка бізнесу

Джерело: складено автором за [1]

Генеративний та агентний штучний інтелект означає перехід від генеративного AI (який створює контент) до агентного AI (який самостійно ставить цілі та виконує завдання) дозволяє автоматизувати складні управлінські цикли, зменшуючи залежність від людського фактору в моменти криз. AI-інновації в 2025 році очікувано принесуть зростання прибутковості банківського сектору на 26%.

IoT забезпечує видимість активів та у поєднанні з граничними обчисленнями дозволяє обробляти дані безпосередньо в місці їх виникнення, що критично для реагування на надзвичайні ситуації в реальному часі. Технології блокчейн забезпечують цілісність та незмінність даних. У глобальних ланцюгах постачання блокчейн створює шар довіри, дозволяючи простежити шлях продукту від сировини до полиці, що є вимогою сучасних екологічних стандартів та стратегій стійкості.

Гіперавтоматизація означає на практиці поєднання RPA (Robotic Process Automation), AI та процесів оркестрації, що дозволяє організаціям масштабувати процеси без пропорційного збільшення штату, що особливо важливо в умовах кадрового дефіциту та міграційних зсувів, а технологія цифрових двійників, що утворюють віртуальні копії фізичних об'єктів або процесів, дозволяють симулювати сценарії «що, якщо», тестуючи стійкість організації до екстремальних навантажень без ризику для реального бізнесу.

Цифровізація сприяє підвищенню організаційної стійкості завдяки оптимізації внутрішніх процесів, автоматизації виробничих операцій, підвищенню ефективності процесів планування, контролю, аналітики і прогнозування, зростанню рівня прозорості і узгодженості дій між структурами і рівнями підприємства, трансформації корпоративної культури.

Для збереження і зміцнення організаційної стійкості використовують різноманітні способи цифровізації [3; 24]:

- інтеграцію сучасних інформаційних систем, яка дозволяє оптимізувати управління ресурсами, автоматизувати рутинні процеси, суттєво покращити координацію між підрозділами. Найчастіше використовуються ERP-системи

(Enterprise Resource Planning), що поєднують функції закупівель, виробництва і продажів у єдиний інформаційний простір;

- автоматизацію виробничих операцій із застосуванням технологій промислового інтернету речей (Industrial IoT) і предиктивного підходу (методології прийняття управлінських рішень на основі статистичного прогнозування майбутніх подій, тенденцій і поведінки за допомогою створення математичних моделей із використанням історичних даних і передбачення вірогідних варіантів майбутніх результатів);

- спеціалізовані системи управління і обліку, що дозволяють відслідковувати в режимі реального часу виконання задач, контролювати бюджет, оцінювати ефективність проектів, підвищувати ефективність процесів планування і контролю;

- інструменти аналітики і прогнозування: аналіз великих даних (Big Data) допомагає швидко реагувати на зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, прогнозувати попит, поведінку клієнтів, можливі ризики;

- технологічні платформи цифрової зв'язності, які виступають елементами, що пов'язують стратегії та операційну діяльність; використання наскрізних дашбордів, цифрових двійників, загальних платформ управління і візуалізації даних підвищує прозорість і узгодженість дій між рівнями організації;

- зручні цифрові канали обслуговування клієнтів (додатки, чат-боти, онлайн-платформи), які дозволяють персоніфікувати роботу із клієнтами, сприяють успішному просуванню бренду підприємства;

- Agile та DevOps – гнучкі методології розробки програмних продуктів, які надають можливість оперативно їх тестувати, трансформувати, пристосовувати до умов роботи конкретного підприємства і прискорювати процес впровадження змін. Залежно від потреб підприємства використовують ту чи іншу методологію, або комбінують їх. Agile використовують в проєктах, де вимоги можуть змінюватись, а DevOps – для покращення розгортання і управління додатками;

- культурну трансформацію: перехід організаційної культури від моделі виконання директив до моделі співавторства і довіри, в якій працівники приймають активну участь у розробці стратегій розвитку.

Впровадження цифрових технологій супроводжується ризиками, які важливо виявляти і враховувати на етапі стратегічного планування. Найпоширенішими ризиками є економічні (відсутність або недостатність коштів для інтеграції цифрових рішень, велика розбіжність цін на ринку цифрових продуктів, довготривала окупність); організаційні (відсутність підтримки запропонованого рішення з боку керівництва, невідповідність розробленої моделі запитам цільової аудиторії, неприйняття інновацій персоналом); технічні (невідповідність обладнання і програмного забезпечення, його застарілість або непридатність для адаптації, недостатній рівень цифровізації або автоматизації внутрішніх процесів).

Обираючи технології цифрової трансформації, важливо враховувати специфіку галузі, формат, місію, цілі, цінності і принципи діяльності підприємства, а також багато інших нюансів. До впровадження потрібно оцінити, наскільки корисними будуть обрані технології, як саме вони допоможуть підприємству в роботі з клієнтами, партнерами, держструктурами, скільки вкладень потрібно для їх впровадження і як швидко вони окупляться.

Для успішного впровадження технологій цифрової трансформації із мінімальними ризиками підприємство може обрати ту або іншу модель, яка найбільше відповідає наявним ресурсам, можливостям і цілям діяльності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Моделі цифрової трансформації бізнесу

№	Найменування моделі	Характеристика моделі
---	---------------------	-----------------------

1.	Модель трьох горизонтів	Негайні покращення збалансовуються із довгостроковими інноваціями в процесі руху до цифрової зрілості. Модернізація поділяється на три горизонти відповідно до стадій еволюції: оптимізація існуючих моделей і технологій, підвищення ефективності в межах існуючої бізнес-моделі; вивчення суміжних можливостей і нових технологічних ініціатив, які розширюють головний бізнес; впровадження перетворюючих інновацій, які можуть змінити бізнес або галузь
2.	Модель зрілості цифрових можливостей (IT-CMF)	Оцінка ключових областей діяльності компанії: автоматизації процесів, інфраструктурних потужностей, компетенцій працівників, управління змінами. Оцінка рівня цифрової зрілості (початковий, керований, визначений, кількісно керований, оптимізаційний), виявлення можливостей розширення, розробка цільових планів покращення. Дозволяє виявляти недоліки і систематично збільшувати цифрові можливості і зберігати операційну стабільність
3.	Поетапна цільова інформаційно-логічна модель	Покроковий підхід, який розбиває цифрову трансформацію на етапи: введення – розробка цифрового бачення і стратегії; відбір – вибір підходящих технологій і партнерів; інвестування – забезпечення фінансування і створення структур підтримки; реалізація – впровадження технологій і навчання команд; оптимізація – удосконалення процесів на основі показників продуктивності; масштабування – розповсюдження успішних ініціатив на все підприємство.
4.	Модель стратегічної бізнес-архітектури	Цифрові ініціативи узгоджуються із організаційною структурою і бізнес-цільми. Всі інвестиції в бізнес-технології служать чіткій спільній меті у рамках загальної архітектури, що дозволяє уникати появи розрізнених цифрових ініціатив. Структура моделі: кватиркування бізнес-процесів; узгодження технічної архітектури; оптимізація процесів; створення архітектури даних
5.	Модель таксономії	Створення системи класифікації елементів трансформації – цифрових можливостей, технологічної інфраструктури, навичок працівників, клієнтського досвіду. Ефективна для великих компаній зі складною діяльністю, яка охоплює декілька підрозділів або бізнес-одиниць. Дозволяє незалежно оцінювати кожен галузь і розробляти цільові стратегії, точно оцінювати поточні можливості, розставляти пріоритети в цифрових ініціативах
6.	Модель стратегічних стовпів	Модель передбачає збалансований підхід, фокусується на розвитку всіх напрямів одночасно і визначає стратегічні стовпи, які підтримують успішну цифрову трансформацію: клієнтський досвід; операційна ефективність; інноваційна бізнес-модель; культурна трансформація; робота з даними: використання даних як стратегічного активу для прийняття рішень
7.	Адаптивна модель життєвого циклу	Розглядає цифрову трансформацію як безперервний еволюційний процес., в якому підприємство проходить ітеративні цикли розробки і адаптується до зміни технологій, ринків і очікувань клієнтів. Елементи моделі: безперервний моніторинг для виявлення нових технологій; регулярна переоцінка цифрової стратегії з урахуванням змін ринку; поступовий розвиток навичок працівників за допомогою швидких циклів навчання; гнучкий розподіл ресурсів
8.	Компонентна модель	Модель підходить підприємствам із обмеженими ресурсами. Передбачає модульний підхід, який розподіляє трансформацію на керовані елементи, модулі, які можна розвивати незалежно один від одного, виходячи із стратегічних пріоритетів
9.	Модель інноваційного поштовху	Зусилля з трансформації базуються на інноваціях. Головна увага приділяється новим технологіям (штучному інтелекту, аналітиці даних, технології блокчейн, інтернету речей), використанню спеціалізованих інноваційних лабораторій, партнерству з технологічними стартапами і дослідницькими інститутами, готовності експериментувати з радикальними змінами бізнес-моделі.
10.	Гнучка ітеративна модель	Використовує гнучкі методології цифрової трансформації, акцентує увагу на коротких циклах розробки – ітераціях, швидкому зворотному зв'язку і безперервній адаптації. Зміни запроваджуються поступово, цифрові ініціативи реалізуються швидко, без зайвої бюрократії, своєчасне виявлення та виправлення проблем реалізації, зниження ризиків за рахунок поступового розгортання, активна участь працівників завдяки відчутному прогресу.

Джерело: складено автором за [45; 62; 64; 68]

Цифрова трансформація бізнесу націлена на підвищення ефективності, гнучкості і розвиток. Правильно обрана модель трансформації допоможе зменшити ризики і отримати кращі результати. Організації, які вже сьогодні

інвестують у ці інструменти, мають на 26% вищу прибутковість порівняно з конкурентами, що свідчить про прямий зв'язок між цифровізацією та фінансовою стійкістю підприємства. Отже, технології цифрової трансформації є не лише драйвером змін, а й головним стабілізатором у світі, що стає все більш непередбачуваним.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та фінансового стану ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова Пошта» - найбільша українська акціонерна компанія, яка надає широкий спектр послуг з доставки вантажів та пошти по всій території України і за її межами. Компанія заснована у 2001 році зі стартовим капіталом 7000 доларів і заповнила нішу відсутнього на той час в країні ринку експрес-доставки. Підприємницька діяльність почалась із моделі B2B (бізнес для бізнесу), перша база лояльних клієнтів сформувалась за рахунок переваг швидкої доставки документів та зразків товарів. На сьогоднішній день підприємство перетворилось з локального перевізника у міжнародну технологічну корпорацію і є лідером українського ринку експрес-доставки, а також одним із найбільших платників податків в Україні та провідним роботодавцем, забезпечуючи роботою 35 тисяч фахівців.

Повномасштабне вторгнення не зупинило, а лише прискорило у 2023-2026 роках трансформацію ТОВ «Нова Пошта» у групу компаній NOVA, яка станом на 2026 рік є багатофункціональною екосистемою, що включає логістичні, фінансові та ІТ-технології. Обсяг посилок перевищує 500 млн. і щорічно зростає на 10%. Інфраструктура підприємства містить понад 15,8 тис. відділень та більше 34 тис. поштоматів. Реалізовано найбільшу в своїй історії інвестиційну програму, завдяки якій було встановлено сортувальні лінії нового покоління, що

дозволяють обробляти до 10 000 посилок на годину, здійснено оснащення 100% терміналів та 80% відділень генераторами та системами Starlink, розроблено власні ШІ-моделі для прогнозування термінів доставки та оптимізації маршрутів.

Висока адаптивність до кризових умов, інвестиції в цифрову трансформацію, масштабна експансія в країни Європи під брендом Nova Post (Польща, Німеччина, Чехія, Литва тощо), запуск власної авіакомпанії Supernova Airlines, дослідження перспективних ринків розвитку роблять компанію лідером галузі з високим рівнем фінансової автономності [29].

Місія ТОВ «Нова Пошта»: «Доставка майбутнього». Компанія прагне зробити доставку максимально простою, швидкою та доступною, забезпечуючи зв'язок між людьми та бізнесами в Україні та за її межами. Візія підприємства - стати провідним логістичним оператором Європи, що поєднує фізичну інфраструктуру з цифровими фінансовими сервісами [29].

ТОВ «Нова Пошта» зареєстроване у м. Київ, має статутний капітал 4 654 075 грн. і реалізує свою діяльність відповідно до КВЕД 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту» та 53.20 «Інша поштова та кур'єрська діяльність» (Додаток А). Основні напрями діяльності підприємства: експрес-доставка; фулфілмент; фінансові послуги; вантажні перевезення.

Організаційно-правова форма компанії – товариство з обмеженою відповідальністю. Ключові органи управління ТОВ «Нова Пошта» – загальні збори учасників, Наглядова рада та генеральний директор (СЕО). Для успішної діяльності ТОВ «Нова Пошта» повністю забезпечене потужними трудовими, матеріальними, інформаційними та фінансовими ресурсами (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Загальна характеристика забезпеченості ТОВ «Нова Пошта» основними ресурсами

Джерело: складено автором за [29]

Зважаючи на складну та розгалужену сферу діяльності, організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» складається із операційного департаменту, логістичного центру, департаменту ІТ, комерційного департаменту і фінансового департаменту (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика основних підрозділів ТОВ «Нова Пошта»

Назва підрозділу	Основні функції
Операційний департамент	Організація процесу приймання, сортування та видачі відправлень.
Логістичний центр	Управління магістральними перевезеннями та власним автопарком.
Департамент ІТ	Розробка ПЗ, підтримка мобільного застосунку та автоматизація сортувальних ліній.
Комерційний департамент	Робота з ключовими клієнтами (B2B), розробка тарифної політики та програм лояльності.
Фінансовий департамент	Фінансове планування, бюджетування та податкова звітність.
Департамент управління персоналом	Підбір, відбір, найм, навчання, адаптація, оцінка, розвиток персоналу

Джерело: складено автором за [29]

За організацією і показниками діяльності ТОВ «Нова Пошта» можна охарактеризувати як індустріального гіганта в сфері логістики, де інноваційні автоматизовані термінали (KIT, ЛЕО, ДАР) фактично розглядаються як фабрики із сортування, які мають складні автоматизовані лінії, конвеєри та роботів.

Логістичний процес у ТОВ «Нова Пошта» є високотехнологічним «виробництвом послуги», де кожен етап жорстко регламентований за часом та ресурсами. Високий рівень автоматизації (до 90% на терміналах) мінімізує вплив людського фактору та забезпечує стабільно високу якість продукту.

Процес проходження посилки через інфраструктуру компанії можна розділити на чіткі етапи, що нагадують конвеєрне виробництво (рис. 2.2).

Середня тривалість доставки складає 23:40 хвилин, і компанія постійно прагне забезпечити зменшення цього часу. Підприємству вдалось повернути цей показник після 2022 року, що є значним досягненням, зважаючи на руйнування інфраструктури доставки (дороги, закриття аеропортів, пожежі на складах тощо). ТОВ «Нова Пошта» не просто перевозить вантаж, але також створює додану вартість через пакування і фулфілмент.



