



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Вплив цифрової трансформації на стратегічне управління підприємством
на прикладі ТОВ «Нова Пошта»»**

Здобувача вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41з
спеціальності 073 «Менеджмент»

Петлюшенка Євгенія Максимовича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Думич Наталія Богданівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
кандидат економічних наук
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Петренко Надія Сергіївна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
к.е.н., старший науковий
співробітник ДУ "Інститут
досліджень науково-технічного
потенціалу та історії науки ім.
Г.М. Доброва НАН України"
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту та міжнародного бізнесу
Копитко В. І.
«__» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧА НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Петлюшенку Євгенію Максимовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Вплив цифрової трансформації на стратегічне управління підприємством на прикладі ТОВ «Нова Пошта»»**

Керівник роботи Думич Наталія Богданівна

кандидат економічних наук

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

затверджені наказом по інституту від 06 жовтня 2025 року №150

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозно-рекомендційний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рисунки та таблиці зроблені автором

Таблиця 1.1. Основні історичні періоди становлення становлення та розвитку розуміння важливості стратегічного управління для підприємства

Рис.1.1. Сутнісні засади розуміння цифрової трансформації підприємства так факторів що на неї впливають

Рис.1.2. Можливі вектори стратегічного управління підприємством в умовах розвитку технологій на базі штучного інтелекту

Рис.2.1. Динаміка змін в кількості персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2025 рр., од.

Рис.2.2. Показники ліквідності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2025 рр.

Рис.2.3. Показники автономії та рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2025 рр.

Рис.2.4. Частка використання технологій на базі штучного інтелекту в ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2025 рр., %

Таблиця 3.1. Напрями використання зарубіжного досвіду логістичних компаній у діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Рис.3.2. Напрямки удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на основі застосованих цифрових технологій в ТОВ «Нова Пошта»

Таблиця 3.2. Вихідні розрахункові параметри для економічного обґрунтування цифрового розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Таблиця 3.3. Запропоновані заходи цифрового розвитку ТОВ «Нова Пошта» та витрати на їх реалізацію у першому році

Таблиця 3.4. Трирічний прогноз економічного ефекту цифрової програми ТОВ «Нова Пошта»

Таблиця 3.5. Оцінка окупності та пріоритетності цифрових заходів

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>листопад-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>січень-2026р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень-2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень-2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2026 р.</i>	

Здобувач _____

(підпис)

Петлюшенко Є. М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

Думич Н. Б.

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Петлюшенко Є. М. Вплив цифрової трансформації на стратегічне управління підприємством на прикладі ТОВ «Нова Пошта». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2026

Обсяг роботи становить 81 сторінок, включаючи 6 таблиць, 7 рисунків, 1 додаток.

Вивчено сутність цифрової трансформації та її значення для стратегічного управління підприємством. Розглянуто теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства в умовах активного впровадження застосованих цифрових технологій. Висвітлено особливості цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств у сучасному зовнішньому середовищі. Досліджено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта». Проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства та оцінено вплив застосованих цифрових технологій на ефективність його стратегічного управління. Визначено основні напрями цифрової трансформації ТОВ «Нова Пошта». Обґрунтовано напрями подальшого розвитку ТОВ «Нова Пошта» на основі інтеграції сучасних технологій у систему управління, логістику, комунікацію з клієнтами та оцінювання результативності діяльності.

На основі опрацювання теоретичних і практичних матеріалів зроблено відповідні висновки.

Ключові слова: цифрова трансформація, стратегічне управління, підприємство, застосовані цифрові технології, логістика, бізнес-процеси, ТОВ «Нова Пошта»

ANNOTATION

Petliushenko Y. M. The Impact of Digital Transformation on the Strategic Management of an Enterprise Based on the Example of Nova Poshta LLC Manuscript.

Research paper submitted for obtaining the Bachelor's degree in the field of knowledge «Management and Administration», specialty “Management”. Lviv, 2026.

The research paper is 81 pages long, including 6 tables 7 figures, 1 annex.

The essence of digital transformation and its significance for the strategic management of an enterprise have been studied. The theoretical foundations of forming an enterprise development strategy under the conditions of active implementation of applied digital technologies have been considered. The features of digital transformation of enterprise business processes in the modern external environment have been highlighted. The organizational and economic characteristics of Nova Poshta LLC have been studied. The financial and economic condition of the enterprise has been analyzed, and the impact of applied digital technologies on the effectiveness of its strategic management has been assessed. The main directions of digital transformation of Nova Poshta LLC have been identified. The directions for further development of Nova Poshta LLC based on the integration of modern technologies into the management system, logistics, customer communication, and performance evaluation have been substantiated.

Keywords: digital transformation, strategic management, enterprise, applied digital technologies, logistics, business processes, Nova Poshta LLC

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	12
1.1 Еволюція змін в розумінні стратегічного управління підприємством	12
1.2 Сутність, зміст та загальноекономічна характеристика цифрової трансформації підприємства	18
1.3 Стратегічне управління підприємством в умовах розвитку технологій на базі штучного інтелекту.....	24
Висновки до першого розділу	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»...	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта» та його місця на ринку.....	32
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Нова Пошта»	38
2.3 Оцінка рівня цифрової трансформації та її впливу на стратегічне управління ТОВ «Нова Пошта»	44
Висновки до другого розділу	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	53
3.1 Зарубіжний досвід та можливості його застосування в діяльності ТОВ «Нова Пошта».....	53
3.2 Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на основі застосованих цифрових технологій в ТОВ «Нова Пошта».....	57
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо цифрового розвитку ТОВ «Нова Пошта».....	62
Висновки до третього розділу	67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Для сучасних підприємств цифрова трансформація постає не просто технічним оновленням окремих процесів, а стратегічним напрямом розвитку, який змінює підходи до управління, організації бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами, формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стійкості. Саме тому цифрова трансформація дедалі більше розглядається як важлива передумова ефективного стратегічного управління підприємством, оскільки вона надає змогу оперативніше аналізувати ринкову ситуацію, прогнозувати зміни попиту, контролювати внутрішні процеси, підвищувати якість сервісу та формувати більш гнучку модель розвитку.

Актуальність обраної тематики підсилюється ще й тим, що ТОВ «Нова Пошта» являється одним із найбільш показових прикладів підприємства, діяльність якого безпосередньо пов'язана з активним використанням цифрових технологій, автоматизацією логістичних операцій, розвитком онлайн-сервісів, мобільних застосунків, електронного документообігу, систем відстеження відправлень, клієнтських платформ та інструментів управління великими масивами даних. Для підприємства, яке працює у сфері логістики, поштових послуг та доставки, цифрова трансформація має особливе значення, оскільки швидкість, точність, прозорість і зручність обслуговування клієнтів стають ключовими чинниками конкурентоспроможності. На нашу точку зору, саме на прикладі ТОВ «Нова Пошта» доцільно розглядати вплив цифрової трансформації на стратегічне управління, оскільки діяльність такого підприємства передбачає постійне узгодження операційних, фінансових, технологічних, маркетингових і кадрових рішень із довгостроковими цілями розвитку. При таких умовах цифрові технології не лише підтримують щоденну роботу підприємства, а й формують підґрунтя для стратегічного планування, розширення мережі обслуговування, підвищення якості клієнтського досвіду, оптимізації витрат, розвитку нових сервісів і зміцнення ринкових позицій.

Разом із цим, обрана тема має практичну значущість, оскільки результати дослідження можуть бути використані для обґрунтування напрямів подальшого вдосконалення стратегічного управління підприємством при такого роду умовах активної цифрової трансформації.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Слід підкреслити, що проблема впливу цифрової трансформації на стратегічне управління підприємством полягає у необхідності забезпечення узгодженості між технологічними змінами та довгостроковими управлінськими цілями. Для сучасного підприємства недостатньо лише впроваджувати нові інформаційні системи, автоматизувати окремі операції або використовувати онлайн-канали взаємодії з клієнтами. Важливо, щоб цифрова трансформація була пов'язана зі стратегічним баченням розвитку підприємства, його конкурентною позицією, ресурсними можливостями, організаційною культурою, кадровим потенціалом та очікуваннями споживачів. Для ТОВ «Нова Пошта» ця проблема є особливо актуальною, оскільки підприємство функціонує в середовищі, де швидкість обробки замовлень, якість доставки, точність інформації, доступність сервісів і зручність клієнтської взаємодії безпосередньо впливають на рівень довіри споживачів та ефективність стратегічного розвитку.

Вважаємо, що наше дослідження дозволяє оцінити, яким чином ТОВ «Нова Пошта» використовує цифрові технології для підвищення ефективності стратегічного управління, розвитку логістичної інфраструктури, удосконалення клієнтського сервісу, посилення контролю за бізнес-процесами, розширення спектра послуг та формування стійких конкурентних переваг. Разом із цим, дослідження надає змогу виявити наявні проблеми, які можуть виникати у процесі цифрової трансформації, зокрема потребу в постійному оновленні технологічної бази, підготовці персоналу, захисті інформації, інтеграції різних управлінських систем та забезпеченні стратегічної узгодженості цифрових змін.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Дослідження цифрової трансформації та стратегічного управління

підприємством перебуває у центрі уваги багатьох науковців і практиків, оскільки саме цифрові технології в сучасних умовах суттєво змінюють підходи до організації управління, формування бізнес-моделей, побудови конкурентних стратегій та взаємодії зі споживачами. При такого роду умовах особливого значення набувають питання розроблення цифрової стратегії підприємства, інтеграції інформаційних систем у стратегічне управління, використання аналітики даних, автоматизації бізнес-процесів, розвитку електронних сервісів, управління цифровими каналами комунікації, забезпечення кібербезпеки та оцінювання результативності цифрової трансформації.

Серед науковців та практиків, які досліджували різні аспекти стратегічного управління, цифрової трансформації, інноваційного розвитку, управління підприємствами, логістики та впливу цифрових технологій на бізнес-процеси, доцільно виділити таких авторів, як О. Амоша, О. Гудзь, С. Ілляшенко, Н. Краус, К. Краус, М. Криштанович, М. Копитко, О. Криворучко, Л. Лігоненко, В. Ляшенко, О. Мельник, С. Мельник, С. Міщенко, О. Піщуліна, В. Плєскач, Н. Савицька, О. Силкін, Н. Ткачова, Л. Федулова, А. Череп, М. Портер, П. Друкер, Д. Роджерс, Д. Тапскотт, Дж. Вестерман та інших. Їхні праці сформували важливе теоретичне підґрунтя для розуміння того, що стратегічне управління підприємством у сучасних умовах не може розглядатися відокремлено від цифрової трансформації, оскільки цифрові технології змінюють саму траєкторію розвитку підприємства.

Вважаємо, що сучасний стан розробки проблеми відображає поступовий перехід від традиційного бачення стратегічного управління як процесу довгострокового планування до його розуміння як гнучкої системи управлінських рішень, що базується на даних, цифрових інструментах, швидкій адаптації та постійному оновленні бізнес-процесів. Якщо раніше основна увага зосереджувалася переважно на формуванні місії, цілей, аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, виборі конкурентної стратегії та контролі її реалізації, то сьогодні у науково-практичній літературі не рідко акцент переноситься на цифрову зрілість підприємства, використання аналітичних

платформ, автоматизацію управлінських процесів, персоналізацію клієнтського досвіду, інтеграцію онлайн- і офлайн-сервісів, а також розвиток рішень на базі застосованих цифрових технологій. Разом із цим, усе більшої ваги набуває дослідження цифрової трансформації у сфері логістики та поштових послуг, де ефективність стратегічного управління безпосередньо залежить від швидкості обробки інформації, точності операцій, автоматизованого контролю, роботи мобільних сервісів, цифрової взаємодії з клієнтами та здатності підприємства масштабувати діяльність.

Метою кваліфікаційної роботи аналіз й оцінка впливу цифрової трансформації на стратегічне управління підприємством на прикладі ТОВ «Нова Пошта», виявлення наявних проблем та обґрунтування перспективних напрямів удосконалення стратегічного управління в умовах активного використання цифрових технологій.

Для досягнення означеної мети передбачається послідовне виконання наступних **завдань** дослідження:

- визначити сутність стратегічного управління підприємством;
- розкрити зміст цифрової трансформації підприємства;
- охарактеризувати особливості стратегічне управління підприємством в умовах розвитку технологій на базі штучного інтелекту та застосованих цифрових технологій;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта» та його місця на ринку;
- провести аналіз фінансового стану ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити рівень цифрової трансформації та її впливу на стратегічне управління ТОВ «Нова Пошта»;
- дослідити зарубіжний досвід та можливості його застосування в діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- визначити напрями процесу прийняття управлінських рішень на основі застосованих цифрових технологій в ТОВ «Нова Пошта»;

- здійснити належне економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо цифрового розвитку ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади оцінювання впливу цифрової трансформації на стратегічне управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. В основу методології кваліфікаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано: *методи індукції та дедукції* для дослідження сутності цифрової трансформації і стратегічного управління підприємством; *метод порівняння і систематизації* для узагальнення наукових підходів до розуміння впливу цифрових технологій на управлінські процеси; *метод аналізу та синтезу* для визначення найбільш вагомих проблем цифрової трансформації стратегічного управління підприємством; *економіко-статистичні методи* для оцінювання основних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта»; *метод оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища* підприємства для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз його стратегічного розвитку; *графічний метод* для наочного представлення результатів проведеного дослідження; *абстрактно-логічний метод* для формування теоретичних узагальнень, висновків і пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління підприємством при такого роду умовах цифрової трансформації.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти нашої країни, провідна вітчизняна і зарубіжна наукова література з питань цифрової трансформації, стратегічного управління, логістики, інноваційного розвитку та управління підприємствами, офіційні статистичні дані, матеріали офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта», публічна фінансова та управлінська інформація підприємства, дані щодо його послуг, логістичної мережі, цифрових сервісів, мобільних застосунків, каналів взаємодії з

клієнтами, інформація із соціальних мереж, аналітичні матеріали, а також інтернет-ресурси за темою дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів. Удосконалено теоретико-прикладні засади оцінювання впливу цифрової трансформації на стратегічне управління підприємством, в основу яких покладено комплексний підхід до поєднання стратегічного планування, автоматизації бізнес-процесів, цифрової взаємодії з клієнтами, інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень та розвитку конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє оцінити роль цифрових технологій у формуванні довгострокової стратегії підприємства та підвищенні результативності його діяльності.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані напрями вдосконалення стратегічного управління ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації можуть бути використані у практичній діяльності підприємства з метою підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів, посилення клієнтоорієнтованості, розвитку цифрових сервісів, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення подальшого стратегічного розвитку в сучасних умовах.

Структура кваліфікаційної роботи. Структура роботи передбачає вступ, три розділи, у яких викладено основні результати проведеного дослідження, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел і додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Еволюція змін в розумінні стратегічного управління підприємством

На початкових етапах розвитку управлінської думки стратегічне управління переважно ототожнювалося з довгостроковим плануванням, у межах якого підприємство визначало головні цілі, прогнозувало обсяги виробництва, розподіляло ресурси та встановлювало очікувані результати на майбутній період. Такий підхід був пов'язаний із відносною передбачуваністю зовнішнього ринкового середовища, коли зміни попиту, поведінка конкурентів, технологічні умови та фінансові можливості підприємства могли оцінюватися на кілька років уперед без значного ризику втрати актуальності управлінських рішень. В такому розумінні стратегія поставала як певний заздалегідь сформований напрям дій, який мав забезпечити послідовне досягнення поставлених цілей. Водночас внутрішнє організаційне середовище підприємства розглядалося переважно як інструмент реалізації вже ухвалених планів, а не як активне джерело стратегічних змін, інновацій, адаптації та формування нових конкурентних переваг. Поступове ускладнення економічних процесів, посилення конкуренції, зміна характеру споживчого попиту, розвиток міжнародних ринків, технологічна модернізація та зростання невизначеності суттєво змінили зміст стратегічного управління підприємством. Воно почало сприйматися не лише як процес складання довгострокових планів, а як безперервна управлінська діяльність, спрямована на оцінку змін, своєчасне реагування на загрози, пошук нових можливостей і формування здатності підприємства зберігати стійкість при такого роду умовах. Разом із цим стратегічне управління поступово набуло більш гнучкого, адаптивного та системного характеру, оскільки підприємство вже не могло обмежуватися лише

прогнозуванням майбутнього на основі минулих тенденцій. Для ефективного розвитку постала необхідність поєднувати аналіз зовнішнього ринкового середовища з оцінкою внутрішнього організаційного середовища, враховувати ресурсний потенціал, рівень управлінської компетентності, інноваційну активність, фінансову спроможність і здатність персоналу підтримувати стратегічні зміни.