Рисунок 2.2 – Технологічний цикл надання послуг ТОВ «Нова Пошта» (як виробничий цикл)

Джерело: складено автором

Клієнтами ТОВ «Нова Пошта» є приватні особи, представники інтернет-торгівлі, корпоративного сектору і міжнародного ринку, які користуються широким діапазоном послуг компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Класифікація послуг ТОВ «Нова Пошта» за сегментами співпраці

Сегменти ринку	Основні послуги
Приватні особи (C2C)	Посилки між відділеннями, доставка у поштомати, кур'єри
Інтернет-торгівля (B2C)	Доставка замовлень, легке повернення, безпечна оплата
Корпоративний сектор (B2B)	Доставка документів, складська логістика, API-інтеграція для бізнесу

Міжнародний ринок	Доставка з іноземних інтернет-магазинів (NP Shopping), експорт товарів
-------------------	--

Джерело: складено автором

Основним джерелом доходу ТОВ «Нова пошта» є виручка від надання логістичних послуг. Попри кризові явища, компанія демонструє висхідний тренд доходів, що зумовлено зростанням тарифів (інфляційна складова) та фізичним збільшенням кількості відправлень. Доходи підприємства за останні 5 років збільшились у 2,6 рази (з 20,8 млрд грн у 2021 році до 54,2 млрд грн у 2025 році) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка ключових економічних показників роботи ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки					Відхилення, 2025 від 2021	
	2021	2022	2023	2024	2025	(+), (-)	%
Чистий дохід, млрд грн	20,8	24,5	36,5	44,8	54,2	33,4	160,6
Собівартість, млрд грн	16,2	21,1	29,2	36,4	45,9	29,7	183,3
Чистий прибуток, млрд грн	2,6	2,1	4	3,8	2,6	0,0	0,0
Рентабельність продажів, %	12,5	9,0	10,9	5,6	4,8	-7,7	-61,4
Активи, млрд грн	13,5	15,8	23,1	31,6	33,8	20,3	150,4
Зобов'язання, млрд грн	5,1	5,5	8,3	10,8	11,9	6,7	131,7

Джерело: складено за [12-16]

Загальний приріст доходів ТОВ «Нова Пошта» з року в рік складає в середньому 20%. У 2026 році очікується прогнозне зростання доходу на 24,6% - до 67,5 млрд грн. Аналогічно зростанню чистого доходу збільшились показники собівартості, внаслідок чого чистий прибуток в загальному ТОВ «Нова Пошта» вдалось утримати на одному рівні – в межах 2,6-4,0 млрд грн (рис. 2.3).

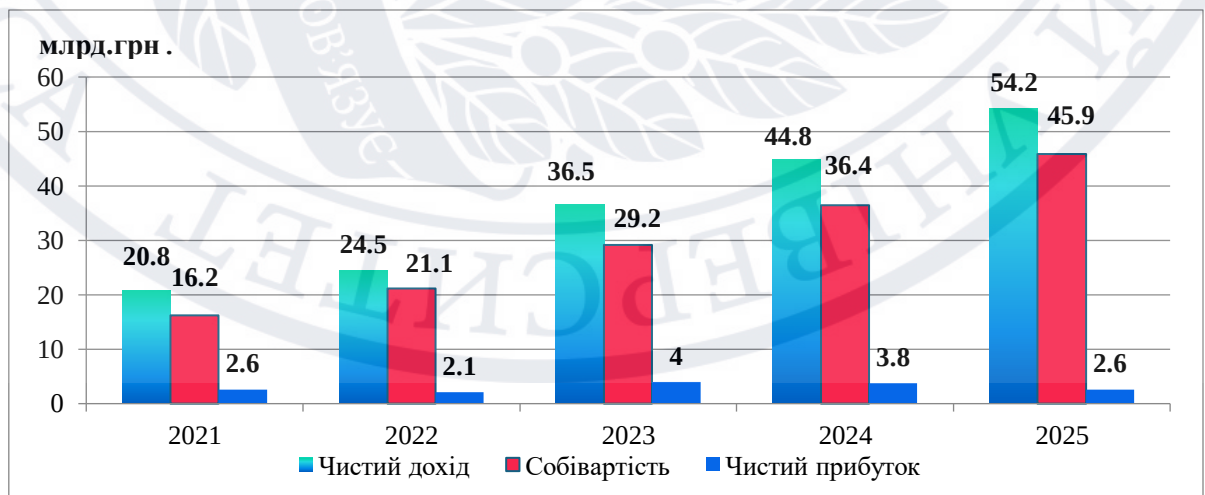


Рисунок 2.3 – Динаміка ключових показників ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено за [12-16]

Випереджаючі темпи зростання собівартості порівняно з доходами пояснюються різким зростанням витрат на паливо, енергоносії та значними інвестиціями у фонд оплати праці для утримання персоналу в умовах дефіциту кадрів. Окрім того, у 2025 році було зафіксовано декілька влучань у склади підприємства, що призвело до знищення відправлень, матеріальних ресурсів, транспорту, втрати працівників та зростання витрат на відшкодування отриманих збитків.

Економічна стабільність ТОВ «Нова Пошта» базується на поєднанні власної інфраструктури та інноваційних технологій управління. Зростання активів ТОВ «Нова Пошта» з 13,5 млрд.грн. у 2021 році до 33,8 млрд. грн. у 2025 році, а також структура активів, де 62,3% припадає на необоротні активи (термінали, автопарк), відображають реалізацію стратегії компанії на розширення власної інфраструктури.

Для оцінки здатності підприємства своєчасно розраховуватися за зобов'язаннями та зберігати незалежність від зовнішніх кредиторів, проаналізуємо ключові фінансові коефіцієнти ТОВ «Нова Пошта» в динаміці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Нова Пошта», 2023-2025 роки

Коефіцієнти	Норма	Роки			Динаміка (+/-)
		2023	2024	2025	
Коеф. абсолютної ліквідності	> 0,2	0,35	0,28	0,22	-0,13
Коеф. поточної ліквідності	1,0 – 2,0	1,42	1,25	1,18	-0,24
Коеф. фінансової незалежності	> 0,5	0,48	0,52	0,55	+0,07
Рентабельність активів (ROA)	-	9,2%	8,4%	6,1%	-3,1%

Джерело: розраховано автором

ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу фінансову стійкість та стабільне зростання активів. Попри тимчасове зниження показників рентабельності активів через масштабну інвестиційну фазу (2024–2025 роки), компанія зберігає лідерство на ринку та має достатній запас ліквідності для подальшого розвитку.

Планування діяльності в ТОВ «Нова Пошта» здійснюється на основі стратегічного (на 3–5 років) та операційного (річного та щомісячного) бюджетування. Система фінансового менеджменту орієнтована на максимізацію капіталізації групи компаній NOVA та підтримку високого рівня ліквідності для забезпечення безперебійності логістичних процесів.

Стратегічне управління у ТОВ «Нова Пошта» базується на ідеології «швидкості як способу життя». Станом на 2026 рік, стратегія компанії трансформувалася з локальної (лідерство в Україні) у глобальну (побудова міжнародної мережі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Стратегічні цілі ТОВ «Нова Пошта» на період до 2027 року включно

Напрямок стратегічного розвитку	Ключова стратегічна мета (KPI)	Очікуваний результат
<i>Географічна експансія</i>	Покриття 18 країн Європи під брендом Nova Post	Частка міжнародної виручки понад 25%
<i>Технологічний прорив</i>	Автоматизація 95% процесів на терміналах	Зниження собівартості обробки 1 посилки на 15%
<i>Екосистема NOVA</i>	Інтеграція платіжної системи NovaPay у кожен клієнтський шлях	Кількість активних користувачів фінансових послуг понад 10 млн осіб
<i>Екологічна стратегія</i>	Заміна 30% магістрального флоту на еко-транспорт	Зменшення вуглецевого сліду (CO2) на 20%

Джерело: складено автором за [16; 29]

У компанії функціонує система дворівневого планування на рівні власників і Наглядової ради, які задають стратегічний вектор та рівні департаментів, які розробляють операційні плани, бюджети та здійснюють їх виконання на місцях.

Протягом останніх років спостерігається тенденція до зростання загальної чисельності персоналу ТОВ «Нова Пошта» через розширення мережі. Відносно 2021 року чисельність персоналу збільшилась з 26 200 до 35 000 осіб. Темпи зростання фонду оплати праці за останні 5 років (+137,9%) значно випереджають темпи зростання чисельності персоналу (+33,6%).

Така тенденція визначається тим фактом, що основне збільшення витрат відбулося за рахунок підвищення рівня зарплат, а не лише за рахунок найму нових людей (рис. 2.4).

Середня заробітна плата збільшилась за 5 років на 78% і склала 32 850 грн? що перевищує середній показник по Україні в галузі транспорту та логістики приблизно на 15–20%. Це забезпечує компанії статус «бажаного роботодавця» (рис. 2.5).

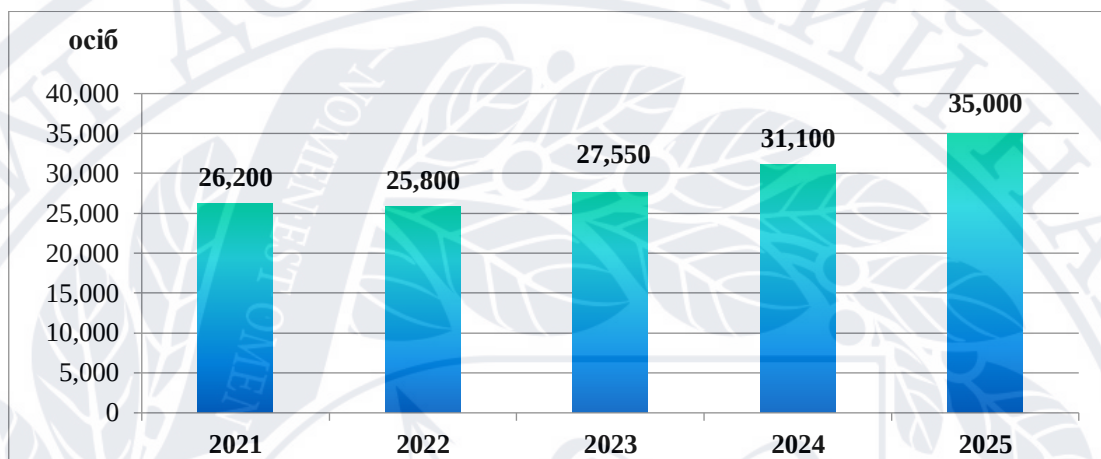


Рисунок 2.4 – Динаміка середньої чисельності персоналу ТОВ «Нова пошта» за 2021-2025 роки

Джерело: складено за [12-16]

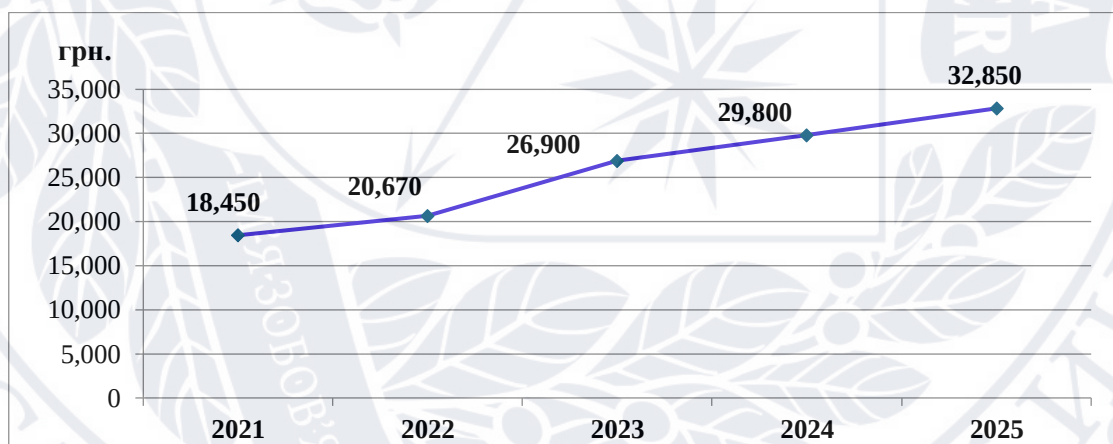


Рисунок 2.5 – Динаміка середньої заробітної платі у ТОВ «Нова пошта» за 2021- 2025 роки

Джерело: складено за [12-16]

Система оплати праці побудована на грейдинговій моделі та відрядній формі залежно від типу персоналу: для лінійного персоналу (кур'єри, оператори) застосовується відрядно-преміальна система, де основна частина доходу

залежить від кількості оброблених посилок, швидкості сканування та якості обслуговування (відсутність скарг); для офісного персоналу діє грейдингова система, згідно якої кожна посада має свій рівень (грейд), який визначає «вилку» окладу та набір пільг.

Типова структура доходу працівника наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура середньомісячного доходу працівника (на прикладі оператора відділення)

Складові доходу	Питома вага, %	Умови отримання
Базовий оклад (ставка)	60	Гарантована виплата за відпрацьований час
Бонус за виробіток (KPI)	25	Кількість операцій понад норму
Надбавка за стаж, якість	10	Відсутність помилок, стаж роботи понад рік
Соціальний пакет	5	Медичне страхування, компенсація обідів

Джерело: складено за [12-16]

З нематеріальних стимулів можна відзначити об'ємний соціальний пакет, куди входять послуги страхування здоров'я, можливості отримання компенсації для занять спортом та іншої фізичної активності, функціонування «фонду допомоги працівникам» у складних ситуаціях. Кошти з цього фонду в останні роки переважно використовувалася для підтримки працівників у випадку релокації, а також для виплат допомоги постраждалим працівникам або їх родинам.

Персонал підприємства поділяється на три ключові категорії: офісний персонал (адміністративно-управлінська ланка) – 9,3%, лінійний персонал відділень (53,9%) та виробничий персонал терміналів (36,9%). Найбільший приріст (+30%) зафіксовано щодо чисельності операційного персоналу, що безпосередньо пов'язано з відкриттям понад 10 000 нових точок сервісу за 2023-2025 роки. Чисельність адміністративного апарату зросла за 3 роки на 14.0%, виробничого персоналу - на 26,5%.

Загалом ТОВ «Нова Пошта» є абсолютним лідером ринку експрес-доставки України, проте конкуренція у 2026 році залишається високою через активізацію державних та міжнародних гравців. Детальна оцінка карти конкурентів на національному ринку логістики України наведена в табл. 2.7.

Як бачимо з аналізу, жодна з існуючих служб доставки не складає достатню конкуренцію для ТОВ «Нова Пошта», навіть за умови нижчої вартості послуг (Укрпошта, MEEST), або сприйняття бренду як преміального (DHL, Fedex). Компанія впевнено утримує близько 60% національного ринку транспортних послуг, при цьому не є монополістом, що дозволяє зберігати природню конкуренцію та зосереджувати увагу на розвитку міжнародного напрямку.