Становлення стратегічного управління підприємством має тривалу історію, яка починається ще до появи самого поняття «стратегічне управління» в економічній та управлінській науці. На ранніх етапах розвитку підприємництва, особливо у період формування фабрично-заводської системи виробництва у XIX столітті, управління підприємством переважно зосереджувалося на організації праці, контролі за виробничими процесами, забезпеченні дисципліни, раціональному використанні матеріальних ресурсів і зниженні витрат. Основна увага керівників була спрямована не на довгостроковий розвиток підприємства, а на підтримання стабільної роботи виробництва, збільшення обсягів випуску продукції та забезпечення прибутковості в межах наявних ринкових можливостей. Водночас конкуренція ще не мала такого складного й багатовекторного характеру, як у подальші періоди, тому управлінські рішення здебільшого ґрунтувалися на поточному досвіді власника або керівника, а не на спеціально розроблених методах стратегічного аналізу [1-3]. Важливе значення у становленні майбутніх підходів до стратегічного управління мали ідеї наукового управління, адміністративної школи та класичної теорії організації, які заклали підґрунтя для розуміння підприємства як упорядкованої системи, що потребує планування, координації, контролю та розподілу функцій. Саме в цей час поступово формується усвідомлення того, що успішність підприємства залежить не лише від праці окремих виконавців, а й від якості управлінських рішень, побудови організаційної структури, раціонального використання ресурсів і здатності керівництва забезпечувати узгодженість дій у внутрішньому організаційному середовищі.

Наступний важливий етап у розвитку стратегічного управління пов'язаний із першою половиною ХХ століття, коли підприємства почали діяти в умовах масштабнішого ринку, зростання виробничих потужностей, активного розвитку масового виробництва та посилення ролі великих корпорацій. У цей період управління підприємством поступово виходить за межі суто оперативного контролю і починає включати елементи довгострокового планування. Особливо важливим стало усвідомлення необхідності передбачати майбутній попит, планувати виробничі потужності, розраховувати потребу в сировині, оцінювати можливості збуту та формувати більш стійкі зв'язки з постачальниками і споживачами. Разом із цим економічні кризи, зокрема Велика депресія, показали обмеженість управління, яке спирається лише на поточні показники та короткострокові рішення. Підприємства зіткнулися з тим, що зміни у зовнішньому економічному середовищі можуть різко порушувати звичні механізми функціонування, впливати на попит, ціни, зайнятість, інвестиційну активність і фінансову стійкість [4-7]. При такого роду умовах виникла потреба в більш системному підході до планування майбутнього, хоча стратегічне управління як окрема управлінська концепція ще не було повністю сформоване. В післявоєнний період, особливо у 1950-х та 1960-х роках, починається активне формування стратегічного планування як окремого напрямку управлінської діяльності. Підприємства у розвинених країнах діяли в умовах економічного зростання, розширення споживчих ринків, технологічного оновлення, розвитку міжнародної торгівлі та збільшення масштабів корпоративної діяльності. Саме в цей період довгострокове планування набуває значення одного з головних інструментів управління майбутнім розвитком підприємства. Керівники почали формувати плани на кілька років уперед, визначати цільові показники зростання, оцінювати потребу в інвестиціях, планувати вихід на нові ринки та розробляти напрями розширення виробництва. Однак стратегічне планування цього періоду ще значною мірою спиралося на припущення про відносну стабільність зовнішнього ринкового середовища. Підприємства часто виходили з того, що майбутнє можна

передбачити на основі минулих тенденцій, а тому головним завданням управління було правильне перенесення наявної динаміки в перспективу. Разом із цим саме у 1960-х роках починають активно розвиватися методи портфельного аналізу, оцінки конкурентної позиції, вибору напрямів диверсифікації та визначення пріоритетів розподілу ресурсів між різними видами діяльності. Стратегія поступово перестає бути лише набором планових показників і починає розглядатися як спосіб визначення місця підприємства на ринку, вибору перспективних напрямів розвитку та досягнення переваг над конкурентами [8-10]. У 1990-х та на початку 2000-х років розвиток стратегічного управління підприємством набув нового змісту, оскільки центр уваги поступово змістився від переважного аналізу зовнішнього ринкового середовища до оцінки внутрішніх ресурсів, компетентностей, знань і здатності підприємства створювати унікальні переваги. Особливого значення набувають нематеріальні активи, управлінський досвід, корпоративна культура, організаційні знання, репутація, інноваційний потенціал, здатність до навчання та якість взаємодії між підрозділами. Водночас у цей період посилюється розуміння того, що навіть наявність сильних ресурсів не гарантує успіху, якщо підприємство не здатне швидко перебудувувати їх використання відповідно до змін зовнішнього ринкового середовища [11-14].

Сучасний етап розвитку стратегічного управління підприємством охоплює період від початку XXI століття до сьогодення і характеризується переходом до більш гнучких, інноваційних, мережевих і технологічно орієнтованих підходів. Підприємства функціонують у середовищі, де зміни відбуваються швидко, мають глобальний характер і не рідко виникають під впливом криз, воєнних загроз, пандемій, кліматичних викликів, технологічних проривів, змін у поведінці споживачів і трансформації міжнародних ланцюгів постачання. За таких обставин стратегічне управління вже не може ґрунтуватися лише на класичних моделях планування або разовому виборі конкурентної позиції. Основні історичні періоди представлено на Табл.1.1.

**Основні історичні періоди становлення становлення та розвитку розуміння
важливості стратегічного управління для підприємства***

Історичний період	Особливості стратегічного бачення
XIX століття – початок XX століття	Стратегічне бачення ще мало неформальний характер і здебільшого залежало від досвіду власника або керівника підприємства. Майбутнє підприємства оцінювалося через можливість розширити виробництво, збільшити кількість працівників, посилити контроль над витратами або зайняти вигідніше місце на ринку
1920-ті – 1950-ті роки	Стратегічне бачення на цьому етапі набуло більш вираженого планового характеру. Майбутнє підприємства почало розглядатися як послідовність заздалегідь визначених цілей, ресурсних потреб і очікуваних результатів. Водночас стратегія ще не була повною системою управління розвитком. Вона фактично ототожнювалася з довгостроковим планом, який мав визначити, скільки підприємство повинно виробити, які ресурси використати, які фінансові результати отримати та як забезпечити стабільність діяльності
1960-ті – початок 1970-х років	Стратегічне бачення цього етапу полягало в тому, що підприємство повинно не просто планувати виробництво, а визначати своє місце на ринку. Стратегія почала сприйматися як спосіб вибору напряму розвитку, який дозволяє підприємству краще використовувати свої ресурси, знаходити перспективні ринки, уникати надмірно ризикових напрямів і формувати переваги порівняно з конкурентами
Середина 1970-х – 1990-ті роки	Стратегічне бачення стало більш динамічним. Підприємство почало сприйматися як активний учасник конкурентної боротьби, який не лише пристосовується до ринку, а й намагається впливати на власну позицію через вибір способу конкуренції. Стратегія вже не зводилася до плану показників. Вона включала бачення майбутнього, визначення конкурентної позиції, мобілізацію ресурсів, організацію виконання, оцінку результатів і готовність змінювати дії відповідно до нових умов
Початок XXI століття – сучасний період	Стратегічне бачення сучасного етапу полягає в тому, що підприємство повинно не лише мати довгострокову мету, а й бути здатним постійно оновлювати свої дії відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегія постає як жива управлінська система, що поєднує аналіз, прогнозування, інновації, технологічне оновлення, управління ризиками, розвиток персоналу та відповідальність перед суспільством

* Джерело: Систематизовано автором за даними джерел: [15-17]

Таким чином, еволюція змін у розумінні стратегічного управління підприємством свідчить про поступове розширення його змісту, функцій і практичного значення для забезпечення стабільного розвитку суб'єкта господарювання. Якщо на ранніх етапах стратегічне управління здебільшого розглядалося як довгострокове планування, орієнтоване на визначення цілей і засобів їх досягнення, то з часом воно набуло значно ширшого управлінського наповнення. Сучасне підприємство функціонує у складному зовнішньому ринковому середовищі, де зміни можуть виникати швидко, мати різну природу та суттєво впливати на результати господарської діяльності. Саме тому стратегічне управління вже не може бути зведене лише до формального плану, складеного на тривалий період. Воно постає як постійний процес оцінки ситуації, вибору пріоритетів, перегляду ресурсного забезпечення, формування конкурентних переваг і пошуку найбільш доцільних напрямів розвитку.

Отже, зміна підходів до стратегічного управління підприємством відображає загальну трансформацію управлінського мислення, у якому дедалі більшого значення набувають гнучкість, адаптивність, інноваційність і здатність діяти в умовах невизначеності. На нашу точку зору, головна особливість сучасного стратегічного управління полягає в тому, що воно поєднує довгострокове бачення розвитку з оперативною готовністю до коригування рішень залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Такий підхід надає можливість не лише реагувати на вже наявні виклики, а й заздалегідь оцінювати потенційні загрози, виявляти нові можливості та формувати більш стійку позицію підприємства на ринку. Разом із цим, подальший розвиток стратегічного управління потребує посилення аналітичної основи прийняття рішень, оскільки підприємство має не лише визначати загальні цілі, а й постійно оцінювати якість їх досягнення, ресурсні обмеження, поведінку конкурентів, зміни споживчих очікувань і вплив технологічних чинників. Важливого значення набуває здатність керівництва поєднувати стратегічне планування з управлінням ризиками, розвитком персоналу, впровадженням інновацій і формуванням партнерських відносин.

1.2 Сутність, зміст та загальноекономічна характеристика цифрової трансформації підприємства

В сучасному зовнішньому ринковому середовищі підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю швидко обробляти великі обсяги інформації, оперативно реагувати на зміну попиту, оптимізувати витрати, забезпечувати прозорість внутрішніх процесів і підвищувати якість управлінських рішень. За таких умов цифрова трансформація вже не може розглядатися лише як технічне оновлення обладнання, використання програмного забезпечення або автоматизація окремих операцій. Вона постає як комплексний процес зміни бізнес-моделі, організаційної структури, управлінського мислення, виробничих процесів, комунікаційних зв'язків і системи створення цінності для споживача. Разом із цим актуальність розкриття сутності цифрової трансформації підприємства зумовлена тим, що в сучасній економіці вона дедалі більше виступає не допоміжним інструментом, а однією з ключових умов збереження ринкової позиції та подальшого розвитку суб'єкта господарювання. Підприємства, які впроваджують цифрові платформи, аналітичні системи, автоматизовані засоби управління, хмарні технології, електронні канали комунікації та технології на базі штучного інтелекту, отримують можливість глибше оцінювати потреби споживачів, точніше прогнозувати попит, скорочувати часові й фінансові втрати, підвищувати гнучкість виробництва та формувати більш адаптивну систему управління. Водночас цифрова трансформація не є простим або однозначним процесом, оскільки вона потребує значних інвестицій, зміни внутрішнього організаційного середовища, розвитку цифрових компетентностей персоналу, перегляду управлінських процедур і подолання опору змінам. Відтак, її загальноекономічна характеристика повинна охоплювати не лише переваги, а й ризики, витрати, організаційні бар'єри та довгострокові наслідки для функціонування підприємства.

Якщо автоматизація зазвичай передбачає перенесення окремих операцій у електронну форму або прискорення виконання вже наявних процедур, то цифрова трансформація охоплює значно ширший процес. Вона змінює саму траєкторію організації діяльності підприємства, впливає на принципи управління, характер взаємодії між структурними підрозділами, способи обробки інформації, порядок прийняття управлінських рішень і механізми створення цінності для споживача [18-20]. В такому розумінні цифрова трансформація являється якісним переходом від традиційної моделі господарювання до моделі, у якій дані, інформаційні потоки, аналітичні інструменти, платформи електронної взаємодії та рішення на базі застосованих цифрових технологій постають основою економічного розвитку. Вона передбачає, що підприємство починає використовувати інформацію не лише для обліку минулих подій, а й для прогнозування майбутніх змін, оцінювання ризиків, пошуку нових можливостей, підвищення продуктивності та формування більш гнучкої системи управління. Разом із цим сутність цифрової трансформації полягає у зміні управлінського мислення, оскільки керівництво підприємства має сприймати технології не як допоміжний інструмент, а як чинник стратегічного розвитку, здатний впливати на конкурентоспроможність, ринкову позицію, фінансові результати та довгострокову стійкість.

Зміст цифрової трансформації підприємства охоплює сукупність взаємопов'язаних змін у виробничій, управлінській, фінансовій, маркетинговій, логістичній, кадровій та інноваційній діяльності. У виробничій сфері вона проявляється через автоматизоване управління процесами, використання сенсорних систем, електронний контроль якості, моніторинг стану обладнання, оптимізацію завантаження виробничих потужностей і зменшення втрат ресурсів. У сфері управління цифрова трансформація пов'язана з переходом до більш оперативного обміну інформацією, використанням систем планування ресурсів підприємства, електронного документообігу, аналітичних панелей, хмарних сервісів і платформ для координації роботи персоналу. У фінансовій діяльності вона надає можливість швидше оцінювати витрати, контролювати

грошові потоки, виявляти фінансові відхилення, формувати прогнозні сценарії та підвищувати прозорість облікових процедур. В маркетингу цифрова трансформація змінює способи взаємодії зі споживачами, оскільки підприємство отримує можливість аналізувати поведінку клієнтів, персоналізувати пропозиції, використовувати електронні канали продажу та швидше реагувати на зміну попиту. В більш традиційній моделі господарювання значна частина управлінських рішень приймалася на основі неповної, запізнілої або фрагментарної інформації, що підвищувало ризик нераціонального використання матеріальних, трудових, фінансових і часових ресурсів. Впровадження рішень на базі застосованих цифрових технологій змінює цю ситуацію, оскільки підприємство отримує можливість швидше збирати, обробляти та аналізувати дані про власну діяльність. Це дозволяє виявляти зайві витрати, слабкі місця у внутрішніх процесах, неефективні операції, надмірні запаси, прості обладнання, затримки у постачанні або низьку результативність окремих управлінських дій. Відтак, цифрова трансформація сприяє зниженню операційних витрат, підвищенню продуктивності праці, скороченню тривалості виробничих і управлінських циклів, а також покращенню якості економічного планування.

Важливою складовою цифрової трансформації є зміна ролі інформації та даних у діяльності підприємства [21-22]. В сучасних умовах дані стають одним із ключових економічних ресурсів, оскільки саме на їх основі підприємство може точніше оцінювати стан зовнішнього ринкового середовища, виявляти тенденції попиту, аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати фінансові результати та обґрунтовувати управлінські рішення. Якщо раніше інформація здебільшого використовувалася для фіксації вже здійснених операцій, то при такого роду умовах вона перетворюється на активний інструмент управління майбутнім розвитком. Аналітичні системи, технології на базі штучного інтелекту, алгоритми прогнозування, системи підтримки прийняття рішень і засоби візуалізації даних дозволяють підприємству не лише бачити поточний стан справ, а й оцінювати можливі сценарії розвитку. Водночас така зміна

потребує від підприємства не тільки технічного оновлення, а й формування культури роботи з даними. Працівники повинні вміти правильно збирати інформацію, перевіряти її якість, інтерпретувати результати аналізу та використовувати їх у практичній діяльності. Без цього цифрова трансформація може залишитися формальним процесом, коли технології впроваджені, але не створюють очікуваного економічного ефекту. Разом із цим цифрова трансформація підприємства має не лише позитивні наслідки, а й певні економічні ризики та організаційні обмеження, які обов'язково слід враховувати при її характеристиці. Насамперед вона потребує значних інвестицій у програмне забезпечення, технічну інфраструктуру, кібербезпеку, навчання персоналу, оновлення бізнес-процесів і супровід нових систем. Для підприємств із обмеженими фінансовими ресурсами такі витрати можуть бути суттєвим бар'єром, особливо якщо керівництво не має чіткого бачення очікуваного економічного ефекту. Крім того, цифрова трансформація не рідко супроводжується опором працівників, оскільки зміна звичних процедур може викликати страх перед втратою робочого місця, необхідністю перенавчання, зростанням контролю або підвищенням вимог до результативності праці. Важливим ризиком постає також залежність підприємства від якості даних, стабільності інформаційних систем, захищеності електронної інфраструктури та надійності зовнішніх постачальників технологічних послуг. Якщо цифрові інструменти впроваджуються без належного аналізу потреб підприємства, без підготовки персоналу та без узгодження з економічними цілями, вони можуть не лише не підвищити ефективність, а й створити додаткові витрати, ускладнити управління та посилити внутрішню організаційну напругу.