Таблиця 2.7 – Оціночна конкурентна карта ринку логістики, 2025 рік

Назва підприємства	Частка ринку (Україна)	Ключова перевага	Слабкі сторони
ТОВ «Нова Пошта»	60-65%	Швидкість, мережа відділень та поштоматів, мобільний застосунок, веб-сервіси	Вища ціна послуг порівняно з іншими операторами
АТ «Укрпошта»	20-30%	Найдешевші тарифи, покриття у селах	Нижча швидкість, застаріла інфраструктура й система менеджменту
Meest China / Post	8-10%	Спеціалізація на міжнародній e-commerce	Менша мережа відділень в Україні
Інші (DHL, FedEx)	5-7%	Преміальний міжнародний сегмент	Дуже висока вартість послуг

Джерело: складено автором

Збут послуг компанії здійснюється через три основні канали: прямі продажі, роздрібний збут та партнерські канали. Сектор B2B є надзвичайно динамічним та об'ємним, оскільки включає співпрацю з великими інтернет-магазинами (Rozetka, Prom.ua, Makeup). Персональні менеджери допомагають налаштовувати ланцюжки продажів під запити великих маркетплейсів, функціонує підтримка зберігання продукції на складах ТОВ «Нова Пошта», що прискорює обробку та відправлення замовлень.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «Нова пошта» утримує стабільну позицію на ринку, успішно розвивається в умовах невизначеності і впливу непоборних факторів, збільшує обсяги діяльності, виходить на міжнародні ринки, проводить цілеспрямовану кадрову політику, впроваджує сучасні цифрові технології та штучний інтелект і випереджає конкурентів. Для того, щоб виявити, які саме заходи підприємство для цього вживає, виконаємо більш детальну оцінку поточного рівня організаційної стійкості та цифровізації.

2.2. Оцінка поточного рівня організаційної стійкості та цифровізації підприємства

Для розуміння можливих ризиків, загроз і способів їх подолання у стратегічній перспективі проведемо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Логістичне лідерство: найбільша мережа поштоматів та відділень в Україні 2. Технологічна перевага: власний IT-хаб (Nova Digital) та найдосконаліший мобільний застосунок 3. Потужний бренд: Високий рівень довіри (NPS > 75%) та репутація надійного партнера 4. Фінансова стійкість: здатність самостійно інвестувати мільярди гривень у розвиток	1. Залежність від кадрів: висока плинність лінійного персоналу (кур'єри, оператори) 2. Операційні витрати: висока собівартість утримання величезного автопарку та терміналів 3. Централізація: велика залежність від стабільної роботи ключових сортувальних хабів (KIT, ЛЕО) 4. Цінова політика: тарифи вищі, ніж у державного конкурента («Укрпошта»)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Глобалізація: експансія на ринки ЄС (Nova Post) та розвиток авіадоставки 2. E-commerce тренд: подальше зростання ринку онлайн-покупок в Україні та світі 3. Фінансові технології: перетворення NovaPay на повноцінну банківську екосистему 4. «Зелена» логістика: перехід на електромобілі, що знизить витрати на паливе в майбутньому	1. Макроекономічні ризики: інфляція, зростання цін на паливо та енергоносії 2. Безпекові ризики: загроза руйнування інфраструктури (терміналів) через бойові дії 3. Демографічна криза: дефіцит працездатного населення (водіїв, вантажників) через міграцію 4. Регуляторний тиск: посилення вимог до поштових операторів з боку ЄС та України

Джерело: складено автором

Найвпливовішими загрозами для ТОВ «Нова пошта» є зовнішні та непоборні фактори: макроекономічні ризики – інфляція, зростання цін на паливо та енергоносії; безпекові ризики – загроза руйнування інфраструктури (терміналів) через бойові дії; демографічна криза – дефіцит працездатного населення через міграцію; регуляторний тиск – посилення вимог до поштових операторів з боку ЄС та України.

Успішність діяльності підприємства залежить від факторів внутрішнього характеру – високої плинності лінійного персоналу, зростання операційних

витрат і собівартості утримання об'ємного автопарку і терміналів, централізації – необхідності забезпечення стабільної роботи ключових сортувальних хабів (KIT, ЛЕО), важливості проведення грамотної цінової політики для протистояння конкурентам. Сильними сторонами ТОВ «Нова пошта» є логістичне лідерство – найбільша мережа поштоматів і відділень в Україні; технологічна перевага – власний IT-хаб (Nova Digital) та найдосконаліший мобільний застосунок; потужний бренд з рівнем довіри більше 75%; репутація надійного партнера; фінансова стійкість – здатність самостійно інвестувати потужні кошти у розвиток компанії.

Розглянемо, яким чином ТОВ «Нова пошта» досягає організаційної стійкості у різних вимірах. Для цього проаналізуємо напрями забезпечення економічної, фінансової, енергетичної, операційної, стратегічної, цифрової, соціальної, психологічної (кадрової) та екологічної стійкості (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Напрями забезпечення різних вимірів організаційної стійкості ТОВ «Нова пошта»

Вимір	Напрями забезпечення стійкості
Економічна стійкість	Підвищення ефективності роботи, модернізація логістичної інфраструктури, цифровізація, оптимізація внутрішніх процесів, інвестиції в персонал
Фінансова стійкість	Удосконалення маркетингової політики і маркетингової діяльності, оптимізація витрат, впровадження енергозберігаючих технологій, диверсифікація джерел доходів, удосконалення системи фінансового моніторингу та прогнозування, перегляд тарифів, перехід на більш ефективні логістичні рішення
Енергетична стійкість	Обладнання відділень та логістичних терміналів генераторами, встановлення на найбільших терміналах когенераційних газо поршневих установок, запуск на одному з найбільших терміналів власної сонячної електростанції, яка дозволяє частково закрити енергетичні потреби компанії
Операційна стійкість	Посилення захисту логістичних хабів та стратегічно важливих об'єктів, диверсифікація маршрутів перевезень, оптимізація логістичних процесів та покращення інфраструктури, впровадження нових технологічних рішень з автоматизації та виключення людського фактору на небезпечних ділянках роботи, знаходження альтернативних вітчизняних постачальників тощо
Стратегічна стійкість	Гнучка логістична бізнес-модель, здатна до зміни ціннісної пропозиції і впровадження нових рішень.
Інноваційна і цифрова стійкість	Потужний IT-хаб Nova Digital, де створюють унікальні програмні продукти. Програмне забезпечення для управління доставкою, яке дозволяє автоматизувати планування маршрутів, розподіляти замовлення між кур'єрами, відслідковувати їх місцезнаходження і статус доставки. Штучний інтелект та роботехнічні рішення використовуються для оптимізації логістичних маршрутів: розумна побудови маршруту на основі аналізу історичних даних про рух, погоду, стан доріг і адаптація маршрутів. Можливість комбінування різних моделей доставки, наприклад, використання власної служби для доставки в межах міста і співпраця зі сторонніми службами для доставки в інші регіони

Соціальна стійкість	Наявність розвиненої корпоративної культури, впровадження корпоративного кодексу. Використання цифрових інструментів для внутрішніх комунікацій, соціальної мережі для співробітників (Workplace від Meta), робота над інтеграцією власної корпоративної соціальної мережі на базі існуючої ERP-екосистеми. Широке використання елементів нематеріальної мотивації – конкурсів, ініціатив, корпоративного волонтерства, підтримка бігової культури
Психологічна (кадрова) стійкість	Кадрова політика націлена на утримання персоналу в умовах дефіциту кадрів. Тестування екзоскелетів для полегшення обробки вантажів на складах. Засвоєння нових видів професій жінками. Удосконалення системи мотивації.
Екологічна стійкість	Націленість на досягнення збалансованого розвитку, впровадження «зелених» технологій

Джерело: складено автором

Економічна стійкість забезпечується за допомогою комплексних заходів, націлених на підвищення ефективності роботи, модернізацію інфраструктури, цифровізацію і оптимізацію внутрішніх процесів. Впровадження цифрових технологій сприяло подвоєнню щомісячної онлайн-аудиторії компанії, що розширило можливості залучення клієнтів і збільшення доходів, а разом із постійним інвестуванням в персонал дозволило вирішити проблему забезпечення кадрами. Затвердження актуальної стратегії розвитку компанії до 2030 року, націлену на цифрову трансформацію і підвищення конкурентоспроможності дозволяє комплексно вирішувати питання організаційної стійкості.

Для мінімізації фінансових ризиків ТОВ «Нова Пошта» постійно вдосконалює маркетингову діяльність, оптимізує витрати і прагне використовувати енергозберігаючі технології, диверсифікує джерела доходів, удосконалює систему фінансового моніторингу та прогнозування, здійснює перегляд тарифів та перехід на більш ефективні логістичні рішення. Компанія здійснює контроль ліквідності шляхом планування поточної ліквідності: аналізує терміни здійснення платежів, пов'язаних з дебіторською заборгованістю та іншими фінансовими активами, а також прогнозні потоки грошових надходжень від операційної діяльності.

Маркетингова діяльність ТОВ «Нова Пошта» спрямована на утримання лідерства через технологічну перевагу. Компанії вдалось підвищити індекс лояльності клієнтів на 6% за останні 3 роки, із метою у 80% лояльних клієнтів у 2026 році (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники ефективності збутової діяльності ТОВ «Нова Пошта», 2023-2025 роки та прогноз на 2026 рік

Показники	Роки			
	2023	2024	2025	2026 (прогноз)
NPS (Індекс лояльності клієнтів), %	72%	75%	78%	80%
Частка поштоматів у загальній структурі видачі	22%	28%	35%	40%
Середній час обслуговування клієнта, сек.	95	80	65	55

Джерело: складено автором

В той же час, компанія продовжує свою діяльність в умовах складного та динамічного макроекономічного середовища, внаслідок чого основними факторами впливу на бізнес-процеси стали військові дії, економічна нестабільність, зміни в регуляторному полі, зростання вартості ресурсів та енергетичні виклики.

Енергетична стійкість є одним із значних викликів діяльності ТОВ «Нова Пошта» на поточну перспективу і забезпечується за рахунок досягнення енергетичної незалежності. Наявні ризики спонукали керівництво компанії здійснити обладнання відділень та логістичних терміналів генераторами, встановити на найбільших терміналах когенераційні газопоршневі установки, запустити на одному з найбільших терміналів власну сонячну електростанцію, яка дозволяє частково закрити енергетичні потреби компанії (у перспективі планується розширення мережі власних електростанцій).

Операційні ризики залишаються одними з найбільш важливих в діяльності ТОВ «Нова Пошта». Військові дії продовжують суттєво впливати на діяльність компанії, створюючи складні логістичні умови та порушення ланцюжків постачання. Ключові операційні загрози включають: втрати активів унаслідок обстрілів та атак на інфраструктуру; обмежений доступ до певних регіонів для логістичних операцій; дестабілізація роботи логістичних терміналів через військові дії; дефіцит кваліфікованого персоналу; затримки поставок комплектуючих, зниження швидкості міжнародного перевезення.

З метою мінімізації операційних ризиків ТОВ «Нова Пошта» посилює захист логістичних хабів та стратегічно важливих об'єктів, диверсифікує

маршрути перевезень, оптимізує логістичні процеси та покращує інфраструктуру, впроваджує нові технологічні рішення з автоматизації та виключення людського фактору на небезпечних ділянках роботи, знаходить альтернативних вітчизняних постачальників тощо.

Стратегічна стійкість ТОВ «Нова пошта» забезпечується логістичною бізнес-моделлю, яка базується на наданні послуг експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних і юридичних осіб (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Характеристика бізнес-моделі ТОВ «Нова пошта»

Ключові ресурси: • персонал • мобільні ресурси та інтернет-ресурси • інформаційна база даних • мережевий ефект	Відносини з клієнтами: • гаряча лінія 24/7 • самообслуговування • обслуговування у відділеннях операторами
Канали збуту: • мережеві відділення • сайт компанії • реклама в інформаційних ресурсах • мобільний за стосунок • соціальні мережі	Ключова діяльність: • збереження конкурентоздатних цін • підтримка платформи • масштабування відділень • підтримка відносин з партнерами • впровадження нових продуктів і сервісів
Споживчі сегменти: • фізичні особи • юридичні особи • державні установи	Ключові партнери: • інтернет-магазини • аутсорсинг • орендодавці • водії • технічні партнери • фінансові партнери • будівельні організації • меблеві фірми • логістичні партнери
Потоки доходів: • дохід від продажів послуг • процент від тарифу на перевезення • процент від продажу упаковки • надходження від інших видів послуг	
Ціннісні пропозиції: • експрес-доставка • якісна упаковка • зручне розташування • високий рівень обслуговування • відстеження посилок з будь-якого гаджету • сучасне обладнання • вигідне партнерство	Структура витрат: • реклама • обслуговування інфраструктур • операційні витрати • матеріальні витрати • компенсації

Джерело: складено автором

Бізнес-модель ТОВ «Нова пошта» орієнтована на клієнта, містить широкую мережу відділень і логістичної інфраструктури, дозволяє впроваджувати інноваційні технології, диверсифікувати доходи і підвищувати ефективність роботи із партнерами. Бізнес-модель адаптується під зміни ринку, потреби

клієнтів і технологічні можливості і розширює можливості стратегічного управління.

Для ТОВ «Нова Пошта» головною стратегією на найближчий період є стратегія зростання та диверсифікації. Компанія нівелює загрозу дефіциту кадрів та високої собівартості через максимальну автоматизацію (поштомати та робототехніка на терміналах). Ризики українського ринку компенсуються виходом на європейський ринок, що створює валютну виручку та робить бізнес більш стійким до локальних криз.

Інноваційна стійкість ТОВ «Нова Пошта» реалізується через окремий підрозділ Nova Digital, що представляє із себе потужний ІТ-хаб, де працює понад 500 розробників, які створюють унікальні програмні продукти, що не мають аналогів на ринку Східної Європи.

ТОВ «Нова Пошта» за всіма ознаками є інноваційним підприємством, яке використовує процесні, продуктові та маркетингові інновації (рис. 2.8).

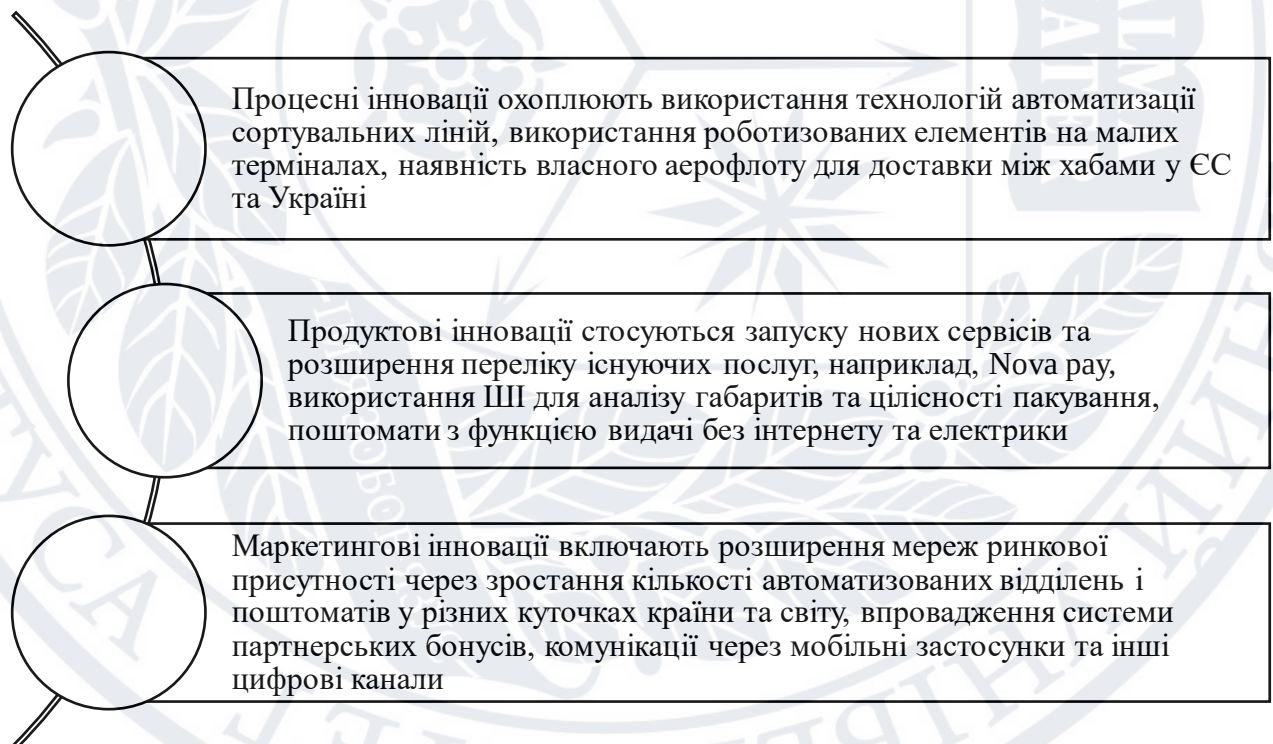


Рисунок 2.8 – Типи інновацій, що застосовуються ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором

Цифрова стійкість складається із: програмного забезпечення для управління доставкою, яке дозволяє автоматизувати планування маршрутів, розподіляти замовлення між кур'єрами, відслідковувати їх місцезнаходження і статус доставки; штучного інтелекту та роботехнічних рішень для прискорення у спрощення роботи на складах, підвищення точності сортування, комплектації і упаковки. Цифрові інструменти надають можливість комбінування різних моделей доставки, наприклад, використовувати власну службу для доставки в межах міста і співпрацювати зі сторонніми службами для доставки в інші регіони.

У компанії діє система збору ідей від співробітників (Idea Box). Будь-який працівник (від кур'єра до оператора) може запропонувати покращення процесу, і у разі впровадження його ідеї працівник отримує премію. Використання подібних інструментів формує внутрішнє інноваційне середовище, а їх ефективність доведена практикою, оскільки більшість рішень з оптимізації роботи відділень та терміналів є результатом швидкого втілення ідей працівників.

За три останні роки ТОВ «Нова Пошта» майже вдвічі збільшила витрати на дослідження та розробки (+77,1%), аналогічно зросла частка автоматизованих відділень по країні та світу (з 45% до 75% та планом збільшення до 85% у 2026 році) (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Показники інноваційної активності підприємства

Показники	Роки			
	2023	2024	2025	2026 (план)
Витрати на R&D (млн грн)	350	480	620	800
Кількість нових IT-релізів на місяць	12	18	25	30
Частка автоматизованих відділень, %	45	60	75	85

Джерело: складено за [12-16]

Зважаючи на вищевикладене, можна стверджувати, що управління інноваціями в ТОВ «Нова Пошта» перетворилося на конвеєрний процес. Завдяки власній IT-експертизі компанія не купує готові рішення, а створює їх під свої потреби, що робить її систему логістики унікальною. Інновації є головним

драйвером зниження собівартості послуг та успішної конкуренції з європейськими гігантами (DHL, DPD).

Соціальна стійкість ТОВ «Нова Пошта» базується на розвиненій корпоративній культурі, яка формується на принципах підприємництва всередині компанії та високої операційної дисципліни. Корпоративний кодекс ТОВ «Нова Пошта» базується на п'яти «китах»: клієнтоорієнтованість; швидкість; ефективність; людина. Через масштабність функціонування компанії внутрішні комунікації здебільшого побудовані на цифрових інструментах, чому сприяє наявність мобільних застосунків для внутрішнього користування.

Частиною корпоративної культури виступають елементи нематеріальної мотивації, зокрема проведення внутрішніх конкурсів, спортивні ініціативи, корпоративне волонтерство. Наприклад, конкурс «Кращий за професією» (кращий оператор, кращий водій), де переможці отримують цінні призи та статус амбасадорів бренду.

ТОВ «Нова Пошта» активно підтримує бігову культуру (організація марафонів), що формує командний дух, розвиває проєкти «Гуманітарна пошта України», завдяки якій працівники відчують соціальну важливість своєї роботи.

Компанія використовує власну платформу для рекрутингу та активно працює з молоддю. Через високу плинність кадрів серед лінійного персоналу (кур'єри, приймальники), процес найму є безперервним. При цьому, ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує інноваційні рішення, зокрема, AI-чатботів для первинного скринінгу кандидатів та автоматичного призначення співбесід, а також багато уваги приділяє процесам адаптації та навчання працівників, на базі підприємства функціонує власний Корпоративний університет із обов'язковими програмами «Школи сервісу». Додатково розроблено внутрішній мобільний застосунок, із використанням якого працівники проходять мікро-курси та тестування безпосередньо на робочому місці.

Щодо екологічної стійкості, то тут ТОВ «Нова Пошта» зосереджується на досягненні збалансованого розвитку і приділяє увагу «зеленим» технологіям.

Зокрема у 2026 році запланована повна відмова від паперових чеків та накладних (цифровізація через мобільний застосунок); відбувається тестування безпілотних літальних апаратів (БпЛА) для доставки у важкодоступні райони; пакування проходить переробку, а у відділеннях встановлені бокси для збору вживаного картону й плівки з подальшою переробкою на вторинну сировину.

Як показав аналіз, ТОВ «Нова пошта» працює над забезпеченням організаційної стійкості практично в усіх вимірах, що підтверджується стабільними результатами діяльності. Для пошуку нових оригінальних способів підвищення стійкості звернемось до світового досвіду.

2.3. Дослідження світового та вітчизняного досвіду впровадження інновацій для зміцнення стійкості

В умовах глобальної нестабільності, що характеризується геополітичними конфліктами, пандеміями та кліматичними катаклізмами, здатність підприємства не лише витримувати зовнішні шоки, а й адаптуватися до них через інноваційні механізми, стає головним показником ефективності менеджменту. Для логістичної галузі, яка є кровоносною системою світової економіки, це питання набуває критичного значення. Для виявлення закономірностей формування антикрихких систем, здатних до зростання навіть у найбільш турбулентних середовищах, проведемо дослідження світового досвіду лідерів ринку, таких як DHL, Amazon, FedEx та Maersk, у синергії з аналізом вітчизняного флагмана ТОВ «Нова Пошта» (NOVA Group) [41; 60].

Розглядаючи світовий ринок логістики в цілому відзначимо, що у 2024–2025 роках він перебуває в епіцентрі четвертої промислової революції, де штучний інтелект (ШІ) та автоматизація перестають бути експериментальними концепціями й стають базовими інструментами виживання. За даними провідних аналітичних звітів, ринок ШІ в логістиці досяг позначки в 17,96 мільярдів доларів США у 2024 році, а прогнозований обсяг до 2034 року становить приголомшливі 707,75 мільярдів доларів США, що передбачає середньорічний темп зростання на рівні 44,4%. Таке стрімке масштабування зумовлене тим, що технології

дозріли до рівня, коли вони забезпечують вимірюваний показник рентабельності інвестицій протягом лічених місяців, а не років.

Сучасний менеджмент логістичних компаній світу розглядає ІІІ не просто як засіб автоматизації рутинних завдань, а як когнітивну надбудову над операційною діяльністю. До прикладу DHL у своєму звіті Logistics Trend Radar 2025 виділяє п'ять домінантних напрямків, що формують стійкість через ІІІ: комп'ютерне бачення, аудіо-ІІІ, генеративний ІІІ, етика ІІІ та розширена аналітика [53].

Кожен із цих компонентів вирішує специфічні проблеми вразливості ланцюгів постачання, які наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Вплив ключових технологій ІІІ на операційні показники сфери логістики

Технології ІІІ	Сфера впливу на стійкість	Ключовий показник ефективності (KPI)
Комп'ютерне бачення	Точність інвентаризації та сортування	99,8% точність запасів
Аудіо-ІІІ	Превентивне обслуговування обладнання	Зменшення незапланованих простоїв на 30-50%
Прогностична аналітика	Прогнозування попиту та запасів	Скорочення помилок прогнозування на 40%
Генеративний ІІІ	Клієнтський досвід та митне оформлення	85% автоматизація запитів

Джерело: складено автором

Як бачимо, кожна наведена технологія навіть на поточному етапі застосування у логістичних процесах здатна оптимізувати роботу логістичних ланцюжків, сприяти покращенню обслуговування обладнання і відповідно продовження тривалості його використання, покращувати клієнтський досвід тощо.

У сфері автоматизації, роботизації та забезпечення автономії обробки замовлень компанія Amazon, як глобальний еталон, до середини 2025 року розгорнула близько 1 мільйона роботів, що дозволило економити приблизно 4 мільярди доларів США щорічно на витратах, пов'язаних із виконанням замовлень. Продуктивність операцій з відбору товарів зросла на 25-35% завдяки

використанню автономних мобільних роботів, завдяки чому працівникам вдається обробляти у 2–3 рази більше одиниць замовлень за годину.

Компанія Amazon в цілому вважається прикладом революційних рішень, перетворившись із національного онлайн-рітейлера на найбільшого поштового перевізника США за обсягом посилок у 2025 році, обійшовши головних конкурентів далеко вперед. Її стратегія базується на повному контролі над ланцюгом постачання через сервіс «Supply Chain by Amazon», запущений у 2023 році. Система дозволяє продавцям використовувати ІІІ-оптимізовану інфраструктуру складування, розподілу та транспортування, що гарантує підтримання оптимального рівня запасів та пришвидшення доставки.

У 2025 році Amazon досяг свого найшвидшого показника доставки: понад 13 мільярдів одиниць товарів було доставлено членам у той самий або наступний день. Цей успіх пояснюється використанням предиктивної логістики, яка аналізує мільйони точок даних (від погоди до локальних подій), щоб розмістити товар ближче до клієнта ще до того, як він зробить замовлення [53].

Глобальний ринок складської робототехніки у 2024 році досяг 8,67 мільярдів доларів США і, за прогнозами, зросте до 28,82 мільярдів доларів США до 2032 року. Такі результати відображають тенденцію зміни фундаментальної парадигми менеджменту персоналу в галузі, а саме перехід від заміни людей роботами до стратегії співпраці людей та ІІІ.

Наприклад, DHL планує подвоїти продуктивність своєї робочої сили до 2025 року саме завдяки інтеграції допоміжних технологій, а не скороченню штату. Для DHL організаційна стійкість – це передусім прозорість процесів та управління, зокрема вона стала золотим стандартом у галузі управління ризиками. Основне рішення в цьому напрямку – створення детального мепінгу для наскрізного ланцюжка постачання клієнта із визначенням профілів ризиків та ідентифікації проблем в реальному часі.

Переломним моментом для ризик-менеджменту в DHL стали землетрус у Японії та повінь у Таїланді 2011 року, які паралізували декілька галузей одночасно. Це змусило компанію перейти від реактивного до проактивного

планування безперервності бізнесу. Використання описаного інструменту допомагає клієнтам DHL візуалізувати свої ланцюги постачання та приймати обґрунтовані рішення про диверсифікацію постачальників [77].

Інший відомий світовий лідер логістичних перевезень компанія FedEx у 2024–2025 роках зосередилась на програмі «Network 2.0», яка передбачає консолідацію раніше відокремлених мереж (авіап перевезення) та у єдину інтегровану систему. Таке комплексне рішення спрямоване на усунення надмірності та зниження витрат, що є критичним для збереження конкурентоспроможності перед обличчям експансії Amazon Logistics [76].

UPS, своєю чергою, інвестує понад 400 мільйонів доларів США в ініціативу «Network of the Future» до 2028 року, яка фокусується на повномасштабній автоматизації сортувальних центрів для підвищення масштабованості. Цікаво, що обидва перевізники у 2025 році запровадили загальне підвищення тарифів на рівні, щоб компенсувати інфляційні тиски та витрати на модернізацію інфраструктури.

Для вітчизняного досвіду ТОВ «Нова Пошта» є еталонним кейсом, діяльність якого частково наслідує провідні рішення глобальних гравців у напрямку забезпечення тривалої стійкості. У той час як Amazon та DHL оперують на ринках з величезною купівельною спроможністю, «Нова Пошта» демонструє вражаючу ефективність на локальному ринку, що перебуває в стані війни (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Порівняння операційних показників лідерів світового та українського ринку логістики

Параметри	Компанії		
	Amazon Logistics (США)	DHL Supply Chain (Global)	Нова Пошта (Україна)
Обсяг посилок	6,7 млрд	4-5 млрд	522 млн
Річний приріст обсягів посилок	+9,8%	-	+10%
Рівень автоматизації	1 млн роботів	35% ріст продуктивності	Роботи на 1/3 терміналів
Інновації останньої милі	Дрони Prime Air	Велокур'єри та EV	34,2 тис. поштоматів

Джерело: складено автором

За кількістю поштоматів відносно території країни «Нова Пошта» є одним із європейських лідерів. Половина її поштоматів встановлена всередині житлових будинків, що забезпечує максимальну близькість до клієнта та безпеку отримання в умовах повітряних тривог [61].

Унікальною рисою розвитку ТОВ «Нова Пошта» у 2024–2025 роках став вихід на зовнішні ринки як спосіб диверсифікації ризиків національного розвитку і масштабування в цілому. Під брендом Nova Post компанія відкрила відділення у 16 країнах Європи, включаючи Німеччину, Польщу, Велику Британію та Францію.

Стратегічним проривом стало партнерство зі світовим логістичним лідером TheUPPStore (США), задеклароване у лютому 2026 року. Цей альянс у перспективі дозволяє українцям отримувати товари та документи з США через мережу з 6 000 партнерських точок, скорочуючи час доставки до 5+ днів. Таке рішення вважається класичним прикладом реалізації якісного стратегічного менеджменту, де локальний гравець інтегрується в глобальну мережу для зміцнення своєї стійкості через доступ до світової інфраструктури [28].