Таким чином цифрова трансформація підприємства являється одним із ключових напрямів сучасного економічного розвитку, оскільки вона змінює не лише окремі операції, а й загальну модель функціонування суб'єкта господарювання. Її загальноекономічна характеристика охоплює вплив на продуктивність, витрати, доходи, інвестиційну активність, конкурентоспроможність, інноваційність, управлінську гнучкість і здатність

підприємства адаптуватися до змін зовнішнього ринкового середовища. Водночас цифрова трансформація має особливе значення для формування довгострокової стійкості, оскільки підприємство, яке володіє розвинутою цифровою інфраструктурою, якісними даними, підготовленим персоналом і гнучкими управлінськими процесами, здатне швидше реагувати на кризи, зміну попиту, появу нових конкурентів або порушення ланцюгів постачання. На нашу точку зору, найбільш результативною цифрова трансформація стає тоді, коли вона не сприймається як короткостроковий технологічний проєкт, а інтегрується в загальну стратегію розвитку підприємства. У такому випадку вона не лише модернізує внутрішнє організаційне середовище, а й формує нову якість управління, за якої рішення приймаються швидше, ресурси використовуються раціональніше, взаємодія з клієнтами стає глибшою, а підприємство отримує ширші можливості для інноваційного зростання. Саме тому сутність цифрової трансформації полягає у переході до такого типу господарювання, де технології, дані, люди та управлінські рішення поєднуються в єдину систему забезпечення економічної результативності та довгострокового розвитку. Сутнісні засади розуміння цифрової трансформації підприємства так факторів що на неї впливають представлено на Рис.1.1.



Рис.1.1 Сутнісні засади розуміння цифрової трансформації підприємства та факторів що на неї впливають *

* Джерело: Сформовано автором

Таким чином, цифрова трансформація не обмежується впровадженням окремих інформаційних систем або автоматизацією ізольованих операцій, оскільки її реальний зміст полягає у зміні способів управління, організації бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами, прийняття рішень і створення економічної цінності. Вона впливає на всі ключові складові підприємства, починаючи від виробництва, обліку, логістики, маркетингу та фінансів і завершуючи управлінням персоналом, інноваційним розвитком і стратегічним плануванням.

Отже, загальноекономічне значення цифрової трансформації полягає в тому, що вона змінює не лише технічну основу діяльності підприємства, а й саму траєкторію його розвитку. На нашу точку зору, ефективність цифрової трансформації залежить від здатності підприємства поєднати технологічні інструменти з економічно обґрунтованими управлінськими рішеннями, належною підготовкою персоналу, готовністю до організаційних змін і чітким розумінням стратегічних цілей. При такого роду умовах цифрова трансформація стає не разовим проєктом, а безперервним процесом адаптації, удосконалення та оновлення внутрішнього організаційного середовища підприємства відповідно до вимог зовнішнього ринкового середовища. Відтак, її слід розглядати як важливий напрям забезпечення довгострокової стійкості, інноваційної активності та економічної результативності підприємства.

1.3 Стратегічне управління підприємством в умовах розвитку технологій на базі штучного інтелекту

Сучасне зовнішнє ринкове середовище характеризується високою мінливістю, інформаційною насиченістю, посиленням конкуренції та зростанням вимог до швидкості прийняття управлінських рішень. За таких умов підприємство вже не може спиратися лише на традиційні методи стратегічного аналізу, довгострокового планування та управлінського контролю, адже обсяги даних, складність економічних процесів і швидкість

змін потребують більш гнучких, адаптивних та аналітично обґрунтованих підходів. Технології на базі штучного інтелекту надають можливість по-новому оцінювати ринкові тенденції, прогнозувати поведінку споживачів, виявляти приховані залежності в масивах даних, підтримувати сценарне планування та підвищувати точність стратегічних рішень. Разом із цим використання технологій на базі штучного інтелекту у стратегічному управлінні не слід розглядати виключно як технічне оновлення управлінських процесів. Йдеться про глибшу трансформацію підходів до формування стратегії, оцінювання ризиків, розподілу ресурсів, побудови конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стійкості підприємства. У сучасному внутрішньому організаційному середовищі зростає значення даних, аналітичної культури, цифрових компетентностей персоналу, готовності керівництва до змін і здатності підприємства інтегрувати технологічні інструменти в загальну систему управління. Водночас такі технології створюють не лише нові можливості, а й певні виклики, пов'язані з якістю даних, етикою використання алгоритмів, кібербезпекою, залежністю від технологічної інфраструктури та потребою у збереженні людського контролю за стратегічно важливими рішеннями.

Якщо класичне стратегічне управління переважно спиралося на досвід керівників, експертні оцінки, аналіз фінансових показників, дослідження ринку та довгострокове планування, то сучасний етап розвитку підприємств потребує значно ширшого інформаційного підґрунтя [23-25]. Технології на базі штучного інтелекту дають змогу опрацьовувати великі масиви даних, виявляти закономірності, які складно помітити традиційними методами, прогнозувати зміну попиту, моделювати поведінку споживачів, оцінювати ризики та формувати різні сценарії розвитку підприємства. Відтак, стратегічне управління поступово переходить від переважно інтуїтивного або формально-планового характеру до більш обґрунтованого, динамічного й адаптивного процесу. Разом із цим важливо розуміти, що технології на базі штучного інтелекту не замінюють стратегічне мислення керівництва, а посилюють його, оскільки

надають більше інформації, прискорюють аналітичні процедури та допомагають приймати рішення на основі ширшої сукупності економічних, ринкових і внутрішньоорганізаційних даних.

В традиційній системі управління інформація не рідко використовувалася для фіксації вже здійснених операцій, складання звітності, контролю виконання планів і пояснення минулих результатів [26-30]. У сучасних умовах дані набувають значно активнішого значення, оскільки вони стають основою прогнозування майбутніх тенденцій, своєчасного виявлення загроз і пошуку нових напрямів розвитку. Підприємство, яке здатне збирати, систематизувати, перевіряти та якісно аналізувати дані, отримує ширші можливості для стратегічного вибору. Наприклад, аналітичні системи можуть допомагати оцінювати зміни споживчого попиту, визначати найбільш прибуткові сегменти ринку, виявляти неефективні внутрішні процеси, прогнозувати фінансові результати або оцінювати доцільність виходу на нові ринки. Важливим напрямом впливу технологій на базі штучного інтелекту на стратегічне управління є вдосконалення процесів прогнозування та сценарного планування. У сучасному зовнішньому ринковому середовищі підприємство стикається з численними чинниками нестабільності, серед яких зміна цін, коливання попиту, дії конкурентів, технологічні прориви, порушення логістичних зв'язків, трансформація поведінки споживачів і посилення регуляторних вимог. При такого роду умовах стратегія не може бути жорстким планом, складеним на тривалий період без подальшого перегляду. Вона повинна передбачати кілька можливих варіантів розвитку подій і містити управлінські механізми для швидкого переходу від одного сценарію до іншого. Технології на базі штучного інтелекту дають можливість здійснювати більш глибоке моделювання майбутніх ситуацій, оцінювати вплив різних чинників на фінансові результати, виробничу діяльність, логістику, маркетинг і кадрове забезпечення. Разом із цим вони дозволяють швидше оновлювати прогнози на основі нових даних, що особливо важливо для підприємств, які функціонують у нестабільному зовнішньому ринковому середовищі.

Розвиток технологій на базі штучного інтелекту також істотно змінює підходи до формування конкурентних переваг підприємства. У класичному розумінні конкурентоспроможність переважно пов'язувалася з ціною, якістю продукції, ефективністю виробництва, доступом до ресурсів, репутацією, масштабами діяльності та здатністю підприємства займати вигідну позицію на ринку. В сучасних умовах до цих чинників додається здатність підприємства швидко працювати з інформацією, персоналізувати пропозицію для споживача, прогнозувати поведінку клієнтів, оптимізувати внутрішні процеси та впроваджувати інновації на основі аналітичних висновків. Технології на базі штучного інтелекту можуть використовуватися для аналізу клієнтського досвіду, визначення найбільш перспективних груп споживачів, управління ціноутворенням, удосконалення сервісу, автоматизації маркетингових комунікацій і підтримки розроблення нових продуктів. Разом із перевагами стратегічне управління підприємством в умовах розвитку технологій на базі штучного інтелекту супроводжується низкою ризиків, які потребують окремої уваги з боку керівництва. Насамперед ідеться про ризик надмірної залежності від алгоритмічних висновків, коли управлінці можуть сприймати результати автоматизованого аналізу як беззаперечно правильні, не здійснюючи критичної оцінки їх економічного змісту. Водночас будь-яка система на базі штучного інтелекту працює на основі певних даних, моделей і припущень, тому якість її результатів залежить від якості інформації, правильності налаштувань і відповідності алгоритмів реальним умовам діяльності підприємства. Окреме значення мають ризики кібербезпеки, захисту комерційної інформації, етичного використання даних, прозорості управлінських процедур і збереження відповідальності людини за стратегічні рішення. Підприємство не може повністю передати стратегічний вибір технологічним системам, оскільки стратегія завжди пов'язана не лише з розрахунками, а й з цінностями, пріоритетами, соціальними наслідками, репутацією та довгостроковим баченням розвитку.

Можна зазначити, що стратегічне управління підприємством в умовах

розвитку технологій на базі штучного інтелекту поступово перетворюється на більш інтелектуалізовану, адаптивну й інформаційно насичену систему управління розвитком. Його зміст уже не обмежується формуванням довгострокового плану, оскільки сучасне підприємство повинно постійно оцінювати зміни, аналізувати дані, переглядати стратегічні пріоритети, оновлювати бізнес-процеси та підтримувати готовність до швидкого реагування на нові виклики. На нашу точку зору, найбільш результативною є така модель стратегічного управління, у якій технології на базі штучного інтелекту використовуються не як самостійна заміна управлінського мислення, а як інструмент посилення стратегічної аналітики, прогнозування, оцінювання ризиків і пошуку нових можливостей. У такому разі підприємство здатне формувати більш обґрунтовані рішення, краще використовувати власні ресурси, швидше адаптуватися до змін зовнішнього ринкового середовища та зміцнювати внутрішнє організаційне середовище. Відтак, розвиток технологій на базі штучного інтелекту не просто додає новий технічний інструмент до стратегічного управління, а змінює його зміст, підходи, швидкість і якість, формуючи нову траєкторію довгострокового розвитку підприємства. Можливі вектори стратегічного управління підприємством в умовах розвитку технологій на базі штучного інтелекту подано на Рис.1.2.

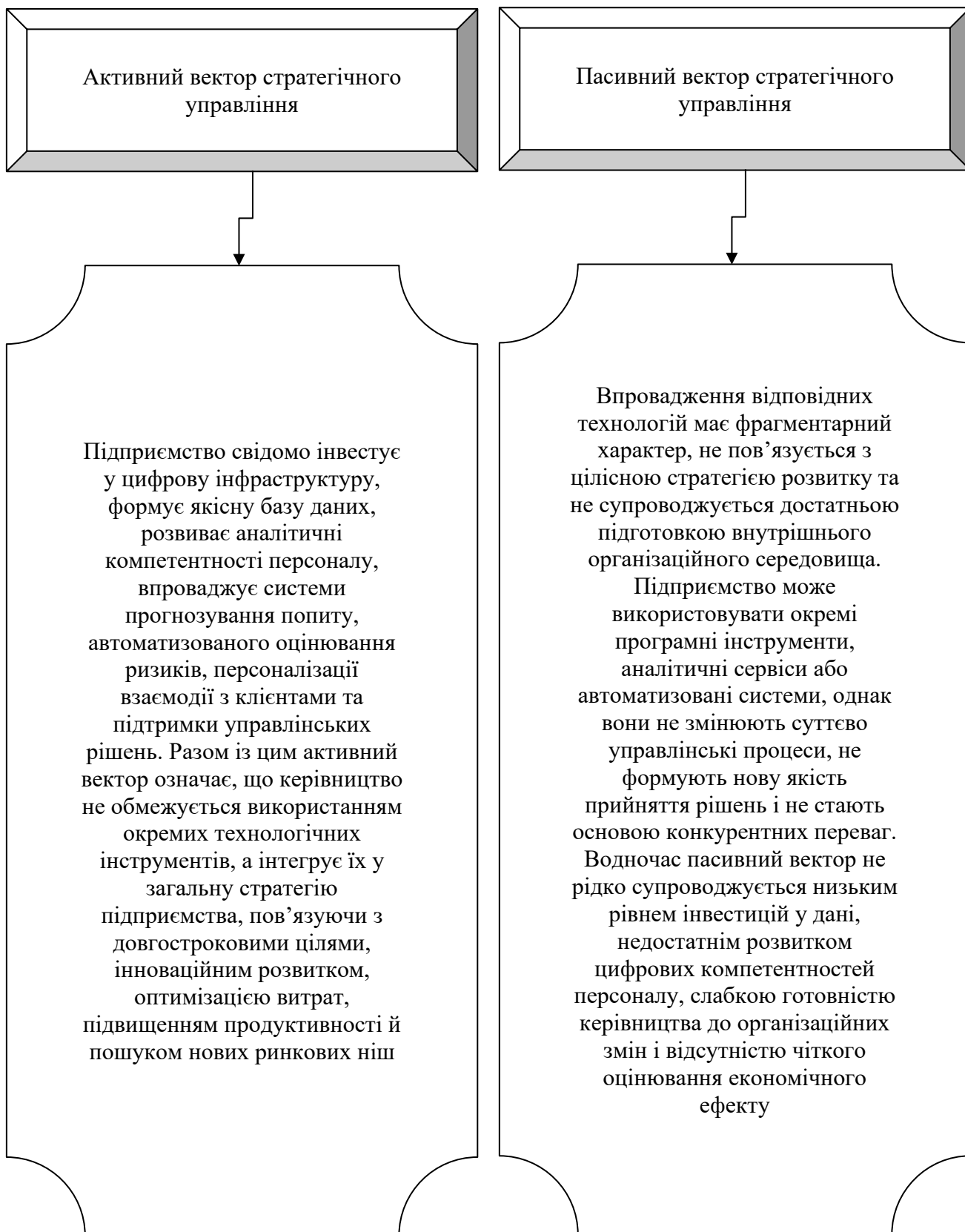


Рис.1.2 Можливі вектори стратегічного управління підприємством в умовах розвитку технологій на базі штучного інтелекту *

* Джерело: Сформовано автором

Таким чином, стратегічне управління підприємством в умовах розвитку технологій на базі штучного інтелекту постає як новий етап управлінської еволюції, у межах якого ключового значення набувають дані, прогнозна аналітика, адаптивність і здатність до швидкого оновлення управлінських рішень. Такі технології дають змогу підприємству глибше оцінювати зміни зовнішнього ринкового середовища, точніше визначати потреби споживачів, ефективніше управляти ресурсами, моделювати різні сценарії розвитку та своєчасно виявляти потенційні ризики. Отже, розвиток технологій на базі штучного інтелекту суттєво змінює зміст стратегічного управління, перетворюючи його з переважно планово-аналітичного процесу на більш динамічну, інтелектуалізовану та гнучку систему забезпечення розвитку підприємства. На нашу точку зору, найбільший ефект від використання таких технологій можливий лише тоді, коли вони інтегруються не ізольовано, а як складова загальної стратегії підприємства, узгоджена з його ресурсними можливостями, організаційною культурою, компетентностями персоналу та довгостроковими цілями.

Висновки до першого розділу

За результатами визначення теоретичних засад цифрової трансформації у системі стратегічного управління підприємством, можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що на початкових етапах розвитку управлінської думки стратегія розглядалася переважно як попередньо визначений план дій, спрямований на досягнення стабільних цілей у відносно передбачуваних умовах господарювання. Водночас поступове ускладнення зовнішнього ринкового середовища, посилення конкуренції, технологічні зміни та зростання невизначеності зумовили переосмислення сутності стратегічного управління. У процесі дослідження розглянуто основні історичні етапи його становлення, зокрема період виробничого контролю, довгострокового планування,

стратегічного планування, формування конкурентного підходу та сучасний етап, пов'язаний з інноваційністю, гнучкістю й технологічною орієнтацією підприємств. Таким чином, доведено, що сучасне стратегічне управління вже не може зводитися лише до формального планування.

2. Визначено, що цифрова трансформація підприємства являє собою комплексний процес якісного оновлення всієї системи господарської діяльності. Її зміст не обмежується технічним упровадженням програмного забезпечення, автоматизацією окремих операцій або використанням електронних сервісів. Значно ширше значення цифрової трансформації полягає у зміні бізнес-моделі, управлінського мислення, організаційних процесів, способів взаємодії із клієнтами, партнерами та працівниками, а також механізмів створення економічної цінності. Обґрунтовано, що в сучасних умовах дані, аналітичні системи, хмарні технології, електронні канали комунікації та технології на базі штучного інтелекту постають важливими чинниками підвищення продуктивності, оптимізації витрат, посилення конкурентоспроможності та формування довгострокової стійкості підприємства.