У попередніх підпунктах аналізу вдалось чітко простежити, що ТОВ «Нова Пошта» позиціонує себе як технологічна компанія. Окрім інвестицій в автоматизацію процесів, розроблений мобільний застосунок виступає центральним елементом екосистеми взаємодії з клієнтами, дозволяючи управляти відправленнями, оплачувати послуги та відстежувати рух вантажів у реальному часі.

Світовий досвід у сфері логістики вказує на те, що головною перешкодою для впровадження цифрових рішень є не технології, а нестача талантів та культурний опір. В Україні цей виклик посилюється мобілізацією та міграцією кадрів. ТОВ «Нова Пошта» відповідає на це не лише автоматизацією, а й зміною гендерної політики, наслідуючи досвід ДТЕК, де жінки почали обіймати посади, раніше закріплені за чоловіками (наприклад, робота на терміналах або

управління технікою). Отже, соціальна інновація стає додатковим інструментом операційної стійкості.

Для узагальнення результатів дослідження наведемо порівняльний аналіз стратегій впровадження інновацій ТОВ «Нова Пошта» та ключових глобальних гравців. Аналіз охоплює технологічний, операційний та соціальний аспекти менеджменту стійкості (табл. 2.15).

Отже, ТОВ «Нова Пошта» успішно адаптує глобальні тренди (автоматизація, цифровізація) до специфічних локальних викликів.

Таблиця 2.15 – Комплексна порівняльна оцінка стратегій інноваційного розвитку лідерів сфери логістики для забезпечення організаційної стійкості

Показник для оцінки	Amazon (США/Глобал)	DHL (Німеччина/Глобал)	Maersk (Данія/Глобал)	Нова Пошта (Україна/ЄС)
Технологічне ядро	Предиктивна логістика, 1 млн робіт	Платформи Resilience360 та ISCA	SCRM (Supply Chain Resilience Model)	Автоматизовані сортувальні лінії, робо-термінали
Метод зміцнення стійкості	Вертикальна інтеграція ланцюга постачання	Превентивне управління ризиками та прозорість	Адаптивна маршрутизація (sea-air рішення)	Автономна енергомережа, мобільні відділення
Інновації останньої милі	Дрони Prime Air, Micro-sort центри	Велокур'єри, EV, GoGreen інфраструктура	Предиктивне управління контейнерами	Найбільша мережа поштоматів (34,2 тис.)
Цифрові сервіси	Conversational AI для закупівель	Audio AI та комп'ютерне бачення	Портал PortSight (прогноз затримок)	Інтеграція з «Дією», мультиномірація
Людський капітал	Автоматизація з метою економії \$4 млрд	Human-AI Collaboration (подвоєння продуктивності)	Навчання персоналу управлінню збоями	Тестування екзоскелетів Hypershell
Екологічна стійкість	Електромобілі (EV)	Будівлі з нульовим викидом, сонячні панелі	Біопаливо та енергоефективні судна	Соціальна стійкість: безбар'єрність, інклюзія
Результативність (2025)	6,7 млрд посилок, лідер ринку США	Точність замовлень 99,7%, ріст продуктивності 35%	Скорочення затримок на 67% через AI	522 млн посилок, вихід на 16 ринків Європи

Джерело: складено автором

У той час як світові гіганти фокусуються на економічній ефективності та екологічності, українська компанія змушена інтегрувати у свою стратегію елементи «воєнної стійкості»: автономне енергозабезпечення, мобільність інфраструктури та високу соціальну відповідальність. Партнерство з такими лідерами, як UPS, дозволяє компанії NOVA Group масштабувати вітчизняний досвід на глобальний рівень, перетворюючи кризові умови на конкурентну перевагу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТІЙКІСТЮ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1 Формування алгоритму впровадження цифрових технологій у систему управління

Дослідження, виконане нами в другому розділі даної роботи, показало, що цифрова трансформація сприяє підвищенню ефективності роботи і рівня стійкості ТОВ «Нова пошта». Активна робота в цьому напрямі продовжується, в перспективі підприємство планує збільшення масштабів присутності на європейському ринку, будує нові термінали, розвиває мережу поштоматів, реалізує стратегію енергетичної стійкості, активно розвиває додаткові види фінансової діяльності, впроваджує роботехніку в виробничі процеси, оптимізує ІТ-застосунки власної розробки для покращення взаємодії з клієнтами і спілкування працівників в процесі роботи. Тому вважаємо за необхідне розробити модель впровадження цифрових технологій у систему управління організаційною стійкістю, яка є складовою системи управління підприємством. Це допоможе не тільки ТОВ «Нова пошта», але й іншим компаніям підвищувати ефективність діяльності і організаційну стійкість.

На сьогоднішній день цифровізація на підприємствах охоплює:

- процеси аналізу даних про роботу підприємства в режимі реального часу, що дозволяє конструювати прогностичні моделі поведінки суб'єктів ринку,

оптимізувати і прогнозувати роботу підприємства і забезпечувати оперативне реагування на будь-які аварійні ситуації, використовувати предикативну аналітику – автоматизований аналіз даних для коригування, планування і прогнозування можливих змін і запобігання ризикам; забезпечувати розрахунок справедливої вартості послуг;

- логіку процесів управління, що дозволяє оптимізувати організаційну структуру підприємства, налагоджувати управління режимами роботи обладнання за рахунок використання штучного інтелекту без участі людини; створювати інтелектуальні конфігурації настроювання роботи систем підприємства для підвищення адаптивності, гнучкості та ефективності роботи;

- процеси, які розкривають потенціал цифрової мережі: виявлення потенційних закономірностей на основі всебічного аналізу даних; виконання аналітики даних; організація продажів послуг споживачам на енергосервісній основі за рахунок економії енергоспоживання; використання тарифного меню; можливості управління енергоефективністю (розумні будинки); технології інтернету речей (цифрові датчики, сенсори і засоби комунікації), підключення споживачів за принципом plug-and-play, використання «розумних» контрактів для розрахунків, аналітичні сервіси для споживачів, таргетинг споживачів за соціально-економічними даними (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Напрями цифровізації сучасного підприємства

Процеси	Характеристика
Аналіз даних про роботу суб'єктів ринку	Побудова прогнозової моделі роботи підприємства в режимі реального часу
	Забезпечення оперативного реагування на будь-які неполадки та аварії
	Предиктивна аналітика - автоматизований аналіз даних для коригування, планування і прогнозування можливих змін і запобігання ризикам
	Забезпечення справедливої вартості послуг
Логіка процесів управління	Оптимізація організаційної структури підприємства
	Управління режимами роботи обладнання за рахунок штучного інтелекту
	Інтелектуальні конфігурації настроювання роботи систем підприємства для підвищення адаптивності, гнучкості та ефективності роботи
Процеси, що розкривають потенціал цифрової мережі	Виявлення потенційних закономірностей на основі аналізу даних
	Виконання аналітики даних
	Організація продажів послуг споживачам на енергосервісній основі
	Використання тарифного меню
	Прос'юмеризм, при якому споживачі мають можливість приймати активну участь у розробці і виробництві товарів і послуг
	Управління енергоефективністю (розумні будинки)
	Технології інтернету речей (цифрові датчики, сенсори і засоби комунікації)

	Підключення споживачів за принципом plug-and-play
	Використання «розумних» контрактів для розрахунків
	Аналітичні сервіси для споживачів
	Таргетинг споживачів за соціально-економічними даними

Джерело: складено автором

Стратегія впровадження цифрових технологій в систему управління від аудиту до моніторингу складається із послідовних етапів, які забезпечують системний підхід до цифрової трансформації. Ключові компоненти стратегії: аудит і аналіз поточного стану підприємства; визначення цілей цифрової трансформації; розробка стратегії впровадження і дорожньої карти; підготовка ресурсів і навчання персоналу; практичне впровадження; моніторинг стану і оцінка результатів; корекція і оптимізація (рис. 3.1).

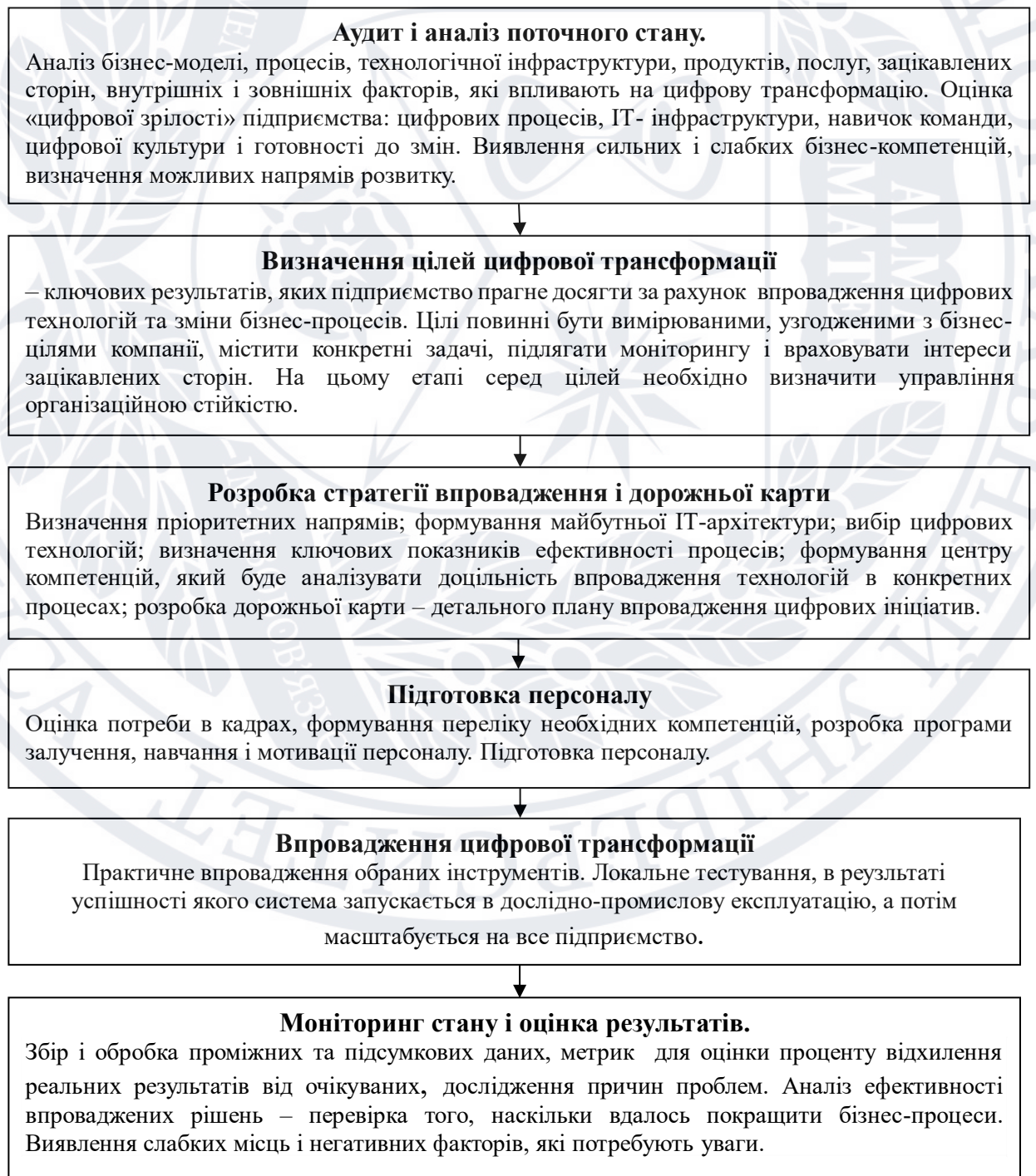


Рисунок 3.1 – Стратегія впровадження цифрових технологій в систему управління підприємства

Джерело: складено автором

В сучасних умовах впровадження цифрових технологій в систему управління організаційною стійкістю повинно стати невід’ємною складовою цифрової трансформації. Кожен етап впровадження цифрових технологій в систему управління є вкрай важливим, і керівництву необхідно дуже ретельно ставитись до роботи в напрямі трансформації, тому що цей процес потребує і значних фінансових інвестицій, і залучення висококваліфікованих спеціалістів, і витрат часу, і сприйняття змін всім персоналом компанії.

1. Аудит і аналіз поточного стану. Аналіз бізнес-моделі, процесів, технологічної інфраструктури, продуктів, послуг, зацікавлених сторін, внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на цифрову трансформацію. Оцінка «цифрової зрілості» підприємства: цифрових процесів, ІТ-інфраструктури, навичок команди, цифрової культури всередині компанії і готовності до змін, а також виявлення сильних і слабких бізнес-компетенцій, визначення можливих напрямів розвитку.

На цьому етапі виконується аналіз поточних процесів і виявляються ті, які можливо покращити за рахунок цифрових технологій, оцінюється рівень автоматизації, стандартизації, інтеграції, вимірювання і управління процесами. Використовуються методи моделювання бізнес-процесів, аналіз даних і моніторинг виконання процесів. Виявляється, які з них потребують заміни, наскільки технології інтегровані в бізнес-процеси, скільки ресурсів знадобиться для модернізації та в цілому оцінюється рівень цифрової зрілості компанії.

В разі потреби виконується аналіз фінансових показників діяльності підприємства. Враховуються зміни поведінки споживачів, бізнес-моделей галузі, технологічних векторів, зовнішніх умов.

2. Визначення цілей цифрової трансформації – ключових результатів, яких підприємство прагне досягти за рахунок впровадження цифрових технологій та зміни бізнес-процесів. Цілі повинні бути вимірюваними, узгодженими з бізнес-цілями компанії, містити конкретні задачі, підлягати моніторингу і враховувати інтереси зацікавлених сторін.

На цьому етапі серед цілей необхідно визначити управління організаційною стійкістю. Для кожної цілі необхідно визначити конкретні показники, які будуть відображати результативність трансформації і розвиток бізнесу. Підприємству важливо відслідковувати процес і мати можливість виконувати моніторинг і оцінювати ефективність впроваджених змін. Цілі повинні враховувати потреби клієнтів і підвищувати якість взаємодії з ними. Цілі і стратегія цифрової інформації повинні бути доведені до всіх учасників процесу.

Цілями цифрової трансформації можуть бути: підвищення ефективності роботи підприємства, зростання прибутку, зниження витрат, вихід на нові ринки, покращення якості продукції, послуг і взаємодії з клієнтами, організація онлайн-продажів, реінжиніринг і оптимізація внутрішніх процесів, підвищення ефективності процесів прийняття рішень, підвищення результативності управління організаційною стійкістю підприємства; підвищення безпеки виробництва, зростання продуктивності, забезпечення кібербезпеки.

3. Розробка стратегії впровадження і дорожньої карти. Після постановки цілей визначаються пріоритетні напрями трансформації (автоматизація процесів, цифровізація роботи з клієнтами, перехід на хмарні архітектури та інші); виявляються ключові підрозділи впровадження цифрової трансформації виходячи із потреб бізнесу, конкурентного середовища і можливостей ринку; формується розуміння того, як інновації змінять процеси.

Після цього складається поетапний план дій (дорожня карта) із конкретними кроками для інтеграції цифрових технологій в усі аспекти

діяльності компанії, етапами і термінами впровадження, відповідальними особами, розрахунком бюджету; визначаються підходящі технології і платформи; створюється центр компетенцій, який буде аналізувати доцільність впровадження технологій в конкретних процесах. Виконується проектування архітектури рішень: формується ІТ – архітектура майбутнього з визначенням необхідним систем і процесів їх взаємодії, характеру даних, які в них будуть оброблятися, враховується можливість масштабування рішень, інтеграція з наявними ІТ-системами, безпека і відповідність вимогам. Здійснюється вибір цифрових технологій. Конкретний набір інструментів залежить від бізнес-задач трансформації, які компанія вважає ключовими. Серед можливих технологій – обробка великих даних (Big Data), штучний інтелект і машинне навчання, робототехніка, хмарні технології, блокчейн, віртуальна та доповнена реальність, промисловий інтернет речей, цифрові двійники, процесна аналітика. Слід ретельно підібрати інструменти, за допомогою яких підприємство буде ефективно управліти організаційною стійкістю.

4. Підготовка персоналу. Оцінка потреби в кадрах, формування переліку необхідних компетенцій, розробка програми залучення, навчання і мотивації персоналу.

Підготовка персоналу в процесі цифрової трансформації підприємства – ключовий фактор успіху, тому що від компетенцій працівників залежить здатність компанії адаптуватись до нових технологій, бізнес-процесів і ринкових умов. Основні напрями підготовки: розвиток цифрових компетенцій (оволодіння навичками роботи з інформаційними технологіями, програмуванням, використання цифрових інструментів і платформ); випереджальне навчання в умовах швидкого розвитку технологій за індивідуальними програмами з урахуванням особистісного потенціалу працівників; формування підтримуючої корпоративної культури як середовища, в якому заохочується інновації, експерименти, готовність до навчання і розвитку професійних якостей; залучення працівників до процесів прийняття рішень з метою розуміння ними стратегії трансформації.

Підготовка може здійснюватись за допомогою електронного та дистанційного навчання, віртуальних тренажерів, наставництва, крос-функціонального навчання, форсайт-сесій. Важливо інформувати працівників про зміни, їх корисність для компанії, працівників і клієнтів, це допомагає знижувати спротив змінам і підвищити довіру до трансформації.

5. *Впровадження цифрових технологій.* Практичне впровадження обраних інструментів. Локальне тестування, в результаті успішності якого система запускається в дослідно-промислову експлуатацію, а потім масштабується на все підприємство. Спочатку запускаються невеликі пілотні проекти, які дозволяють тестувати рішення і вносити необхідні корективи на основі діючого макета MVP (мінімально життєздатного продукту). Успішні проекти розгортаються на велику аудиторію, підключаються нові відділи та філії компанії. Бізнес переходить до масового використання нових інструментів та поновлює робочі процеси.

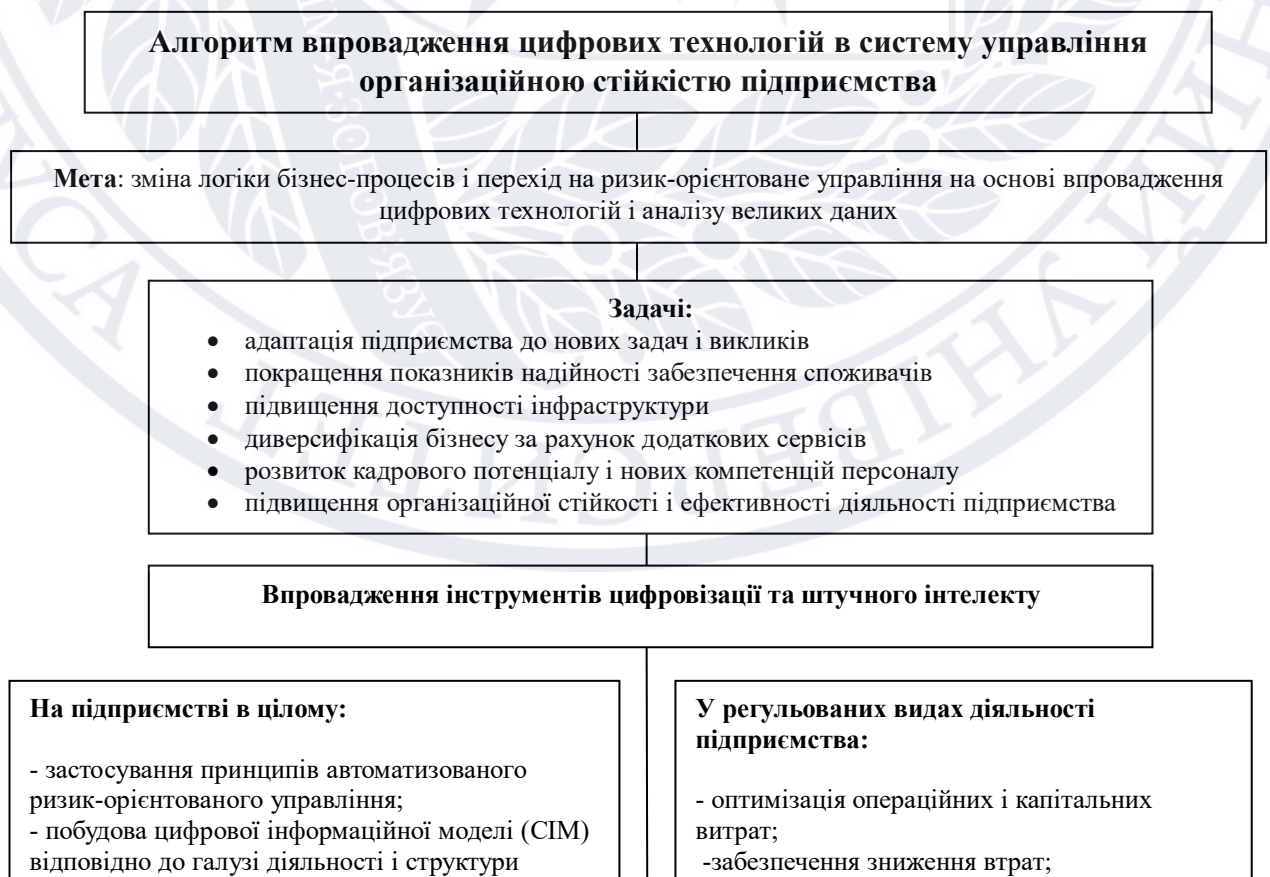
6. *Моніторинг стану і оцінка результатів.* Збір і обробка проміжних та підсумкових даних, метрик для оцінки проценту відхилення реальних результатів від очікуваних, дослідження причин проблем. Аналіз ефективності впроваджених рішень – перевірка того, наскільки вдалось покращити бізнес-процеси. Виявлення слабких місць і негативних факторів, які потребують уваги.

На цьому етапі аналізуються метрики ефективності, отримується зворотний зв'язок від працівників та клієнтів, визначається подальший вектор розвитку. Постійний моніторинг показників цифровізації потрібен для розуміння ефективності кроків із впровадження змін. Використовуються аналітика та КРІ (наприклад, зростання продуктивності, зниження витрат, покращення клієнтського досвіду) для відслідковування прогресу.

7. *Корекція та оптимізація стратегії з урахуванням виявлених недоліків, проблем і конфліктів, регулярний перегляд стратегії відповідно до зміни бізнес-цілей, поточного стану компанії, розвитку цифрових технологій та інших факторів.*

Підприємствам, які починають цифровізацію діяльності і розуміють важливість управління організаційною стійкістю, необхідно ставити відповідні задачі вже на перших етапах цифрової трансформації, розробляти необхідні метрики і відбирати відповідні інструменти і програми, призначати відповідальних осіб і готувати персонал.

Алгоритм впровадження цифрових технологій в систему управління організаційною стійкістю підприємства розроблений нами на основі комплексного підходу (рис. 3.2).



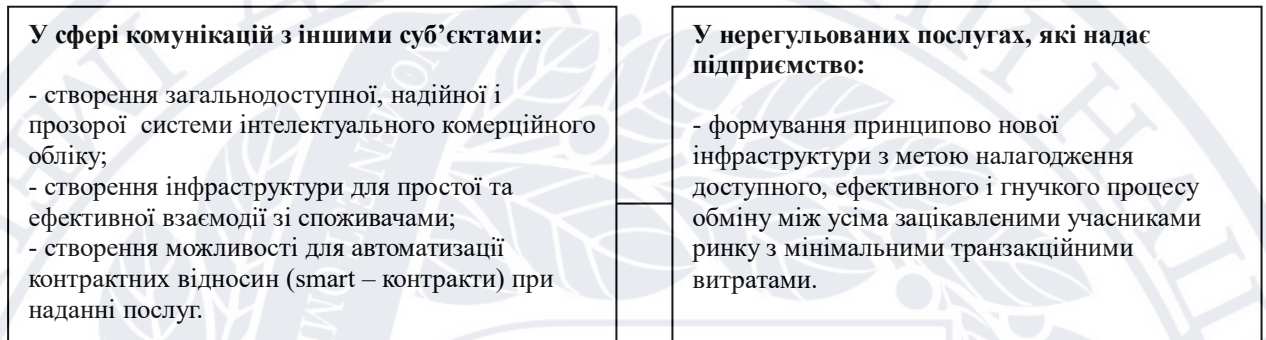


Рисунок 3.2 - Алгоритм впровадження цифрових технологій в систему управління організаційною стійкістю підприємства

Джерело: складено автором

Впровадження цифрових технологій в систему управління організаційною стійкістю підприємства здійснюється з метою зміни логіки бізнес-процесів і переходу на ризик-орієнтоване управління на основі використання цифрових інструментів і аналізу великих даних.

3.2. Побудова моделі управління стійкістю ТОВ «Нова пошта» в умовах невизначеності

Проведене в другому розділі роботи дослідження виявило значні успіхи ТОВ «Нова пошта» в досягненні організаційної стійкості. Однак ціни на послуги компанії вищі, ніж у державного конкурента, збільшенню прибутку заважає стрімке зростання вартості енергоносіїв, палива та матеріалів; масштабна модернізація виробництва потребує підвищення витрат на удосконалення використання інформаційних технологій, забезпечення рівня професійних і цифрових компетенцій і розвиток персоналу; викликані воєнними діями втрати частини виробничих потужностей, порушення налагодженої логістики, міграція населення вимагають швидкого реагування.

Отже, для ТОВ «Нова пошта» необхідно розробити модель управління стійкістю в умовах невизначеності на основі цифрової трансформації.

Система управління організаційною стійкістю повинна вирішувати проблему забезпечення стійкості на всіх рівнях управління (оперативному, тактичному і стратегічному) і бути невід’ємною частиною загальної стратегії розвитку підприємства (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Система управління організаційною стійкістю підприємства

Джерело: складено автором

На нашу думку, більшість з відомих моделей враховують не всі аспекти управління організаційною стійкістю в умовах невизначеності, тому вважаємо доцільним запропонувати комплексну модель управління стійкістю (рис. 3.4).

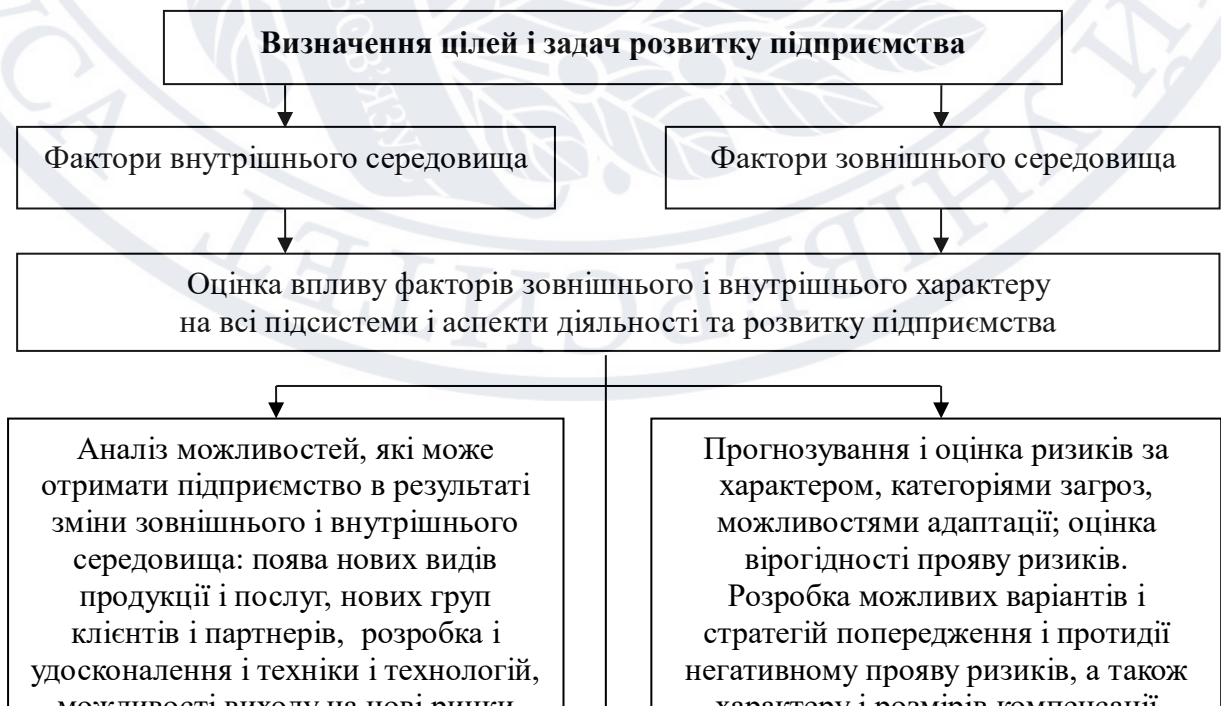


Рисунок 3.4 - Комплексна модель управління організаційною стійкістю підприємства

Джерело: розроблено автором

Особливістю запропонованої моделі є те, що на всіх етапах можуть ефективно використовуватись сучасні цифрові технології та штучний інтелект. Для оцінки ризиків можуть використовуватись якісні (експертних оцінок, рейтингових оцінок, контрольних списків джерел ризиків, метод аналогій) і кількісні (аналітичні, вірогіднісно-теоретичні, нетрадиційні) методи.

Впровадження комплексної системи управління ризиками дозволить максимально ефективно використовувати активи підприємства, мінімізувати втрати в ситуаціях невизначеності, підвищити привабливість підприємства для клієнтів, партнерів та інвесторів, сприятиме досягненню стратегічних цілей і підвищенню організаційної стійкості в довгостроковій перспективі.