3. Охарактеризовано вплив технологій на базі штучного інтелекту на зміну змісту стратегічного управління підприємством. Доведено, що їх використання поступово перетворює управлінські процеси на більш аналітично обґрунтовані, адаптивні та інформаційно насичені. Такі технології надають підприємству можливість опрацьовувати значні масиви даних, прогнозувати поведінку споживачів, моделювати можливі сценарії розвитку, оцінювати ризики, виявляти приховані закономірності та підвищувати точність стратегічних рішень. Разом із цим підкреслено, що системи на базі штучного інтелекту не замінюють стратегічне мислення керівництва, а доповнюють і посилюють його. Вони допомагають швидше реагувати на зміни зовнішнього ринкового середовища, ефективніше використовувати внутрішній потенціал підприємства та формувати більш обґрунтовану траєкторію його довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта» та його місця на ринку

Історія ТОВ «Нова Пошта» починається у 2001 році в Полтаві, коли В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк визначили вільну ринкову нішу, пов'язану з потребою підприємців і приватних клієнтів у швидкій та зручній доставці. На початку 2000-х років у нашій країні ще не було сформованого повноцінного ринку експрес-доставки, а переміщення малих вантажів і документів не рідко здійснювалося через неформальні канали, зокрема водіїв маршрутних автобусів або провідників поїздів. Саме тому поява компанії, яка запропонувала більш упорядкований, прогнозований і сервісно орієнтований формат доставки, стала важливою подією для розвитку внутрішнього логістичного ринку. Стартові умови підприємства були доволі обмеженими, оскільки початковий капітал становив 7000 доларів Сполучених Штатів Америки, а перша команда налічувала 7 осіб, однак саме ця мала підприємницька модель поступово перетворилася на масштабну логістичну систему. У перші роки діяльності компанія шукала клієнтів, тестувала організаційні підходи, формувала довіру до нового виду сервісу й поступово переходила від простих доставок до ширшого набору логістичних послуг. Важливим етапом стало досягнення прибутковості у 2007 році, після чого почалося активне розширення мережі, посилення позицій у сегменті взаємодії з бізнес-клієнтами та розвиток моделі обслуговування інтернет-торгівлі. Уже у 2009 році компанія стала лідером ринку експрес-доставки, а кількість доставлених відправлень зросла з понад 1,6 млн. у 2009 році до понад 4 млн. у 2010 році, що свідчило про швидке формування попиту на якісний приватний логістичний сервіс [31].

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» поступово ускладнювалася відповідно до розширення масштабів діяльності, появи нових сервісів і виходу на міжнародні ринки. Сьогодні підприємство функціонує не лише як оператор експрес-доставки, а як частина міжнародної групи компаній NOVA, яка надає приватним і бізнес-клієнтам комплекс логістичних та пов'язаних із ними послуг. До структури групи входять «Нова Пошта» в нашій країні, Nova Post Europe, Nova Global, авіакомпанія Supernova Airlines, фінансова компанія NovaPay та компанія Nova Digital, що відповідає за розроблення програмних продуктів і технологічну підтримку діяльності. Така структура відображає перехід від класичної поштово-логістичної компанії до багатофункціональної бізнес-екосистеми, у якій доставка, міжнародна логістика, фінансові сервіси, інформаційні продукти, авіап перевезення та електронна комерція поєднуються в єдину систему створення цінності для клієнта. NovaPay забезпечує фінансові операції, грошові перекази, платежі, інтернет-еквайринг і платіжні сервіси, а Nova Digital, створена у 2021 році на базі інформаційно-технологічного підрозділу «Нової Пошти», об'єднує понад 900 фахівців і розробляє програмне забезпечення для високонавантажених систем. Supernova Airlines була заснована у 2021 році для забезпечення швидкої міжнародної доставки, що особливо важливо для розширення глобальних логістичних зв'язків. Відтак, організаційна структура компанії відображає не лише масштабування фізичної мережі, а й формування технологічного, фінансового та міжнародного підґрунтя для довгострокового розвитку [32].

Місце ТОВ «Нова Пошта» на ринку визначається передусім його лідерською позицією в сегменті експрес-доставки, масштабом мережі, швидкістю обслуговування та глибиною проникнення в повсякденну економічну активність населення і бізнесу. За даними компанії, «Нова Пошта» доставляє понад 1,5 млн. посилок і вантажів щодня, а середній час доставки між містами становить 24 години, що дає змогу розглядати її не просто як поштового оператора, а як критично важливу інфраструктурну складову

сучасної торгівлі, малого бізнесу, електронної комерції та споживчої взаємодії. Станом на початок січня 2026 року мережа компанії налічувала понад 50003 точки обслуговування, зокрема 15817 відділень і 34186 поштоматів, що робить її найбільш розгалуженою приватною логістичною мережею у нашій країні. У 2025 році компанія доставила 522 млн. посилок і вантажів, з них 29 млн. міжнародних, отримала понад 54 млрд.грн. доходу від реалізації товарів і послуг, сплатила 16,2 млрд.грн. податків і зборів та здійснила понад 4 млрд.грн. капітальних інвестицій. Значна частина інвестицій була спрямована на розширення мережі відділень і поштоматів, розвиток логістичної інфраструктури, встановлення сучасних сортувальних ліній, оновлення транспорту та збільшення операційних можливостей терміналів. Таким чином, ринкова позиція компанії формується не лише через кількість точок обслуговування, а й через постійне інвестування в швидкість, технологічність, сервісну доступність і здатність працювати з великими обсягами відправлень [33].

Після початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року діяльність ТОВ «Нова Пошта» набула особливого значення, оскільки компанія опинилася не лише в умовах різкого порушення логістичних маршрутів, безпекових ризиків, руйнування інфраструктури та падіння ділової активності, а й у ситуації суспільної потреби в безперервному переміщенні гуманітарних вантажів, документів, товарів першої необхідності та відправлень для військових і цивільного населення. Офіційні матеріали компанії засвідчують, що після 24 лютого 2022 року проєкт «Гуманітарна пошта» трансформувався в окремий гуманітарний напрям роботи, у межах якого компанія доставляє вантажі для благодійних фондів, волонтерських організацій, військових та людей, які постраждали від війни. З 2014 року компанія доставила 139 тис. тонн гуманітарних вантажів, а з початку повномасштабного вторгнення обсяг інвестицій у перемогу становив 4,5 млрд.грн., при цьому коштом компанії було доставлено 3,7 млн. відправлень. У 2025 році витрати групи NOVA на благодійність у нашій країні перевищили 1 млрд.грн., а в межах програми

«Гуманітарна Нова пошта» було доставлено 2,7 млн. відправлень для військових від благодійних фондів та волонтерів, що на 42% більше, ніж у 2024 році. Водночас робота компанії в умовах війни супроводжувалася значними втратами, пошкодженням інфраструктури, необхідністю підтримувати енергетичну автономність, забезпечувати роботу під час відключень електроенергії, переорієнтовувати маршрути та зберігати сервіс навіть у прифронтових регіонах. Reuters у 2025 році окремо відзначало, що компанія, попри обстріли, блекаути й пошкодження об'єктів, залишилася одним із найбільш показових прикладів стійкості бізнесу під час війни, продовжуючи доставку до складних регіонів і нарощуючи обсяги операцій. Окремим важливим напрямом розвитку після повномасштабного вторгнення стала міжнародна експансія під брендом Nova Post, насамперед вихід на ринок Польщі, який мав не лише економічне, а й соціальне значення через велику кількість українців, що тимчасово або постійно перебували за кордоном. Офіційно Nova Post вийшла на польський ринок у жовтні 2022 року, коли було відкрито перше відділення, а надалі польська мережа стала найбільшою за кількістю сервісних точок за межами нашої країни. За трохи більше ніж 2 роки кількість відділень у Польщі зростає до 50, вони були розміщені у 31 місті та охопили всі 16 воєводств, при цьому послугами компанії користувалися 2000 бізнес-клієнтів і 300000 фізичних осіб. Важливо, що польська експансія не обмежилася відкриттям відділень, оскільки компанія вибудовувала партнерства з місцевими логістичними операторами, зокрема клієнтам стали доступні 25000 поштоматів InPost для отримання й швидкого відправлення посилок, а власна кур'єрська доставка Nova Post охопила понад 100 населених пунктів Польщі, включаючи 23 великі міста. Для забезпечення швидкої обробки відправлень були введені в роботу 2 сортувальні термінали у Варшаві та Глогуві Малопольському, здатні обробляти до 170000 посилок на місяць, а надалі компанія заявляла про плани відкриття нових відділень, додаткових сортувальних терміналів у Кракові й Познані та запуск фулфілмент-центру у Варшаві для бізнес-клієнтів. Відтак, вихід у Польщу став не просто

географічним розширенням, а частиною ширшої стратегії перетворення ТОВ «Нова Пошта» на міжнародну логістичну групу, яка обслуговує зв'язки між нашою країною, Європейським Союзом, українськими споживачами за кордоном і підприємцями, що прагнуть виходити на західні ринки.

Аналіз динаміки персоналу ТОВ «Нова Пошта» після початку повномасштабного вторгнення показує, що компанія зберегла відносну кадрову стійкість, попри складність зовнішнього безпекового та економічного середовища. В 2022 році кількість персоналу становила 27819 осіб, тоді як у 2023 році вона зменшилася до 26327 осіб, тобто скорочення становило 5,36%. Таке зниження можна пояснити впливом воєнних ризиків, переміщенням населення, мобілізаційними процесами, тимчасовою втратою частини операційної активності в окремих регіонах, необхідністю перебудови логістичних маршрутів і адаптацією компанії до нових умов роботи. Водночас важливо підкреслити, що навіть у 2023 році чисельність персоналу залишалася значною, що свідчить про збереження основного кадрового ядра підприємства та його здатність підтримувати масштабну мережу відділень, терміналів, поштоматів і кур'єрської доставки.

В 2024 році чисельність персоналу зросла приблизно на 4,49%. Відтак, уже через рік після початкового скорочення компанія майже відновила довоєнний кадровий рівень, що може свідчити про стабілізацію операційної діяльності, розширення обсягів перевезень, активізацію цифрових і логістичних сервісів, а також потребу в персоналі для підтримки високої швидкості обслуговування. Динаміка змін в кількості персоналу подано на Рис.2.1.

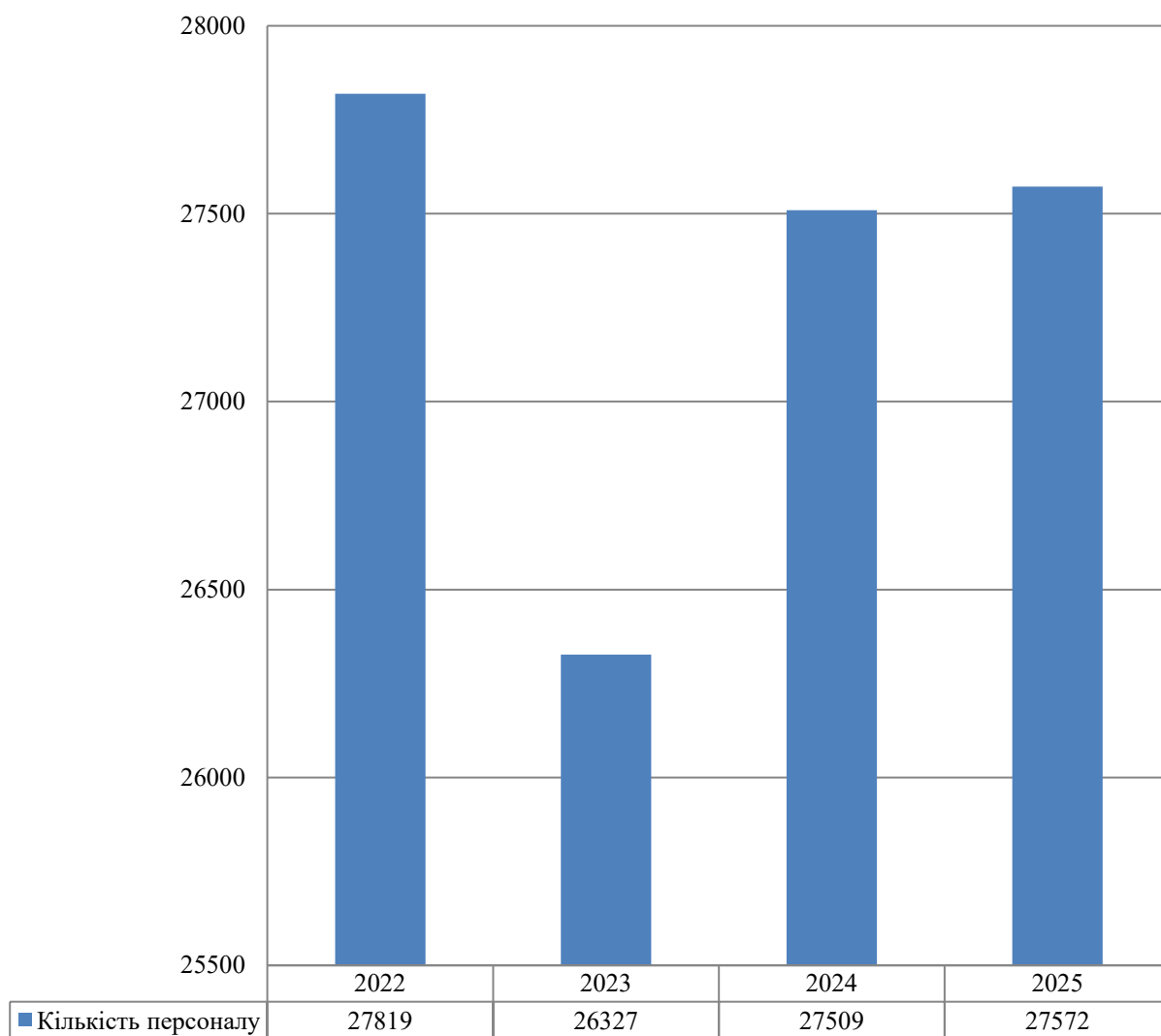


Рис.2.1 Динаміка змін в кількості персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2025 рр., од. *

* Джерело: Сформовано автором за даними джерел: [34-37]

Таким чином, аналіз засвідчує, що компанія пройшла шлях від невеликого підприємницького проєкту до одного з ключових операторів поштово-логістичного ринку нашої країни. Її розвиток був пов'язаний не лише з кількісним розширенням мережі відділень, поштоматів, сортувальних терміналів і кур'єрських маршрутів, а й із поступовим формуванням складної організаційної структури, у межах якої логістичні, фінансові, цифрові та міжнародні сервіси почали функціонувати як взаємопов'язані складові єдиної бізнес-екосистеми. Важливо, що ринкова позиція компанії визначається не тільки масштабом фізичної присутності, а й здатністю забезпечувати швидкість доставки, стабільність сервісу, клієнтську зручність, технологічну модернізацію

та високу адаптивність до змін зовнішнього ринкового середовища. Після початку повномасштабного вторгнення підприємство опинилося в умовах різкого зростання безпекових, інфраструктурних, кадрових та операційних ризиків, однак не втратило функціональної спроможності й продовжило виконувати важливу економічну та соціальну роль. Збереження значних обсягів діяльності, участь у гуманітарній логістиці, підтримка клієнтів, робота в умовах порушених маршрутів і розвиток міжнародного напрямку свідчать про високий рівень організаційної стійкості компанії.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» можна розглядати як приклад підприємства, яке в умовах тривалої нестабільності не лише зберегло ключові операційні можливості, а й продовжило стратегічний розвиток. Особливо показовим є вихід компанії на польський ринок після 2022 року, оскільки відкриття відділень у Польщі, розвиток партнерської взаємодії, розширення доступу до поштоматів і формування міжнародної логістичної інфраструктури відображають перехід від національної моделі діяльності до ширшого європейського вектора розвитку. Разом із цим аналіз чисельності персоналу за 2022–2025 роки підтверджує, що після певного скорочення у 2023 році компанія змогла майже повністю відновити кадровий потенціал, а у 2024–2025 роках вийшла на етап стабілізації трудових ресурсів. На нашу точку зору, така динаміка свідчить про здатність підприємства поєднувати оперативну адаптацію з довгостроковим баченням розвитку, підтримувати внутрішнє організаційне середовище, забезпечувати зайнятість і водночас продовжувати інвестувати в логістичну, цифрову та міжнародну інфраструктуру.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Нова Пошта»

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Нова Пошта» за досліджуваний період свідчить про поступове покращення здатності підприємства виконувати короткострокові зобов'язання, хоча загальний рівень ліквідності ще не можна вважати повністю збалансованим. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом

усього періоду залишався нижчим за бажаний орієнтир, що означає переважання короткострокових зобов'язань над обсягом оборотних активів. Найбільш напружена ситуація спостерігалася у перший рік після початку повномасштабного вторгнення, коли підприємство працювало в умовах високої невизначеності, перебудови логістичних маршрутів, додаткових витрат на підтримання операційної діяльності та зростання потреби в швидкому фінансуванні поточних процесів. Водночас у наступні роки показник почав поступово відновлюватися, що свідчить про стабілізацію оборотного капіталу, підвищення керованості фінансових потоків і поступове посилення короткострокової платоспроможності підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє позитивну динаміку після певного погіршення на початку аналізованого періоду. Таке відновлення є важливим, оскільки цей показник характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш мобільної частини оборотних активів без урахування запасів. Для логістичної компанії це має особливе значення, адже її фінансова стійкість значною мірою залежить від швидкості обігу коштів, своєчасного надходження платежів, стабільності клієнтських розрахунків і здатності оперативно фінансувати щоденні операції. Покращення швидкої ліквідності свідчить про те, що ТОВ «Нова Пошта» поступово посилює можливості швидкого реагування на фінансові зобов'язання, не покладаючись лише на повільніше реалізовані активи.

Найбільш виразно позитивна тенденція простежується за коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який у другій половині аналізованого періоду помітно зріс. Даний показник відображає спроможність підприємства негайно покривати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Його зростання може свідчити про посилення грошової позиції компанії, кращу організацію платіжного циклу, ефективніше управління залишками коштів і підвищення фінансової готовності до короткострокових ризиків. Для підприємства масштабу «Нової Пошти», яке щоденно обслуговує значні обсяги операцій, такий результат має особливе значення, оскільки достатній рівень

грошової ліквідності дозволяє підтримувати безперервність доставки, оплачувати поточні витрати, забезпечувати роботу відділень, терміналів, поштоматів і кур'єрської мережі навіть за умов зовнішньої нестабільності. Показники ліквідності подані на рис.2.2.

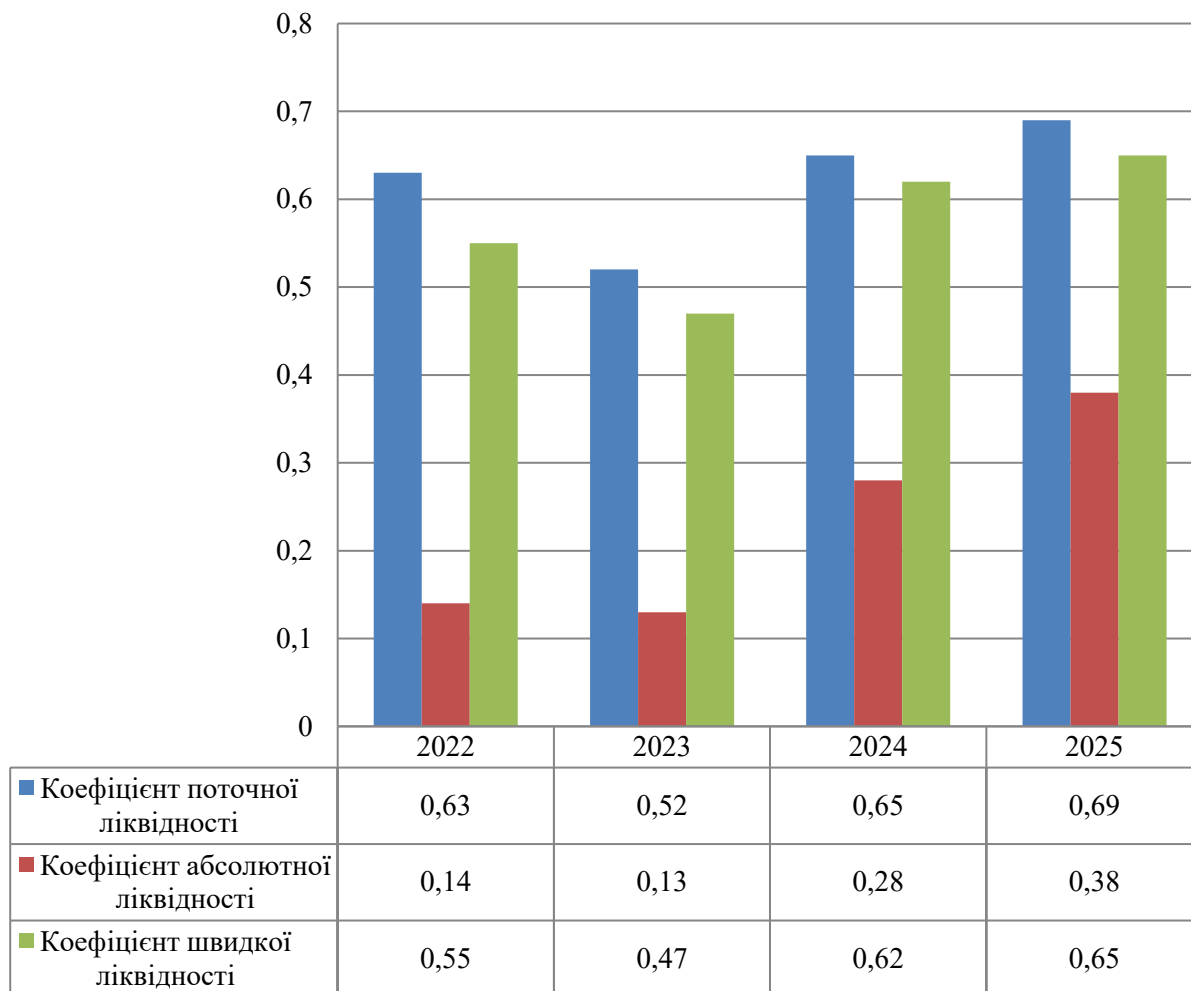


Рис.2.2 Показники ліквідності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2025 рр.*

* Джерело:Сформовано автором за даними джерел: [34-37]

Аналіз коефіцієнта автономії ТОВ «Нова Пошта» свідчить про відносно стабільний рівень фінансової незалежності підприємства упродовж досліджуваного періоду. На початку аналізу показник залишався на сталому рівні, що означає збереження достатньої частки власного капіталу у фінансуванні активів підприємства. Надалі відбулося певне зниження, яке може свідчити про посилення ролі залучених джерел фінансування, що є цілком зрозумілим для великої логістичної компанії в умовах активного інвестування, модернізації інфраструктури, розширення мережі відділень, поштоматів,

сортувальних терміналів і міжнародної присутності. Разом із цим у кінці періоду показник частково відновився, що відображає здатність підприємства підтримувати відносну фінансову рівновагу між власними та залученими ресурсами. Відтак, можна зробити висновок, що фінансова стійкість компанії не має критичного характеру, однак потребує постійного контролю за борговим навантаженням, особливо при подальшій реалізації масштабних інвестиційних програм.

Рентабельність активів демонструє неоднорідну динаміку. У першій частині аналізованого періоду підприємство забезпечувало достатньо високий рівень віддачі від використання активів, що свідчило про ефективне залучення майна, інфраструктури, технологічних потужностей і логістичної мережі до формування фінансового результату. Водночас у наступні роки показник помітно знизився та стабілізувався на нижчому рівні. Таке зниження не обов'язково означає погіршення діяльності підприємства, оскільки воно може бути наслідком значного зростання активів через капітальні інвестиції, розширення мережі, оновлення обладнання, розвиток поштоMATів і міжнародного напрямку. Іншими словами, активи компанії зростали швидше, ніж прибутковий ефект від їх використання, а частина нових інвестицій могла ще не давати повної економічної віддачі. При такого роду умовах рентабельність активів слід оцінювати не лише як поточний показник прибутковості, а й як індикатор майбутнього потенціалу, який може посилитися після завершення періоду активного розширення та стабілізації нових інфраструктурних рішень. Рентабельність власного капіталу також характеризується зміною тенденції. Спочатку показник зростав, що свідчило про високу ефективність використання власного капіталу та здатність підприємства формувати значний фінансовий результат для власників. Однак надалі спостерігалось його зниження, що може бути пов'язане з одночасним впливом кількох чинників, серед яких зростання витрат на підтримання діяльності в умовах воєнної нестабільності, значні інвестиції у цифрову, логістичну та міжнародну інфраструктуру, підвищення витрат на безпеку,

енергетичну автономність, персонал і модернізацію операційних процесів. Водночас показник залишався позитивним, що є важливим свідченням здатності підприємства зберігати прибутковість навіть при високому рівні зовнішніх викликів. Разом із цим зниження рентабельності власного капіталу в останні роки вказує на потребу підвищення ефективності використання власних ресурсів, посилення контролю за витратами та швидшого перетворення інвестицій у стабільний фінансовий результат. Показники автономії та рентабельності показані на Рис.2.3.

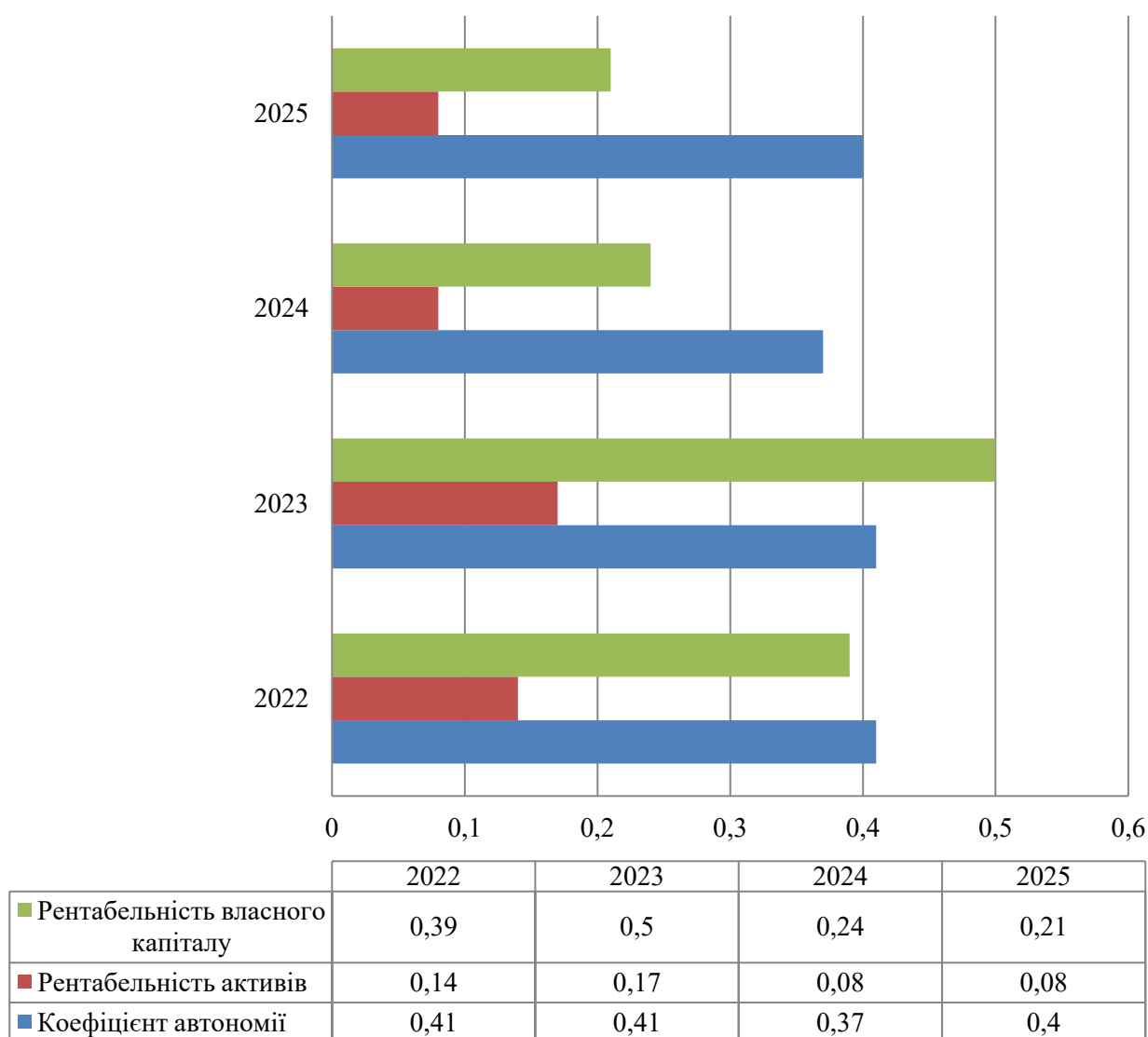


Рис.2.3 Показники автономії та рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2025 рр.*

* Джерело:Сформовано автором за даними джерел: [34-37]

Таким чином, аналіз фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» за показниками ліквідності, фінансової автономії та рентабельності свідчить про те, що підприємство функціонує в умовах значного операційного навантаження, масштабних інвестиційних потреб і високої динаміки розвитку, однак зберігає керованість фінансових процесів. Показники ліквідності демонструють, що в перші роки після початку повномасштабного вторгнення компанія стикалася з певним тиском на короткострокову платоспроможність, що було закономірним наслідком нестабільності зовнішнього середовища, перебудови логістичних маршрутів, додаткових витрат на підтримання діяльності та необхідності забезпечення безперервності сервісу. Водночас подальше покращення абсолютної та швидкої ліквідності свідчить про поступове зміцнення грошової позиції, підвищення фінансової гнучкості та кращу здатність підприємства оперативно виконувати поточні зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності, хоча й залишається нижчим за бажаний рівень, демонструє позитивне відновлення, що вказує на поступову стабілізацію оборотного капіталу та посилення короткострокової фінансової рівноваги. Коефіцієнт автономії свідчить про збереження відносної фінансової незалежності ТОВ «Нова Пошта», хоча активне використання залучених ресурсів є закономірним для компанії, яка інвестує у логістичну інфраструктуру, поштоматну мережу, цифрові сервіси, міжнародний розвиток і технологічне оновлення. Показники рентабельності активів і власного капіталу після періоду вищої прибутковості знизилися, що може бути пов'язано з розширенням активів, зростанням витрат, воєнними ризиками та тим, що частина інвестицій ще не сформувала повної фінансової віддачі. Разом із цим збереження позитивної рентабельності в умовах складного зовнішнього середовища свідчить про життєздатність бізнес-моделі компанії. На нашу точку зору, фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» можна оцінити як стабільний, але такий, що потребує подальшого посилення ліквідності, контролю за борговим навантаженням і підвищення віддачі від інвестицій, здійснених у цифровий, логістичний та міжнародний розвиток.

2.3 Оцінка рівня цифрової трансформації та її впливу на стратегічне управління ТОВ «Нова Пошта»

Оцінюючи рівень цифрової трансформації ТОВ «Нова Пошта», доцільно зазначити, що компанія вже перебуває не на початковому, а на високому рівні цифрової зрілості, оскільки рішення на базі застосованих цифрових технологій інтегровані не в окремі операції, а в саму модель функціонування підприємства. Про це свідчить поєднання фізичної логістичної інфраструктури з мобільними сервісами, бізнес-кабінетом, поштоматною мережею, автоматизованими сортувальними терміналами, фінансовими продуктами NovaPay, програмними продуктами Nova Digital та цифровими каналами взаємодії з клієнтами. Важливо, що цифрова трансформація компанії не обмежується переведенням частини послуг в онлайн-формат, а формує нову управлінську траєкторію, за якої дані, швидкість обробки інформації, автоматизація процесів і клієнтське самообслуговування постають визначальними чинниками конкурентоспроможності. У 2025 році група NOVA доставила 522 млн посилок і вантажів, з них 29 млн міжнародних, а мережа компанії станом на початок січня 2026 року налічувала понад 50003 точки обслуговування, включаючи 15817 відділень і 34186 поштоматів. Такі масштаби операцій фактично неможливо підтримувати лише традиційними адміністративними методами, тому цифрова трансформація виступає умовою збереження швидкості, керованості та стабільності всієї логістичної системи.

Однією з найбільш помітних складових цифрової трансформації «Нової Пошти» є розвиток клієнтських цифрових сервісів, насамперед мобільного застосунку та сервісу My Nova Post. Компанія позиціонує My Nova Post як інструмент, за допомогою якого клієнт може самостійно створювати відправлення, переглядати детальну інформацію та керувати своїми посилками, що змінює саму природу взаємодії між підприємством і споживачем. У новому

мобільному застосунку клієнт може без звернення до контакт-центру дізнаватися, де перебуває посылка, переадресувувати її, уточнювати прибуття кур'єра, доручати отримання іншій особі, створювати експрес-накладну, викликати кур'єра, відстежувати його рух у режимі реального часу та керувати відправленнями в нашій країні й за кордоном. Відтак, мобільний застосунок постає не просто додатковим каналом комунікації, а повноцінною платформою клієнтського самообслуговування, що зменшує навантаження на працівників, скорочує кількість типових звернень, підвищує прозорість доставки та надає клієнту відчуття контролю над логістичним процесом. Для стратегічного управління це має особливе значення, оскільки компанія отримує можливість формувати більш точні дані про поведінку клієнтів, оцінювати популярність сервісів, бачити проблемні точки клієнтського шляху та швидше адаптувати послуги до реальних потреб ринку.