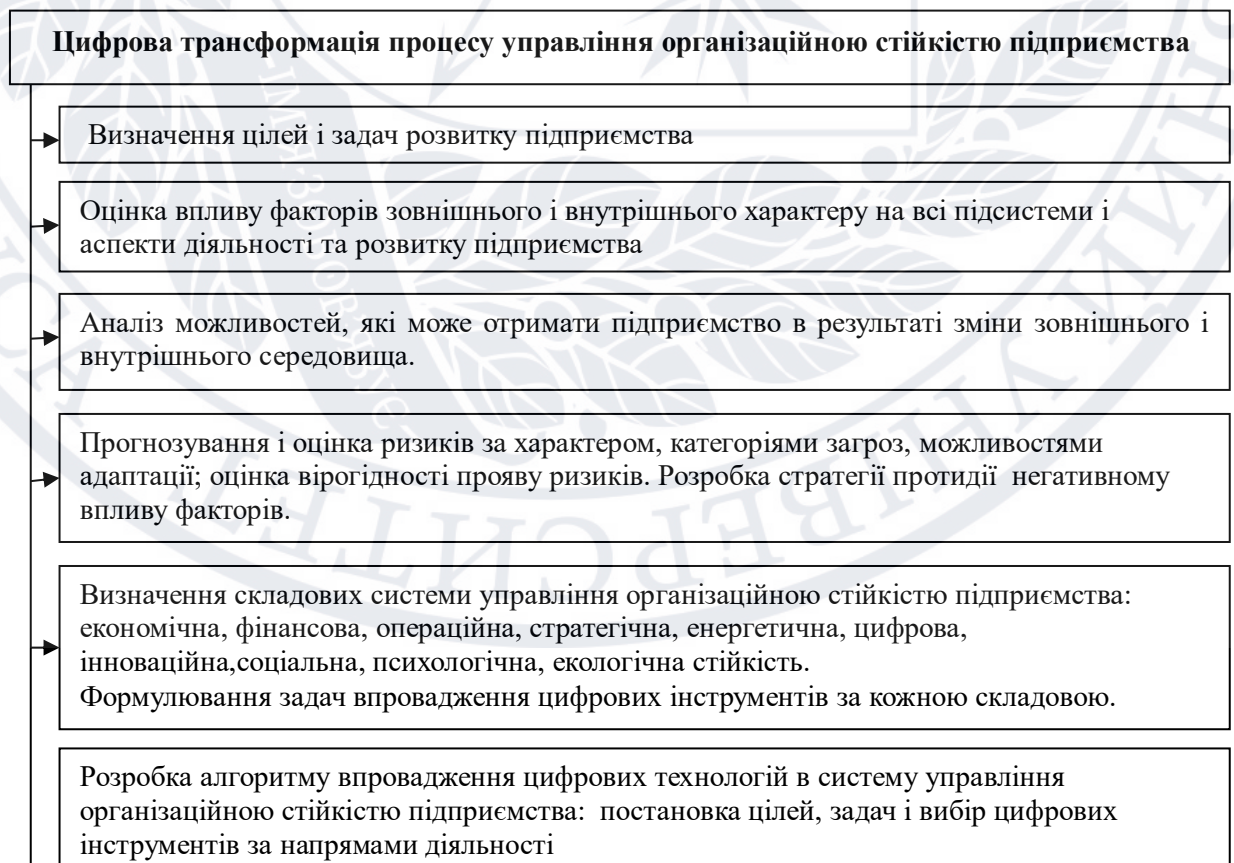
В результаті формується комплексна стратегія управління організаційною стійкістю з можливістю коригування цілей, задач, принципів, функцій, методів та інструментів управління, яка інтегрується в загальну бізнес-стратегію підприємства.

3.3 Оцінка ефективності управління організаційною стійкістю підприємства на основі запропонованої моделі

Цифрова трансформація управління організаційною стійкістю має бути органічною складовою процесу цифровізації підприємства, а стратегія управління організаційною стійкістю повинна інтегруватись в загальну бізнес-стратегію підприємства (рис.3.7).

Якщо цілі, задачі і складові системи управління організаційною стійкістю підприємства чітко сформульовані, цифрові інструменти ретельно підібрані і узгоджені з концепцією цифрової трансформації підприємства, стратегія управління організаційною стійкістю інтегрована в загальну бізнес-стратегію, можна ефективно планувати і оцінювати рівень організаційної стійкості і розробляти результативні методи і засоби управління нею.

Запропонована модель (див. рис. 3.4) є комплексною і гнучкою, дозволяє швидко виконувати оцінку стану організаційної стійкості підприємства та його динаміку, доповнювати перелік факторів впливу і реєстр ризиків, оцінювати частку заходів із підвищення організаційної стійкості в загальному результаті діяльності підприємства.



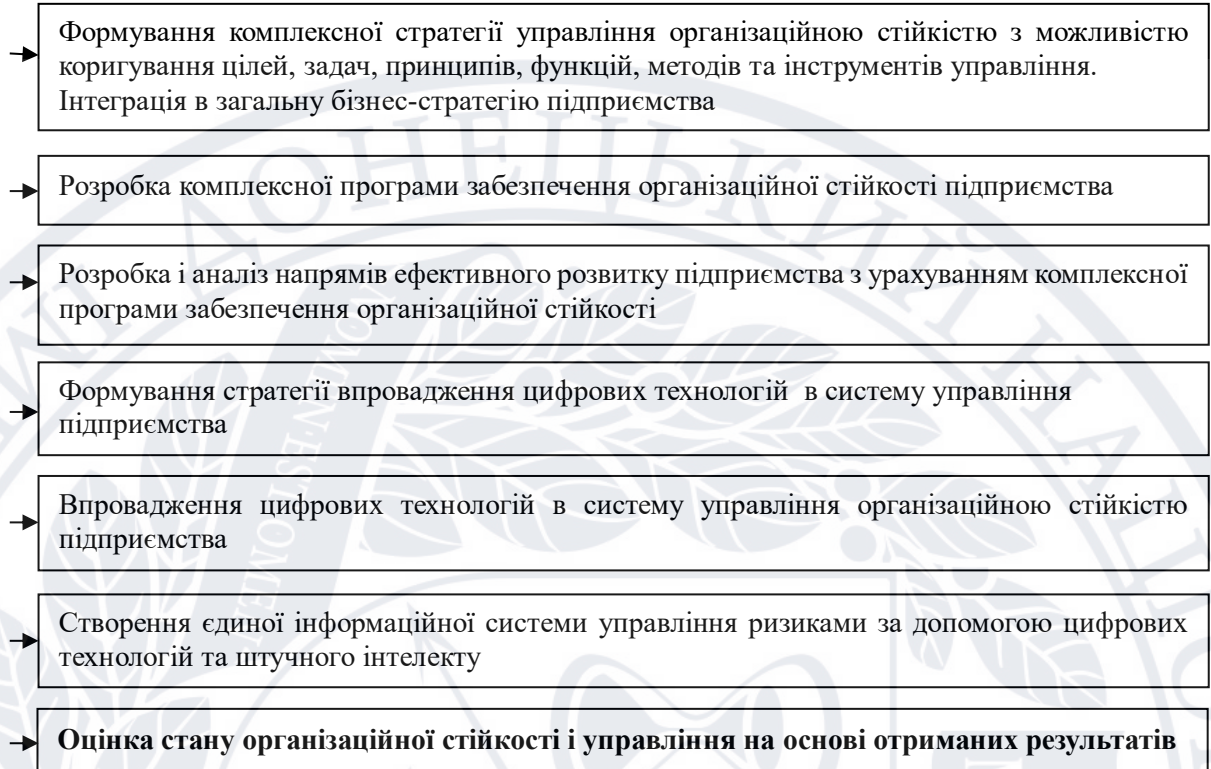


Рисунок 3.7 – Забезпечення ефективної оцінки організаційної стійкості на основі цифрової трансформації підприємства

Джерело: розроблено автором

Всі параметри моделі визначаються конкретним підприємством відповідно до його особливостей і цілей. Повнота оцінки залежить від визначених показників, які характеризують різні рівні і види організаційної стійкості. Підприємство може розробляти масштабну або оперативну модель залежно від охоплюваних аналізом факторів впливу, віднесення ризиків до категорії тих, які заслуговують особливої уваги, кількості показників, обраних для оцінки видів стійкості.

Впровадження запропонованої моделі вимагає високого рівня компетентності відповідальних осіб у питаннях оцінки організаційної стійкості і наявності необхідного досвіду у фахівців з впровадження цифрових технологій; побудови правильної архітектури готових цифрових рішень або необхідності залучення додаткового фінансування для розробки власних інструментів; чітко

сформульованих задач, грамотного визначення індикаторів оцінки, гнучкості мислення і оперативності поведінки персоналу. В результаті ми отримуємо просту і зрозумілу процедуру оцінки стану організаційної стійкості підприємства.

Комплексний підхід дозволяє оцінювати стійкість всіх елементів системи управління та бізнес-процесів підприємства. Кожне підприємство самостійно визначає склад компонентів системи управління організаційною стійкістю, перелік і способи розрахунку показників, їх контрольні значення, пріоритетність заходів з протидії ризикам.

Більшість показників організаційної стійкості легко розраховуються на основі поточної економічної та фінансової звітності підприємства, а додаткові не потребують великих витрат часу і ручної праці.

В табл. 3.2 наведений приклад можливих показників оцінки стану організаційної стійкості ТОВ «Нова пошта».

Процес вибору показників є доволі складним, тому що один вид заходів з підвищення стійкості може впливати на результати діяльності підприємства в цілому, а не тільки на один елемент системи управління стійкістю.

Таблиця 3.2 – Показники для оцінки стану організаційної стійкості ТОВ «Нова пошта» (приклад)

Вимір стійкості	Показники оцінки
Економічна стійкість	Виконання планів виробництва і реалізації послуг за підрозділами підприємства і видами діяльності. Зростання обсягу посилок, кількості наданих послуг, числа клієнтів, кількості фінансових операцій. Зростання чистого доходу, зниження собівартості, збільшення чистого прибутку. Підвищення продуктивності праці і операційного прибутку за рахунок автоматизації, роботизації, впровадження власного ІТ-хабу і мобільного додатку. Забезпечення безперебійного надання послуг. Збільшення онлайн-аудиторії компанії, зростання чисельності залучених клієнтів Забезпеченість персоналом.
Фінансова стійкість	Покращення результатів маркетингової діяльності; збільшення доходів від управління ціноутворенням і обсягів нових видів фінансової діяльності, оптимізація показників рентабельності, ліквідності та платоспроможності.
Енергетична стійкість	Економія від впровадження заходів енергонезалежності, зниження втрат від невиконання контрактів з причин відсутності електроенергії

Операційна стійкість	Зменшення кількості невиконаних контрактів, відмов обладнання, простоїв в результаті аварій та непередбачуваних подій, втрачених виробничих потужностей, активів, логістичних маршрутів. Економія від впровадження нових технологічних рішень з автоматизації та виключення людського фактору на небезпечних ділянках роботи.
Стратегічна стійкість	Виконання програм модернізації бізнес-процесів і показників стратегічного розвитку підприємства.
Інноваційна і цифрова стійкість	Покращення швидкості і безперебійності доставки за рахунок програмного забезпечення управління доставкою в режимі реального часу. Стійкість IT-інфраструктури, захищеність даних та кібербезпека. Покращення показників діяльності за рахунок створення нових цифрових продуктів в IT-хабі Nova Digital. Економія від оптимізації логістичних маршрутів за допомогою штучного інтелекту. Економія від використання роботехніки для прискорення і спрощення роботи на складах, підвищення точності сортування, комплектації і упаковки. Збільшення числа послуг за рахунок залучення нових клієнтів і партнерів в результаті впровадження власних інформаційних за стосунків.
Соціальна стійкість	Ефективність заходів зі зміцнення і розвитку корпоративної культури, підвищення рівня відповідальності, довіри, залученості, задоволеності працівників. Зміцнення репутації підприємства в суспільстві.
Психологічна (кадрова) стійкість	Зниження показників плинності кадрів, покращення результативності системи мотивації і розвитку персоналу, засвоєння нових і допоміжних професій, підвищення рівня компетенцій і кваліфікації персоналу. Покращення стану здоров'я персоналу в результаті застосування екзоскелетів на складських операціях. Підвищення продуктивності праці в результаті заходів з тим-білдінгу.
Екологічна стійкість	Покращення екологічних показників діяльності підприємства, підвищення рейтингу для організації діяльності в країнах із високим рівнем екологічних вимог

Джерело: розроблено автором

Для формування інтегрального показника підприємство може обрати лише ключові показники ефективності бізнес-процесів. Показник повинен містити не тільки оціночний, але й прогностичний характер; при побудові показника необхідно застосовувати комплексний підхід; показники, які включаються в методику, повинні вимірюватись кількісно і аналізуватись якісно.

Найбільш популярною методикою є розрахунок інтегрального показника за допомогою визначених експертним методом коефіцієнтів. Зважаючи на те, що на сьогоднішній день науковцями не виявлено єдиного показника ефективності системи управління організаційною стійкістю, а прогнозувати результативність впровадження цифрових технологій достатньо складно, тому оптимальним інструментом дослідження вважається експертна оцінка. Найбільш адекватні прогнози розвитку компанії модуть давати досвідчені спеціалісти, які знають сутність і технології всіх бізнес-процесів компанії.

Отже, модель управління організаційною стійкістю на основі цифровізації потребує комплексного підходу, який містить технологічні, організаційні, кадрові та аналітичні аспекти, а також регулярний моніторинг і коректировку процесів.

Поєднання факторного і ризик-орієнтованого управління базується на впровадженні цифрових технологій і аналізі великого обсягу даних для виявлення факторів, які спричиняють найбільш вагомі ризики, а також ретельного відбору дій стратегій розвитку підприємства для мінімізації ризиків стійкого розвитку. В умовах високої відкритості компанії для зовнішнього середовища особливої значущості набуває забезпечення економічної безпеки, а для підтримки цифрових компетенцій і адаптації до змін необхідно впроваджувати безперервне навчання і розвиток персоналу.

ВИСНОВКИ

Теоретичний базис управління організаційною стійкістю підприємства в умовах четвертої промислової революції дозволяє стверджувати, що стійкість трансформувалася зі статичної характеристики надійності в динамічну спроможність до випереджальної адаптації.

1. Виконано теоретичне обґрунтування концептуалізації поняття організаційної стійкості, яку визначено не як статичний стан, а як динамічний процес, що поєднує чотири здатності організації: передбачати, готуватися, реагувати та адаптуватися. В сучасних умовах ці здатності неможливі без високої

цифрової потужності, оскільки швидкість та глибина сучасних криз вимагають автоматизованої обробки великих масивів даних та автономності систем управління.

2. Класифіковано фактори впливу на стійкість за фреймворком «Технологія–Організація–Середовище» (ТОЕ), що дозволило виокремити технологічний фактор як ключовий медіатор адаптації. Виявлено критичну роль явища розриву в темпах (швидкість технологічного прогресу перевищує швидкість організаційної адаптації), що потребує впровадження систем предиктивного моніторингу. Ключовим завданням менеджменту стає подолання розриву в темпах між розвитком технологій та готовністю персоналу.