Важливою ознакою цифрової зрілості ТОВ «Нова Пошта» є активне використання поштоматів як технологічної складової логістичної моделі. Поштоматна мережа змінює класичне бачення доставки, оскільки клієнт отримує можливість забирати або відправляти посылки без черги, без залежності від графіка відділення та з використанням смартфона як основного інструменту взаємодії. Офіційний алгоритм отримання посылки в поштоматі передбачає використання мобільного застосунку, онлайн-оплату, активацію Bluetooth і геолокації та відкриття комірки без участі працівника, що підтверджує високий рівень цифровізації цього сервісу. Разом із цим у 2025 році компанія збільшила кількість поштоматів на 10053 одиниці, а станом на початок січня 2026 року їх кількість становила 34186, що демонструє стратегічний перехід до моделі самообслуговування та out of home доставки. Такий формат має істотне економічне значення, оскільки дозволяє зменшувати навантаження на відділення, скорочувати витрати останньої милі, підвищувати доступність послуг у житлових районах, торговельних центрах, прифронтових територіях і малих населених пунктах. Вплив на стратегічне управління полягає в тому, що компанія може гнучкіше планувати розвиток мережі, зіставляти

витрати на відкриття відділень і встановлення поштоматів, керувати клієнтськими потоками та формувати більш масштабовану модель логістичного обслуговування. Окрему роль у цифровій трансформації «Нової Пошти» відіграє автоматизація логістичної інфраструктури, зокрема розвиток автоматизованих сортувальних терміналів, депо, роботизованих систем і технологій нового покоління. Компанія офіційно зазначає, що інвестує в автоматизовані сортувальні термінали та депо для забезпечення вчасної й надійної доставки, а її найбільші інноваційні термінали здатні опрацьовувати від 20000 до 50000 посилок на годину. У 2025 році на придбання і встановлення сучасних сортувальних ліній на сортувальних терміналах було спрямовано 492 млн.грн., що дозволило суттєво збільшити операційні можливості хабів. Додатково у відкритих джерелах зазначалося, що «Нова Пошта» впроваджувала автономні мобільні роботи на терміналі в Київській області у 2023 році та на одеському терміналі у 2024 році, а продуктивність інноваційних терміналів оцінювалася як значно вища порівняно з класичними об'єктами. Для стратегічного управління це означає, що компанія формує не лише широку мережу обслуговування, а й високопродуктивне технологічне ядро, здатне підтримувати зростання обсягів, зменшувати залежність від ручної праці, стабілізувати якість обробки відправлень і підвищувати стійкість логістичної системи під час пікових навантажень або кризових умов.

Суттєвою складовою цифрової трансформації є також розвиток внутрішньої технологічної експертизи через Nova Digital і фінансово-технологічного напрямку через NovaPay. Nova Digital являється українською інформаційно-технологічною компанією у складі групи NOVA, яка створює та підтримує високонавантажені програмні продукти, здатні обробляти 30000 операцій за секунду, має власний центр операцій безпеки для моніторингу й захисту даних у режимі реального часу та розробляє такі продукти, як мобільний застосунок «Нова пошта», бізнес-кабінет, мобільний застосунок для кур'єрів, система геозонування, платформа оптимізації маршрутів RouteStripe і система відеоспостереження з модулем відеоаналітики на базі штучного

інтелекту. Разом із цим NovaPay забезпечує групу NOVA платіжними сервісами онлайн і офлайн, поєднуючи фінансові послуги з логістикою, а до її можливостей належать післяплата, миттєві перекази, оплата рахунків, платежі за міжнародний банківський рахунок, автосписання, розстрочка, кредитні продукти та застосунок NovaPay. Така структура свідчить, що «Нова Пошта» не лише купує зовнішні технології, а й формує власну цифрову екосистему, у якій логістика, фінанси, аналітика, кібербезпека, маршрутизація, мобільні сервіси та бізнес-інтеграції поєднані в єдину управлінську систему. Вплив на стратегічне управління полягає в посиленні автономності компанії, швидшому запуску нових сервісів, кращому контролі за критично важливими інформаційними системами та здатності масштабувати бізнес у нашій країні й за кордоном без повної залежності від зовнішніх постачальників технологічних послуг.

З погляду впливу на стратегічне управління, цифрова трансформація ТОВ «Нова Пошта» змінює спосіб формування управлінських рішень, оскільки компанія дедалі більше переходить від реактивного керування до прогностного, платформного та аналітично обґрунтованого підходу. Для бізнес-клієнтів уже доступні можливості автоматизації логістичних процесів, зокрема створення і керування відправленнями, інтеграція сайту та системи обліку через прикладний програмний інтерфейс і програмні модулі, онлайн-підписання договору з електронним цифровим підписом через бізнес-кабінет, відстеження взаєморозрахунків, формування звітності, робота з реєстрами та статусами відправлень. Водночас у 2025 році керівництво Nova Digital заявляло про перехід від окремих рішень до цілісних цифрових екосистем, де дані вільно циркулюють між компонентами, а інтеграція технологій на базі штучного інтелекту має стати наскрізною для продуктів, включаючи персоналізовані інтерфейси та предиктивну аналітику. На нашу точку зору, це дозволяє оцінити цифрову трансформацію «Нової Пошти» як стратегічно зрілу, оскільки вона охоплює клієнтський сервіс, бізнес-сегмент, фінансові послуги, логістичні термінали, маршрутизацію, кібербезпеку та управління даними. Відтак, її вплив на стратегічне управління полягає у формуванні швидшої, гнучкішої та більш

керованої моделі розвитку, де цифрові сервіси не лише підтримують операційну діяльність, а й визначають напрями масштабування, інвестицій, міжнародної експансії, підвищення якості сервісу та зміцнення конкурентної позиції підприємства.

За наведеними даними, частка використання технологій на базі штучного інтелекту у власній діяльності ТОВ «Нова Пошта» зросла з 34,5% у 2022 році до 86,8% у 2025 році, тобто загальне збільшення становило 52,3 %. Найбільш різкий приріст спостерігався у 2023 році, коли показник підвищився до 68,2%, тобто на 33,7 процентного пункту порівняно з 2022 роком. Така динаміка може свідчити про те, що після початку повномасштабного вторгнення компанія була змушена значно швидше впроваджувати інструменти автоматизованої аналітики, прогнозування навантаження, маршрутизації, обробки клієнтських звернень і підтримки операційних рішень. В 2024 році частка використання технологій на базі штучного інтелекту зросла до 75,2%, тобто приріст становив 7%, що порівняно з 2023 роком уже відображає не стільки різке впровадження, скільки етап поступового розширення та інтеграції таких технологій у повсякденні процеси підприємства. В 2025 році показник збільшившись ще на 11,6 %. Відтак, можна стверджувати, що ТОВ «Нова Пошта» перейшло від початкового використання окремих інструментів на базі штучного інтелекту до значно глибшої цифрової інтеграції, коли такі технології починають охоплювати більшість ключових напрямів діяльності. Йдеться про прогнозування попиту, оцінювання пікових навантажень, оптимізацію логістичних маршрутів, автоматизовану обробку типових клієнтських запитів, аналіз поведінки користувачів мобільного застосунку, виявлення проблемних операційних зон, підтримку управлінських рішень і підвищення точності планування ресурсів. Саме тому зростання показника до 86,8% у 2025 році відображає високий рівень технологічної зрілості компанії. З управлінської точки зору така динаміка означає, що технології на базі штучного інтелекту поступово стали важливою складовою стратегічного управління ТОВ «Нова Пошта». Якщо у 2022 році їх використання ще могло мати частково

фрагментарний характер, то у 2025 році вони вже виконують роль інструменту системного підвищення ефективності. Для компанії масштабу «Нової Пошти», яка працює з мільйонами відправлень, великою кількістю клієнтських звернень, розгалуженою мережею відділень і поштоматів, технології на базі штучного інтелекту надають можливість скорочувати час обробки інформації, зменшувати операційні помилки, точніше прогнозувати навантаження та швидше ухвалювати управлінські рішення.

Отже, зростання частки використання технологій на базі штучного інтелекту у власній діяльності ТОВ «Нова Пошта» з 34,5% до 86,8% за 2022–2025 роки свідчить про активну цифрову трансформацію підприємства та перехід до більш інтелектуалізованої моделі управління. На нашу точку зору, така тенденція є позитивною, оскільки вона відображає здатність компанії адаптуватися до складного зовнішнього середовища, підтримувати високу швидкість логістичних операцій, покращувати клієнтський сервіс і формувати нові конкурентні переваги. Відомості зображені на Рис.2.4.

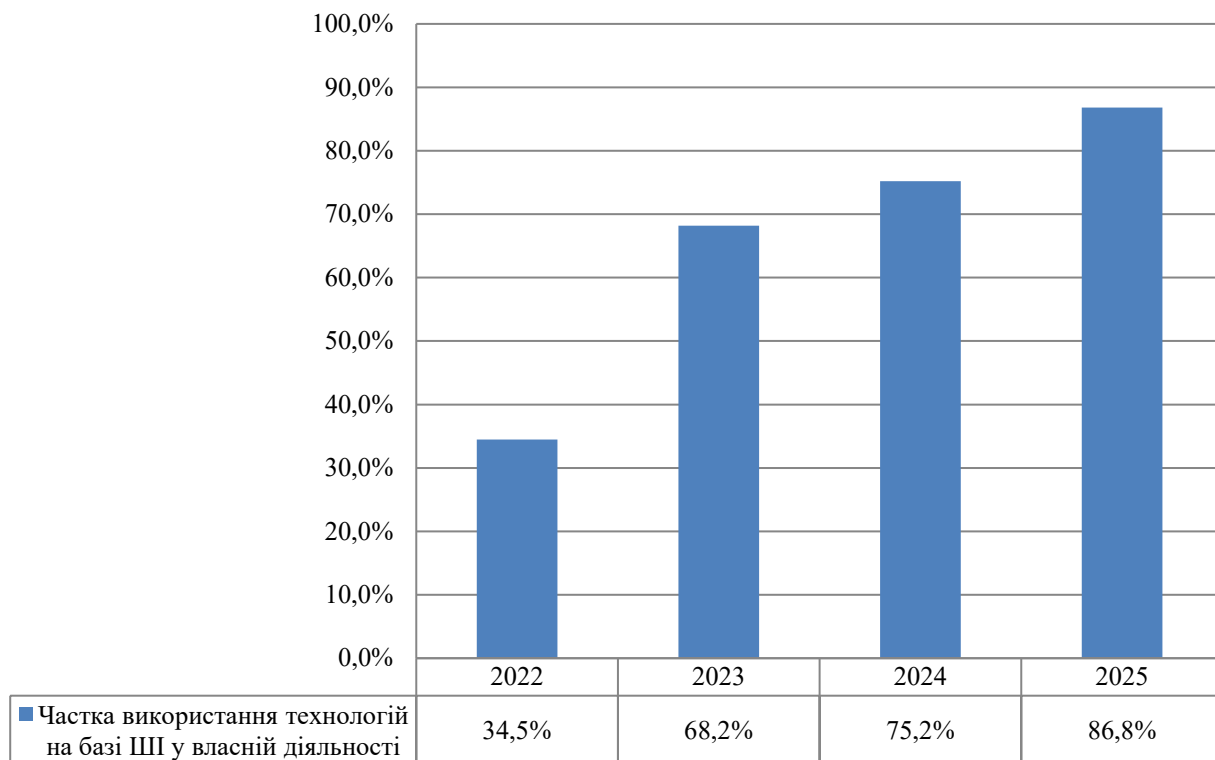


Рис.2.4 Частка використання технологій на базі штучного інтелекту в ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2025 рр., % *

* Джерело: Сформовано автором за даними джерел: [34-37]

Таким чином, цифровий розвиток ТОВ «Нова Пошта» можна оцінити як один із ключових чинників його сучасної конкурентоспроможності, операційної стійкості та стратегічного зростання. Компанія вже сформувала розвинену цифрову екосистему, у якій мобільний застосунок, бізнес-кабінет, поштомотна мережа, автоматизовані сортувальні термінали, фінансові сервіси NovaPay, технологічні продукти Nova Digital, інструменти маршрутизації, відеоаналітики та клієнтського самообслуговування взаємодіють як складові єдиної системи управління логістичними процесами. Важливо, що цифрова трансформація підприємства не обмежується лише технічним оновленням або запуском окремих сервісів, а безпосередньо змінює модель організації діяльності, підхід до прийняття управлінських рішень, характер взаємодії з клієнтами та механізми контролю за якістю доставки. Зростання частки використання технологій на базі штучного інтелекту з 34,5% у 2022 році до 86,8% у 2025 році додатково підтверджує, що підприємство поступово переходить до більш інтелектуалізованої моделі управління, у якій дані, прогнозна аналітика, автоматизація та цифрові сервіси стають важливим підґрунтям для забезпечення швидкості, точності й гнучкості логістичних операцій.

Отже, цифровий розвиток ТОВ «Нова Пошта» має не лише операційне, а й стратегічне значення, оскільки він забезпечує підприємству можливість масштабувати мережу, підтримувати якість сервісу в умовах високого навантаження, швидко реагувати на зміни зовнішнього ринкового середовища та зміцнювати власну позицію на ринку поштово-логістичних послуг. На нашу точку зору, найбільш важливою особливістю цифрової трансформації компанії є її системність, адже технології використовуються не в одному окремому напрямі, а охоплюють клієнтський сервіс, фінансові операції, бізнес-сегмент, кур'єрську доставку, роботу поштомотів, сортувальні процеси, кібербезпеку, маршрутизацію та аналітичну підтримку управлінських рішень.

Висновки до другого розділу

За результатами проведеного аналізу господарської та фінансово-економічної діяльності, можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» пройшло послідовний шлях розвитку від невеликого підприємницького проєкту, заснованого у 2001 році в Полтаві, до одного з провідних операторів поштово-логістичного ринку нашої країни. Компанія поступово трансформувалася у багатофункціональну екосистему бізнесу, у якій традиційні логістичні послуги поєднуються з фінансовими сервісами, продуктами на базі застосованих цифрових технологій, міжнародною доставкою, авіап перевезеннями та технологічною підтримкою. Її ринкові позиції підтверджуються масштабом мережі відділень і поштоматів, значними обсягами доставки, високою швидкістю обслуговування, активною інвестиційною політикою та здатністю працювати з великими потоками відправлень. Разом із цим, повномасштабне вторгнення істотно вплинуло на умови функціонування підприємства, однак компанія зберегла операційну стійкість, долучилася до гуманітарної логістики, адаптувала роботу до безпекових ризиків і посилила міжнародний напрям діяльності.

2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» засвідчив, що підприємство поступово зміцнює свою фінансову позицію, хоча окремі показники ще потребують подальшого збалансування. Показники ліквідності свідчать про покращення спроможності компанії виконувати короткострокові зобов'язання, водночас рівень поточної ліквідності ще не досяг оптимального значення. У перші роки після початку повномасштабного вторгнення підприємство функціонувало в умовах зовнішньої нестабільності, зміни логістичних маршрутів, зростання витрат і потреби у швидкому фінансуванні поточних операцій. Разом із цим, позитивна динаміка швидкої та абсолютної ліквідності свідчить про поступове посилення грошової позиції, підвищення фінансової гнучкості та зростання здатності оперативно реагувати на короткострокові фінансові зобов'язання. Коефіцієнт автономії підтверджує

відносну фінансову незалежність підприємства, а використання залучених ресурсів є обґрунтованим з огляду на масштабні інвестиції у логістичну інфраструктуру, поштоматну мережу, сервіси на базі застосованих цифрових технологій, міжнародний розвиток і технологічне оновлення.

3. Дослідження рівня цифрової трансформації ТОВ «Нова Пошта» показало, що застосовані цифрові технології постали однією з ключових основ стратегічного управління підприємством. Компанія демонструє високий рівень цифрової зрілості, оскільки відповідні рішення інтегровані не лише в окремі операційні процеси, а й у загальну модель її функціонування. До основних складових такого розвитку належать мобільний застосунок, бізнес-кабінет, поштоматна мережа, автоматизовані сортувальні термінали, фінансові сервіси NovaPay, програмні продукти Nova Digital, цифрова маршрутизація, відеоаналітика, клієнтське самообслуговування та інструменти роботи з даними. Відтак, цифрова трансформація не лише підвищує ефективність операційної діяльності, а й зміцнює конкурентні переваги підприємства, розширює можливості стратегічного розвитку та надає підґрунтя для подальшого масштабування бізнесу в нашій країні й на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Зарубіжний досвід та можливості його застосування в діяльності ТОВ «Нова Пошта»

В провідних країнах світу логістичні компанії дедалі активніше використовують автоматизовані сортувальні центри, аналітичні платформи, мобільні сервіси, електронні системи відстеження, роботизовані технології, екологічно орієнтований транспорт, безконтактні формати обслуговування та технології на базі штучного інтелекту. Такі підходи змінюють саму природу логістичного бізнесу, оскільки підприємство вже не просто переміщує відправлення від відправника до отримувача, а формує комплексну систему клієнтського сервісу, управління даними, прогнозування навантаження, оптимізації маршрутів і контролю якості на кожному етапі логістичного процесу. Разом із цим актуальність цього питання посилюється тим, що ТОВ «Нова Пошта» функціонує у сфері, де швидкість обслуговування, якість комунікації з клієнтом, точність логістичних операцій і здатність до масштабування безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зарубіжний досвід у цій сфері потрібен не для простого копіювання готових моделей, а для осмисленого добору тих практик, які можуть підвищити ефективність сортування, доставки, управління відділеннями, розвитку поштоматів, обробки клієнтських звернень, управління персоналом, контролю витрат і стратегічного планування. Водночас застосування міжнародних підходів повинно враховувати економічні, інфраструктурні, споживчі та безпекові умови, у яких працює підприємство.

DHL демонструє один із найбільш показових прикладів того, як глобальна логістична компанія поєднує автоматизацію, роботизацію, аналітику

даних і технології на базі штучного інтелекту для підвищення ефективності операцій. У практиці DHL важливе місце займають роботизовані рішення для сортування, системи комп'ютерного зору, автоматизоване оцінювання параметрів вантажів, прогнозна аналітика попиту та інноваційні центри, у яких тестуються нові логістичні технології. Особливо цінним для ТОВ «Нова Пошта» є досвід DHL у тому, що технології не впроваджуються ізольовано, а включаються в загальну систему операційного управління, де сортування, транспортування, складська обробка, клієнтський сервіс і контроль якості пов'язані через єдину інформаційну основу. Наприклад, DHL описує застосування роботизованих систем, здатних сортувати понад 1000 малих посилок за годину з високою точністю, а також розвиток рішень комп'ютерного зору та технологій на базі штучного інтелекту для логістичних процесів.

UPS є прикладом компанії, яка зробила стратегічний акцент на інтелектуальній оптимізації маршрутів і використанні даних для підвищення ефективності доставки останньої милі. Її система ORION, тобто On Road Integrated Optimization and Navigation, використовується для побудови більш раціональних маршрутів водіїв з урахуванням щоденних доставок, часу забору відправлень, попередньої ефективності маршрутів, обсягів посилок, місцезнаходження клієнтів і транспортних умов. Цінність такого досвіду полягає в тому, що UPS розглядає маршрут не як фіксований перелік адрес, а як динамічну управлінську задачу, де навіть незначне скорочення відстані, часу зупинки або повторного заїзду може давати великий економічний ефект у масштабах усієї мережі. FedEx показує інший важливий напрям зарубіжного досвіду, пов'язаний із переходом від традиційної доставки до інтелектуальної логістичної мережі, у якій ключову роль відіграють дані, прогнозування, автоматизація та роботизовані рішення. Компанія наголошує на потребі формування якісної бази даних для розкриття потенціалу технологій на базі штучного інтелекту, оскільки без єдиної, точної та пов'язаної інформації алгоритми не можуть забезпечити повноцінну підтримку управлінських рішень. Окрему увагу FedEx приділяє інструментам оптимізації доставки, зокрема

системам, які допомагають формувати послідовність зупинок у реальному часі з урахуванням обсягів посилок і запитів відправників.

Amazon Logistics є прикладом компанії, яка вибудувала логістичну модель навколо високого рівня автоматизації складської обробки, роботизації фулфілмент-центрів і тісного поєднання електронної комерції з логістичною інфраструктурою. Amazon повідомляє про використання великої кількості роботизованих систем у фулфілмент-центрах, зокрема на майданчиках нового покоління, де різні типи роботів працюють спільно для підтримки пакування, переміщення та доставки замовлень. Особливість цього досвіду полягає в тому, що логістика розглядається не лише як допоміжна функція для переміщення товарів, а як основа клієнтської цінності, адже швидкість обробки замовлення, точність комплектації, доступність інформації та прогнозованість строку доставки безпосередньо впливають на лояльність споживача.

InPost є особливо важливим прикладом для аналізу, оскільки ця компанія побудувала свою конкурентну перевагу на масштабному розвитку мережі поштоматів, мобільного застосунку та зручної моделі отримання і відправлення посилок без обов'язкової прив'язки до роботи відділення. Практика InPost демонструє, що сучасний клієнт дедалі більше цінує не лише швидкість доставки, а й контроль над місцем, часом і способом отримання відправлення. У 2024 році InPost активно розширювала мережу автоматизованих поштових машин і логістичних майданчиків, а також підкреслювала значення щільності покриття, коли значна частина населення має доступ до поштомата в межах короткої пішої відстані.

DPD та Geopost демонструють досвід розвитку широких мереж out of home доставки, тобто доставки не до дверей клієнта, а до пунктів видачі, партнерських точок і поштоматів. У 2025 році Geopost повідомляла про мережу, що охоплює 100000 пунктів видачі та 40000 поштоматів у Європі, а DPD Poland у 2024 році заявляла про понад 8000 поштоматів у мережі майже 30000 точок отримання поза домом. Такий підхід має важливе економічне значення, оскільки дозволяє логістичній компанії зменшувати навантаження на

кур'єрську доставку, підвищувати гнучкість обслуговування, полегшувати повернення товарів, скорочувати витрати останньої милі та надавати клієнту більше свободи у виборі способу отримання посилки. Усі напрямки подано на Табл.3.1.

Таблиця 3.1

Напрями використання зарубіжного досвіду логістичних компаній у діяльності ТОВ «Нова Пошта»*

Зарубіжна компанія	Що доцільно взяти до уваги
DHL	Для ТОВ «Нова Пошта» доцільно взяти до уваги підхід DHL до комплексної модернізації сортувальних процесів. Особливо перспективним може бути посилення автоматизації терміналів, використання систем розпізнавання параметрів відправлень, автоматизованого контролю помилок, прогнозування пікових навантажень і оптимізації розподілу посилок між логістичними напрямками
United Parcel Service	Для ТОВ «Нова Пошта» важливо взяти до уваги підхід до маршрутизації як до постійного процесу оптимізації. Це може передбачати активніше використання алгоритмів для планування кур'єрських маршрутів, урахування щільності замовлень, завантаженості доріг, графіків клієнтів, наявності поштоматів і відділень, а також оперативний перерозподіл доставок між кур'єрами
FedEx	Для ТОВ «Нова Пошта» доцільно врахувати, що подальша цифрова трансформація повинна починатися з якості даних. Підприємству варто посилювати єдність інформаційних потоків між відділеннями, терміналами, поштоматами, кур'єрськими службами, мобільним застосунком і клієнтською підтримкою
Amazon Logistics	Для ТОВ «Нова Пошта» доцільно взяти до уваги розвиток фулфілмент-послуг для електронної комерції. Перспективним є поглиблення співпраці з інтернет-магазинами та маркетплейсами, розвиток сервісів зберігання, комплектації, пакування, повернення товарів і повного супроводу замовлення. Такий підхід дозволяє підприємству не лише доставляти відправлення, а й брати участь у ширшому ланцюгу створення цінності для продавця та покупця
InPost	Для ТОВ «Нова Пошта» доцільно взяти до уваги не лише кількісне розширення мережі поштоматів, а й розвиток повноцінної сервісної екосистеми навколо них. Це може включати зручніше керування посилками через мобільний застосунок, простіше повернення товарів, гнучке перенаправлення відправлень, інформування клієнтів у реальному часі та розміщення поштоматів у місцях щоденної активності споживачів
DPD та Geopost	Для ТОВ «Нова Пошта» доцільно посилити інтеграцію різних каналів обслуговування в єдину систему. Важливо, щоб клієнт міг легко змінювати спосіб отримання посилки, обирати між відділенням, поштоматом, кур'єром або партнерським пунктом, а підприємство могло ефективно управляти навантаженням між цими каналами

* Джерело: Сформовано автором

Таким чином, дослідження зарубіжного досвіду та можливостей його застосування в діяльності ТОВ «Нова Пошта» має важливе теоретичне і практичне значення, оскільки дозволяє оцінити, які саме міжнародні логістичні підходи можуть бути використані для вдосконалення діяльності підприємства. Сучасні зарубіжні практики демонструють, що результативний розвиток логістичної компанії залежить не лише від кількості відділень, транспортних ресурсів або швидкості доставки, а й від здатності підприємства працювати з даними, автоматизувати повторювані операції, прогнозувати навантаження, персоналізувати сервіс, скорочувати витрати та забезпечувати прозорість логістичного процесу для клієнта. Найбільш перспективними напрямками застосування такого досвіду можуть бути подальша автоматизація логістичних процесів, розвиток поштової мережі, використання аналітики даних, удосконалення управління маршрутами, підвищення екологічності доставки, зміцнення кібербезпеки та розширення цифрових каналів взаємодії з клієнтами. На нашу точку зору, ефективність використання зарубіжного досвіду в діяльності ТОВ «Нова Пошта» залежатиме від здатності підприємства поєднати міжнародні практики з власними ресурсами, управлінською культурою, потребами клієнтів і стратегічними цілями розвитку. Саме такий підхід може забезпечити не лише короткострокове вдосконалення окремих процесів, а й довгострокове посилення конкурентоспроможності підприємства.

3.2 Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на основі застосованих цифрових технологій в ТОВ «Нова Пошта»

Цифровий розвиток ТОВ «Нова Пошта» доцільно розглядати як важливу складову підвищення ефективності всієї бізнес-моделі підприємства. Компанія працює з великими потоками відправлень, значною кількістю клієнтських звернень, розгалуженою мережею відділень, поштоматів, кур'єрських маршрутів і бізнес-клієнтів. При такого роду умовах навіть незначне покращення цифрових сервісів може надавати вагомий економічний ефект,

оскільки воно поширюється на мільйони операцій, скорочує навантаження на персонал, підвищує швидкість обслуговування та покращує якість клієнтського досвіду. Разом із цим, сучасне конкурентне середовище логістичного ринку вимагає від підприємства не лише підтримання фізичної інфраструктури, а й постійного вдосконалення цифрових каналів взаємодії. Клієнти очікують швидкого оформлення відправлень, точного відстеження, зрозумілих повідомлень, персоналізованих підказок, зручної підтримки та можливості самостійно керувати більшістю операцій без звернення до працівника.

В межах нашого дослідження запропонуємо 3 ключові заходи цифрового розвитку ТОВ «Нова Пошта», які доцільно розглядати як взаємопов'язані напрями підвищення ефективності сервісу, якості клієнтської взаємодії та результативності роботи з бізнес-сегментом. До таких заходів належать створення персоналізованого цифрового кабінету клієнта в мобільному застосунку та вебсервісах, впровадження інтелектуальної системи самообслуговування клієнтів на базі технологій на базі штучного інтелекту, а також розвиток цифрового кабінету для малого та середнього бізнесу, зокрема через готові шаблони інтеграції для інтернет-магазинів. Вибір саме цих заходів зумовлений тим, що вони охоплюють 3 найбільш важливі напрями цифрової взаємодії підприємства з ринком, а саме роботу з масовим клієнтом, автоматизацію сервісної підтримки та поглиблення співпраці з підприємницьким сегментом.

Перший захід, що передбачає створення персоналізованого цифрового кабінету клієнта в мобільному застосунку та вебсервісах, має бути спрямований на формування єдиного зручного простору для управління всією історією взаємодії клієнта з компанією. Такий кабінет повинен не лише показувати поточні відправлення, а й накопичувати інформацію про попередні доставки, улюблені відділення, поштомати, адреси, способи оплати, типові маршрути, частоту користування послугами та індивідуальні сценарії поведінки клієнта. У практичному сенсі це означає, що користувач зможе швидше оформлювати повторні відправлення, отримувати персональні підказки, бачити

рекомендовані способи доставки, контролювати витрати та мати доступ до зручнішої системи повідомлень. Разом із цим, персоналізований цифровий кабінет клієнта може виконувати не лише сервісну, а й аналітичну функцію. На основі накопичених даних компанія зможе краще розуміти поведінку різних груп клієнтів, їхню частоту звернень, переваги щодо способів доставки, реакцію на повідомлення та готовність користуватися додатковими послугами. На нашу точку зору, саме така аналітика надає можливість перейти від універсальної цифрової комунікації до більш точного індивідуалізованого підходу. Наприклад, клієнт, який постійно користується поштою, може отримувати рекомендації щодо найближчих вільних поштою, а клієнт, який регулярно надсилає відправлення в одне місто, може отримувати спрощений шаблон повторного оформлення. У таких умовах цифровий кабінет стає не просто зручним інтерфейсом, а інструментом утримання клієнта, підвищення його лояльності та збільшення кількості повторних операцій.

Другий захід полягає у впровадженні інтелектуальної системи самообслуговування клієнтів на базі технологій на базі штучного інтелекту. Його сутність полягає в тому, щоб перевести значну частину типових клієнтських звернень у швидкий автоматизований формат без втрати якості консультації. У діяльності логістичної компанії значна кількість звернень має повторюваний характер і стосується статусу відправлення, термінів доставки, зміни отримувача, переадресації, роботи поштою, оплати, повернення або уточнення графіка роботи відділення. Інтелектуальна система може надавати клієнтам відповіді на такі питання у режимі реального часу, підказувати наступні дії, переводити складніші запити до оператора та формувати коротку історію проблеми для швидшого розв'язання. Водночас впровадження такої системи не повинно розглядатися як повна заміна людської підтримки. Навпаки, технології на базі штучного інтелекту доцільно використовувати для розвантаження працівників від стандартних операцій, тоді як складні, конфліктні або нестандартні ситуації мають залишатися в зоні відповідальності фахівців.

Третій захід передбачає розвиток цифрового кабінету для малого та середнього бізнесу, зокрема через створення готових шаблонів інтеграції для інтернет-магазинів. Цей напрям є особливо важливим, оскільки значна частина регулярних відправлень компанії формується саме підприємцями, онлайн-продавцями, локальними брендами, маркетплейсами та малими інтернет-магазинами. Для цієї аудиторії важливо мати інструменти, які дозволяють швидко формувати накладні, автоматично підтягувати дані замовлення, відстежувати статуси відправлень, аналізувати логістичні витрати, бачити статистику доставок і зменшувати кількість ручної роботи. Готові шаблони інтеграції для популярних платформ електронної торгівлі можуть значно спростити підключення бізнес-клієнтів до сервісів «Нової Пошти», особливо для тих підприємців, які не мають власних технічних спеціалістів. Разом із цим, розвиток такого цифрового кабінету сприятиме підвищенню лояльності бізнес-клієнтів, оскільки підприємці отримуватимуть не лише базовий інструмент для оформлення відправлень, а повноцінне середовище для управління логістичними процесами. Доцільно передбачити можливість автоматичного формування звітів за періодами, порівняння витрат за різними напрямками доставки, налаштування типових параметрів відправлень, збереження бази постійних отримувачів і швидкого створення повторних замовлень. Важливим також є впровадження рекомендацій для оптимізації доставки, наприклад, щодо вибору найбільш вигідного способу відправлення, зменшення витрат на пакування або прогнозування навантаження у пікові періоди продажів. Відтак, цифровий кабінет може стати для малого та середнього бізнесу не просто допоміжним сервісом, а практичним інструментом підвищення ефективності продажів і контролю витрат. Для «Нової Пошти» такий захід надасть змогу зміцнити відносини з підприємцями, збільшити частку регулярних відправлень, зменшити навантаження на операторів і сформувати більш стійку клієнтську базу в сегменті електронної комерції. Більш детально представлено на Рис.3.1.