3. Доведено, що проривні технології є фундаментом трансформації бізнес-моделей. AI, IoT, Blockchain та Big Data забезпечують перехід до мережевих, децентралізованих структур, які за своєю природою є більш живучими, ніж традиційні ієрархії. Проривні інновації дозволяють знижувати транзакційні витрати та підвищувати споживчу цінність навіть під час економічних спадів, що робить їх незамінним елементом сучасної моделі управління стійкістю.

4. Для аналізу обрано логістичну компанію ТОВ «Нова Пошта», що за час свого існування трансформувалося з локального перевізника у міжнародну технологічну корпорацію у складі групи NOVA. Аналіз підтвердив статус компанії як індустріального лідера з високим рівнем фінансової автономності (коефіцієнт незалежності 0,55 у 2025 році) та капіталомісткою структурою активів, де 62,3% припадає на необоротні активи. Підприємство є абсолютним лідером ринку експрес-доставки України з часткою 60–65% та розвиненою інфраструктурою, що включає понад 15,8 тис. відділень та понад 34 тис. поштоматів станом на початок 2026 року.

5. Проведено комплексну оцінку рівня стійкості ТОВ «Нова пошта» у дев'яти вимірах, що дозволило ідентифікувати унікальну модель «воєнної стійкості» через диверсифікацію та асиметричність. Встановлено, що цифрова стійкість підприємства базується на потужностях власного IT-хабу Nova Digital,

а операційна гнучкість забезпечується через автономну енергомережу та максимальну автоматизацію сортувальних процесів (до 90% на терміналах).

6. Досліджено світовий досвід забезпечення стійкості (DHL, Amazon, FedEx) та встановлено, що ТОВ «Нова пошта» успішно адаптує глобальні тренди предиктивної логістики до екстремальних локальних умов. Доведено ефективність стратегії міжнародної експансії та партнерства з глобальними гравцями як інструменту диверсифікації геополітичних ризиків.

7. У результативній частині бакалаврської роботи сформовано алгоритм впровадження цифрових технологій у систему управління, який передбачає перехід до ризик-орієнтованого менеджменту на основі аналізу великих даних. Визначено 7 послідовних етапів цифрової трансформації (від аудиту «цифрової зрілості» до ітераційної корекції стратегії). Побудовано комплексну модель управління стійкістю ТОВ «Нова пошта» в умовах невизначеності, яка інтегрує процеси прогнозування ризиків та аналізу можливостей у загальну бізнес-стратегію. Особливістю моделі є використання ІІІ на кожному етапі управління для автоматизації реакцій та оптимізації ресурсної надмірності.

8. Обґрунтовано очікувану ефективність запропонованої моделі через систему КРІ за всіма вимірами стійкості. Доведено, що впровадження моделі дозволить ТОВ «Нова пошта» мінімізувати втрати від зовнішніх шоків, підвищити продуктивність праці через роботизацію та забезпечити безперервність логістичних ланцюгів у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балаклеєць К. Ю., Родченко В. Б. Чинники трансформації бізнес-процесів розвитку Індустрії 4.0. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2024. Vol. 8, No. 2. <http://doi.org/10.23939/semi2024.02.153>

2. Балан О. С., Тютюнник С. В., Лега О. В., Тютюнник Ю. М., Салига О. С. Цифровізація і трансакційні витрати: вплив трансформації бізнес-процесів на собівартість продукції та конкурентоспроможність. *Здобутки економіки:*

перспективи та інновації. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15459493>.

3. Величко К., Тимохова Г., Євтушенко Г. Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах «Суспільства 5.0». *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69>
4. Вівчар О.Й., Кос Т.Ю. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Молодий вчений*. 2023, №4 (116). С. 115-119.
5. Гонтарева І.В. Організаційна стійкість та ефективність при неантагоністичних відносинах стейкхолдерів. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*: збірник наукових праць. Тематичний випуск «Технічний прогрес і ефективність виробництва». 2011. № 7. С. 53-62.
6. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32(71). С. 38-41.
7. Гринько П. Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. 3. С. 53–58.
8. Гришко О. В., Гришова І. Ю., Щербата М. Ю. Визначення рівня економічної стійкості підприємств на основі показників ефективності. *Economic Annals-XXI*. 2015. №155(11-12). С. 82-86.
9. Дуднєва Ю., Соболев Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка, 2024. 18(36). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)
10. Козловський Д.О. Стратегічні засади бізнес-девелопменту організації в умовах посилення екзистенційних загроз економічних систем. 2024 *Development Service Industry Management*, (1), 202–209. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(29))
11. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. Вип. 6. С. 106–107.

12. Консолідований звіт з управління ТОВ «Нова Пошта» за 2020 рік. 24 с.
13. Консолідований звіт з управління ТОВ «Нова Пошта» за 2021 рік. 23 с.
14. Консолідований звіт з управління ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік. 22 с.
15. Консолідований звіт з управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. 20 с.
16. Консолідований звіт з управління ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік. 21 с.
17. Копитко М. І., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №73. С. 132-138.
18. Кущик А. П., Краснощок Я. В. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 39. С. 82-88.
19. Лега О., Тараненко Я. Інтеграція логістики і виробництва в системі управління собівартістю та стійким розвитком підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). С. 154–161.
20. Литвиненко Т. Стійкість як комплексна властивість підприємства. *Економіка*. 2014. №5 (158). С.33-35.
21. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 22–28.
22. Луцик І.Б., Юрій Е.О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск № 2(58), 2017. С. 83-88.
23. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2018. 252 с.
24. Мартинюк І. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифрової трансформації
25. Матвійчук Л. Діагностика в системі стратегічного управління суб'єктами господарювання. *Галицький економічний вісник*. 2025. Vol. 1(92). С. 100–105.

26. Михайлова Є., Савіна Н., Радовенчук, П. Адаптивні стратегії управління національною економікою в умовах інформаційних криз. Економіка та суспільство, 2024. (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-38>

27. Ніконенко У. М., Пшоно С. В. Стратегічний інструментарій фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15069753>

28. Нова Пошта запускає службу доставки до США завдяки партнерству з UPS. KyivPost. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/70306>

29. Офіційний сайт компанії «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>

30. Пугачевська К.Й., Пугачевська К.С. Цифровізація економіки як фактор підвищення конкурентоспроможності країни. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 25. С. 39–45.

31. Сак Т. В., Шепелюк Н. П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. Vol. 4(26). Р. 37–44.

32. Сіренко О. В., Яковенко Р. Л. Синергія облікової політики та діагностичних процедур у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Економічний простір. 2025. № 201. С. 167–174. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.167-174>

33. Сіренко О., Іллічов О. Особливості управління економічною стійкістю підприємства в умовах війни та євроінтеграції. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. Vol. 2. № 17. Р. 314–318. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-51>.

34. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, 2024. (65). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4507>

35. ТОВ «Нова Пошта». Реєстраційні дані та загальна характеристика підприємства. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718>

36. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. Вип. 68. С. 181–192.
37. Хоміцький Ю., Черницький В. Система факторів зовнішнього середовища в системі адаптивного управління підприємством в умовах війни.
38. Шульга О. Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-148>
39. Яковенко Я.Ю. Основи стійкого функціонування підприємств та види стійкості. Матеріали Міжнародного форуму «Актуальні проблеми та перспективи розвитку національного господарства в умовах глобальної нестабільності», 28-29 листопада 2018 р. – Кременчук, 2018. – 339 с. , С.14-17.
40. Яценко К.А. Теоретичні підходи до визначення організаційної стійкості функціонування підприємств
41. AI in Logistics: Complete 2026 Guide to Applications, Benefits & ROI. URL: <https://www.articlesledge.com/post/ai-logistics>
42. Alcacer V., Cruz-Machado V. Scanning the Industry 4.0: A literature review on technologies for manufacturing systems. Engineering Science and Technology, an International Journal. 2019. Vol. 22. № 3. Pp. 899–919. DOI 10.1016/j.jestch.2019.01.006
43. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.
44. Ciasullo M. V., Chiarini A., Palumbo R. Mastering the interplay of organizational resilience and sustainability: Insights from a hybrid literature review. Business Strategy and the Environment. 2024. Vol. 33. № 2. P. 1418–1446. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3530>
45. D Alonso-Martinez, V De Marchi, E Di Maria: The sustainability performances of sustainable business models. Journal of Cleaner Production, 2021. 323, 129145

46. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
47. Dyllick T Beyond the business case for corporate sustainability / T. Dyllick, K. Hockerts // Business Strategy and the Environment. - 2002. - № 11. -P 130-141.
48. Eccles R.G. Implications of Global Crisis: Integrate Sustainability with Organizational Culture / R.G. Eccles, I. Ioannou, G. Serafeim // Harvard Business School. - 2012. - May 9. - 57 p.
49. Freeman R. Edward Strategic Management: A stakeholder approach. - Boston: Pitman, 1984. - 280 P.
50. Georgescu I., Bocean C. G., Vărzaru A. A., Rotea C. C., Mangra M. G., Mangra G. I. Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. Sustainability. 2024. Vol. 16. № 10. P. 4315. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16104315>
51. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. 332 p.
52. Horvath D., Szabo R. Z. Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? Technological Forecasting and Social Change. 2019. Vol. 146. Pp. 119 132.
53. How is Amazon Harnessing AI to Automate Logistics? - AI Magazine. URL: <https://aimagazine.com/news/amazon-utilising-ai-to-automate-logistics>
54. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
55. Khrystenko O., Oleksiienko, R. Вплив факторів зовнішнього середовища на управління сучасним підприємством. Економіка і регіон, 2023. 3(90), 76–81.
56. Klingenberg C. O., Borges M. A. V., Antunes J. A. V. Industry 4.0: What makes it a revolution? A historical framework to understand the phenomenon. Technology in Society. 2022. Vol. 70. Pp. 102009. DOI 10.1016/j.techsoc.2022.102009.
57. Linder J., Cantrell S. Changing Business Models Surveying the Landscape. PhD Thesis. Accenture Institute for Strategic Change. Cambridge, 2000. 120 p.

58. Linnenluecke M.K. Corporate sustain ability and organizational culture / M.K. Linnenluecke, A. Griffiths // Journal of World Business. - 2010. - № 45. - P 357-366.

59. Meng T., Zhang T., Chen M., Cao J. Factors influencing enterprise organizational resilience: Evidence based on machine learning. Managerial and Decision Economics. 2024. Vol. 45. № 2. P. 578–589. DOI: <https://doi.org/10.1002/mde.4020>

60. Modern AI supply chains: A blueprint for business buyers. URL: <https://business.amazon.com/en/blog/ai-supply-chain>

61. Nova Post expanded its network to 37,000 service points in 2024. URL: <https://novaposhta.ua/en/network-service-points/>

62. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci. Ch. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. In: Communications of the Association for Information Systems. 2017. Vol. 1. P. 128–146.

63. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

64. Rozeia M., Werthner H. Business Models and Business Strategy – Phenomenon of Explicitnes. In: International Journal of Global Business & Competitiveness. 2011. Vol. 1. P. 15–32.

65. Sen A. Markets and the Role of Ethicsin Capitalism / A. Sen // Moral Issues in Business. Shaw and Barry, eds. - 2004. - P 186-193.

66. Sincora L. A., de Oliveira M. P. V., Zanquetto-Filho H., Alvarenga M. Z. Developing organizational resilience from business process management maturity. Innovation & Management Review. 2023. Vol. 20. № 2. P. 147–161.

67. Timmers P. Business models for electronic markets. In: Electronic Markets. 1998. Vol. 2. P. 5–15.]

68. Tkachenko E.A., Khuazhev A.A. Transformation of business models of entrepreneurial structures in the conditions of digitalization. In: Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2021. Vol. 11 (4A). P. 235–244.

69. Tornatzky, Louis G.; Fleischer, Mitchell (1990). The Processes of Technological Innovation. Issues in organization and management series. Lexington, Massachusetts: Lexington Books. ISBN 9780669203486. OCLC 20669819.

70. Toro-Gallego C., Sapena-Bolufer J., Plaza-Navas M.-A., Torres-Prunonosa J. The Science of Organisational Resilience: Decoding Its Intellectual Structure to Understand Foundations and Future. Administrative Sciences. 2025. Vol. 15. № 10. P. 404. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15100404>.

71. Urwick L. The Elements of Administration / L. Urwick. - Sirissaac Pitman, 2010. - 132 p.

72. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, no. 2. P. 118–144. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

73. Vroom V.H. Educating managers for decision making and leadership / V.H. Vroom // Management Decision. - 2003. - Vol. 41. - Issue 10. - P. 968-978.

74. Weber M. "Bureaucracy" In Economy and society: an outline of interpretive sociology. Berkeley: University of California Press, 1968. - P 956-969.

75. Weber M. M., Pedell B., Rotzel P. G. Resilience-oriented management control systems: a systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. Journal of Management Control. 2024. Vol. 35. P. 563–620. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00385-2>

76. What FedEx's Market Share? (2026 Statistics - US & Global) - Red Stag Fulfillment. URL: <https://redstagfulfillment.com/what-is-fedex-market-share/>

77. When disaster strikes: How do you build resilient supply chains? | Delivered. Global – DHL. URL: <https://www.dhl.com/global-en/delivered/global-trade/disaster-resilient-supply-chains.html>

78. Wilson A.M. Underst and ingorganisational culture and the implications for corporate marketing. / A.M. Wilson // European Journal of Marketing. - 2001. -35(3/4). - P 353-367.

79. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Simon & Schuster, 1996. 396 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Загальні характеристики юридичної особи ТОВ «Нова Пошта»

Статутні дані	Опис
Повна назва	ТОВ «Нова Пошта»
Юридична адреса	Україна, 03026, місто Київ, СТОЛИЧНЕ ШОСЕ, будинок 103, корпус 1, поверх 9
Код ЄДРПОУ	31316718
Форма власності	Акціонерна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Сфера діяльності	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність

Основний вид діяльності	53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність
Інші види діяльності	46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах 47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах 47.78 Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.10 Складське господарство 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 64.19 Інші види грошового посередництва 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 73.11 Рекламні агентства 86.21 Загальна медична практика 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у. 85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Директор	Тафійчук Євген Олександрович
Дата реєстрації	19 січня 2001 року
Статутний капітал	4 654 075 грн

Прізвище, ім'я, по батькові

Факультет

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма

ДЕКЛАРАЦІЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Усвідомлюючи свою відповідальність за надання неправдивої інформації, стверджую, що подана кваліфікаційна (бакалаврська) робота на тему:

« _____ »
_____»

є написаною мною особисто.

Одночасно заявляю, що ця робота:

- не передавалась іншим особам і подається до захисту вперше;
- не порушує авторських і суміжних прав, закріплених статтями 21–25 Закону України «Про авторське право та суміжні права»;
- не отримувалась іншими особами, а також дані та інформація не отримувались у недозволений спосіб.

Я усвідомлюю, що у разі порушення цього порядку моя кваліфікаційна (бакалаврська) робота буде відхилена без права її захисту, або під час захисту за неї буде поставлена оцінка «незадовільно».

(дата)

(підпис здобувача освіти)