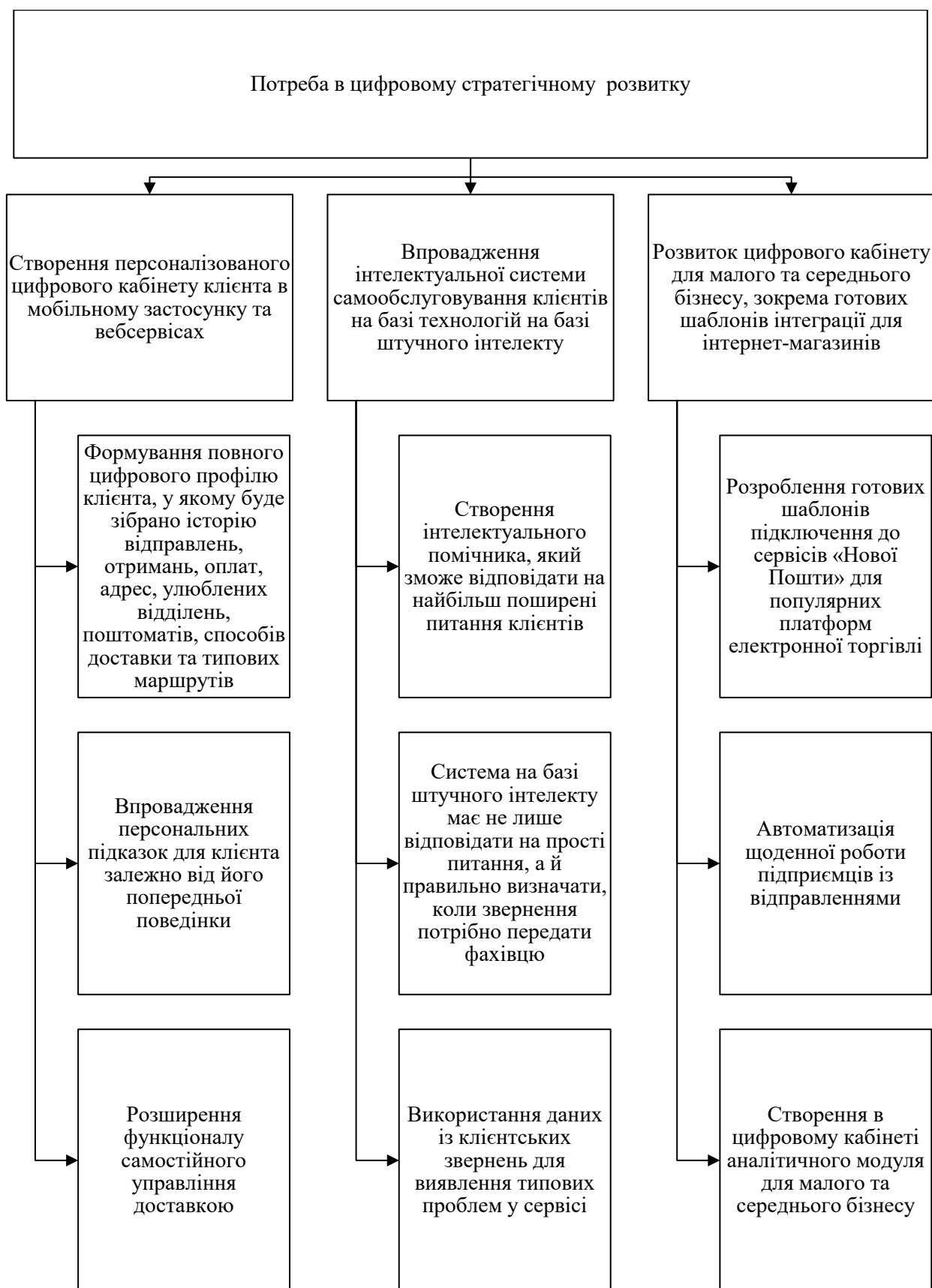


Рис.3.2 Напрямки удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на основі застосованих цифрових технологій в ТОВ «Нова Пошта»*

* Джерело:Сформовано автором

Отже, запропоновані складові заходів цифрового розвитку ТОВ «Нова Пошта» дозволяють сформувавши більш цілісну, зручну та персоналізовану систему взаємодії з клієнтами. Особливе значення має персональний профіль клієнта та історія взаємодії, оскільки саме ця складова створює інформаційне підґрунтя для швидшого оформлення відправлень, точнішого добору сервісних підказок, зменшення кількості повторюваних дій і підвищення загальної якості цифрового обслуговування. Відтак, цифровий розвиток у цьому напрямі сприятиме не лише покращенню клієнтського досвіду, а й зменшенню навантаження на працівників відділень, контакт-центрів та інших сервісних каналів. Разом із цим, впровадження інтелектуальної системи самообслуговування та розвиток цифрового кабінету для малого і середнього бізнесу формують додаткове підґрунтя для підвищення операційної ефективності підприємства. Автоматизація типових звернень, маршрутизація складних запитів, аналітика повторюваних проблем, готові шаблони інтеграції для інтернет-магазинів і аналітичний модуль для бізнес-клієнтів дають змогу скоротити витрати часу, знизити частку ручних операцій і посилити довгострокову співпрацю з підприємницьким сегментом.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо цифрового розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Економічне обґрунтування запропонованих заходів цифрового розвитку ТОВ «Нова Пошта» доцільно здійснювати з урахуванням того, що компанія сама визначає технології як одну з базових цінностей, наголошує на прагненні максимально автоматизувати та роботизувати процеси, а також позиціонує себе як лідера ринку експрес-доставки в нашій країні. Саме тому цифровий розвиток для цього підприємства не є допоміжним напрямом, а являється складовою його операційної моделі, конкурентної стійкості та довгострокового зростання.

В межах дослідження запропоновано 4 заходи цифрового розвитку:

1. Створення персоналізованого цифрового кабінету клієнта в

мобільному застосунку та вебсервісах.

2. Впровадження інтелектуальної системи самообслуговування клієнтів на базі технологій штучного інтелекту.

3. Розвиток цифрового кабінету для малого та середнього бізнесу, зокрема готових шаблонів інтеграції для інтернет-магазинів.

Для розрахунків використано такі залежності (3.1):

$$\Delta D_i = \Delta N_i \times MD_{\text{сер}} \quad (3.1)$$

де ΔD_i означає приріст маржинального доходу від i -го заходу, ΔN_i показує додаткову кількість цифрово-ініційованих відправлень або збережених операцій, а $MD_{\text{сер}}$ означає середній маржинальний дохід від однієї такої операції.

$$E_i = \Delta D_i + Z_i - V_i \quad (3.2)$$

де E_i означає чистий економічний ефект від i -го заходу, Z_i відображає економію витрат, а V_i означає витрати на впровадження заходу у першому році.

$$P_i = E_i / V_i \times 100\% \quad (3.3)$$

де P_i означає рентабельність витрат на цифровий захід.

$$T_i = V_i / (E_i / 12) \quad (3.4)$$

де T_i означає строк окупності заходу у місяцях.

Вихідні розрахункові параметри для економічного обґрунтування цифрового розвитку ТОВ «Нова Пошта» подано на Табл.3.2.

**Вихідні розрахункові параметри для економічного обґрунтування
цифрового розвитку ТОВ «Нова Пошта»***

Показник	Розрахункове значення
Річна кількість відправлень, прийнята для моделі	522 386 417
Частка відправлень, які прямо або опосередковано проходять через цифрові канали	78,6 %
Річна кількість цифрово пов'язаних відправлень	410 995 324
Середній дохід від одного відправлення, гривень	103,37
Середній маржинальний дохід від одного додаткового цифрового відправлення, гривень	18,42
Потенційна кількість клієнтських звернень до підтримки за рік	47 238 916
Середня вартість одного звернення при операторському обслуговуванні, гривень	21,74
Середня вартість одного звернення у цифровому самообслуговуванні, гривень	5,83
Кількість точок сервісу, прийнята для моделі	50 003
Кількість поштоматів, прийнята для моделі	34 186
Коригувальний коефіцієнт на перетин ефектів	0,87

* Джерело: Сформовано автором

Запропонуємо для компанії масштабу «Нової пошти», ніж попередні занадто малі оцінки. Якщо у 2025 році група NOVA спрямувала понад 4 млрд.грн. капітальних інвестицій, то програма цифрового розвитку на рівні близько 372 млн.грн. у перший рік не виглядає завищеною. Такий обсяг становить меншу частину загальної інвестиційної активності компанії, але може забезпечити помітний управлінський і сервісний ефект. Увесь перелік запропонованих заходів подаємо на Табл.3.3.

Запропоновані заходи цифрового розвитку ТОВ «Нова Пошта» та витрати на їх реалізацію у першому році*

Захід	Одноразові витрати, гривень	Поточні витрати за рік, гривень	Загальні витрати першого року, гривень
Персоналізований цифровий кабінет клієнта	83 746 291	28 519 437	112 265 728
Інтелектуальна система самообслуговування клієнтів	61 384 759	23 847 916	85 232 675
Цифровий кабінет для малого та середнього бізнесу	49 728 614	18 694 352	68 422 966

* Джерело: Сформовано автором

Слід зазначити, що в перший рік не всі цифрові заходи повинні одразу давати позитивний чистий ефект. Для великої логістичної компанії цифровий розвиток не завжди окупається миттєво, оскільки значна частина витрат пов'язана з розробкою, інтеграцією, кібербезпекою, тестуванням, навчанням персоналу та адаптацією процесів. Найшвидший ефект очікується від самообслуговування клієнтів, оскільки цей захід безпосередньо скорочує операційні витрати. Трирічний прогноз економічного ефекту цифрової програми ТОВ «Нова Пошта» представлено на Табл.3.4.

**Трирічний прогноз економічного ефекту цифрової програми ТОВ
«Нова Пошта»***

Показник	1 рік	2 рік	3 рік
Дохід або економія від персоналізованого цифрового кабінету клієнта	32 552 079	89 416 375	146 238 914
Дохід або економія від інтелектуальної системи самообслуговування	140 642 204	163 783 596	188 724 317
Дохід або економія від цифрового кабінету для малого та середнього бізнесу	35 712 907	96 487 532	171 963 428
Поточні витрати на підтримку програми	372 161 798	112 584 916	127 386 452
Чистий економічний ефект	-119 814 055	348 486 883	563 087 888
Накопичений ефект	-119 814 055	228 672 828	791 760 716

* Джерело: Сформовано автором

Отже, для ТОВ «Нова Пошта» найдоцільніше починати цифровий розвиток із тих рішень, які швидко скорочують операційні витрати, а саме з інтелектуальної системи самообслуговування. Паралельно необхідно розвивати бізнес-кабінет і прогнозне управління завантаженням, оскільки ці заходи напряду впливають на бізнес-клієнтів, поштомати, відділення та кур'єрську інфраструктуру. Персоналізований цифровий кабінет клієнта варто розглядати як довгостроковий інфраструктурний захід, що потребує значних початкових витрат, але формує підґрунтя для наступного етапу цифрової конкуренції. Оцінка окупності та пріоритетності цифрових заходів представлена на Табл.3.5.

Оцінка окупності та пріоритетності цифрових заходів*

Захід	Очікуваний строк виходу на окупність	Пріоритетність	Обґрунтування
Інтелектуальна система самообслуговування клієнтів	Протягом першого року	Дуже висока	Забезпечує швидке скорочення витрат на підтримку і зменшує навантаження на операторів
Цифровий кабінет для малого та середнього бізнесу	Другий рік	Висока	Дає змогу нарощувати кількість бізнес-відправлень і зміцнює співпрацю з інтернет-магазинами
Персоналізований цифровий кабінет клієнта	Другий або третій рік	Стратегічна	Створює основу для персоналізації, утримання клієнтів і глибшої цифрової взаємодії

* Джерело: Сформовано автором

Проведене економічне обґрунтування показало, що цифровий розвиток ТОВ «Нова Пошта» має оцінюватися не лише через швидкий прибуток першого року, а через сукупний ефект у середньостроковому періоді. Наша модель демонструє, що у перший рік частина заходів може мати від'ємний чистий ефект через значні витрати на розробку та впровадження, однак уже в другому році програма формує позитивний накопичений результат. Найшвидшу окупність забезпечує інтелектуальне самообслуговування клієнтів, тоді як бізнес-кабінет і персоналізований цифровий кабінет створюють підґрунтя для довгострокового зростання. Відтак, запропоновані заходи можна вважати економічно обґрунтованими, оскільки вони відповідають реальному масштабу компанії, підтримують її цифрову трансформацію та спрямовані на підвищення ефективності сервісу, зменшення операційних витрат і посилення конкурентних переваг.

Висновки до третього розділу

За результатами визначення напрямків удосконалення стратегічного управління ТОВ «Нова Пошта», можна зробити наступні висновки:

1. Особливу увагу приділено практикам DHL, United Parcel Service, FedEx, Amazon Logistics, InPost, DPD та Geopost, які демонструють різні напрями розвитку сучасної логістики, зокрема автоматизацію сортувальних процесів, інтелектуальну маршрутизацію, формування якісної бази даних, розвиток фулфілмент-послуг, розширення поштової мережі та побудову багатоканальної моделі обслуговування. Обґрунтовано, що зарубіжний досвід не повинен механічно переноситися у діяльність підприємства, а має використовуватися вибірково з урахуванням масштабу, ресурсних можливостей, клієнтських потреб і специфіки внутрішнього ринкового середовища нашої країни.

2. Визначено, що цифровий розвиток підприємства має розглядатися не лише як технічне оновлення сервісів, а як важлива складова підвищення ефективності бізнес-моделі, покращення клієнтської взаємодії та зменшення навантаження на персонал. Запропоновано три ключові заходи цифрового розвитку, зокрема створення персоналізованого цифрового кабінету клієнта в мобільному застосунку та вебсервісах, впровадження інтелектуальної системи самообслуговування клієнтів на базі технологій на базі штучного інтелекту, а також розвиток цифрового кабінету для малого та середнього бізнесу із готовими шаблонами інтеграції для інтернет-магазинів.

3. Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів цифрового розвитку ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням масштабу діяльності компанії, її технологічної орієнтації та потреби в подальшій автоматизації процесів. Для оцінки ефективності заходів використано розрахункову модель, яка враховує приріст маржинального доходу, економію витрат, витрати на впровадження, рентабельність цифрового заходу та строк окупності. Проаналізовано витрати на створення персоналізованого цифрового кабінету клієнта, впровадження інтелектуальної системи самообслуговування та розвиток цифрового кабінету для малого і середнього бізнесу.

ВИСНОВКИ

За результатами написання кваліфікаційної роботи на тему «Вплив цифрової трансформації на стратегічне управління підприємством на прикладі ТОВ «Нова Пошта»» можна зробити наступні висновки:

1. В першому розділі розкрито теоретичні засади стратегічного управління підприємством в умовах цифрової трансформації та розвитку технологій на базі штучного інтелекту. Показано, що на ранніх етапах стратегія переважно сприймалася як заздалегідь сформований план дій, орієнтований на стабільне досягнення визначених цілей, тоді як у сучасному зовнішньому ринковому середовищі стратегічне управління постає як система постійної оцінки змін, перегляду пріоритетів, формування конкурентних переваг і підтримання довгострокової стійкості підприємства. Визначено сутність цифрової трансформації підприємства як комплексного процесу якісного оновлення всієї системи господарської діяльності, що охоплює не лише технічне впровадження програмного забезпечення або автоматизацію окремих операцій, а й зміну бізнес-моделі, управлінського мислення, організаційних процесів, взаємодії з клієнтами та механізмів створення економічної цінності. Обґрунтовано, що цифрова трансформація впливає на продуктивність праці, витрати, інвестиційну активність, конкурентоспроможність, інноваційність, управлінську гнучкість і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього ринкового середовища. Проаналізовано стратегічне управління підприємством в умовах розвитку технологій на базі штучного інтелекту, які змінюють підходи до аналізу даних, прогнозування попиту, сценарного планування, оцінювання ризиків і прийняття управлінських рішень. Доведено, що такі технології не замінюють стратегічне мислення керівництва, а посилюють його, оскільки надають можливість швидше опрацьовувати великі масиви даних, виявляти приховані закономірності, моделювати можливі варіанти розвитку та підвищувати обґрунтованість стратегічного вибору. Разом із цим наголошено, що ефективне використання технологій на базі штучного

інтелекту потребує якісної інформаційної бази, цифрових компетентностей персоналу, етичної відповідальності, кібербезпеки та збереження людського контролю за стратегічно важливими рішеннями.

2. У другому розділі комплексно охарактеризовано діяльність ТОВ «Нова Пошта» з організаційно-економічної, фінансової та цифрової позицій. Показано історію становлення компанії, її перехід від невеликого підприємницького проєкту до одного з ключових операторів поштово-логістичного ринку нашої країни, а також формування складної бізнес-екосистеми, що поєднує логістику, фінансові сервіси, цифрові продукти, міжнародну доставку та авіап перевезення. Визначено, що місце компанії на ринку забезпечується масштабною мережею відділень і поштоматів, високою швидкістю доставки, інвестиціями в логістичну інфраструктуру, активним розвитком міжнародного напрямку та здатністю зберігати функціональну спроможність навіть у кризових умовах. Окремо підкреслено значення діяльності компанії після початку повномасштабного вторгнення, коли ТОВ «Нова Пошта» не лише підтримало операційну роботу, а й посилило гуманітарний напрям, адаптувало логістичні маршрути, зберегло кадровий потенціал і розпочало активну експансію на польський ринок. Проведено оцінку фінансового стану підприємства, яка засвідчила поєднання певної напруженості в частині ліквідності з позитивною динамікою відновлення грошової позиції, відносною фінансовою незалежністю та збереженням прибутковості в умовах значного інвестиційного й операційного навантаження. Оцінено рівень цифрової трансформації компанії, який характеризується системним використанням мобільного застосунку, бізнес-кабінету, поштоматів, автоматизованих терміналів, фінансових сервісів, продуктів Nova Digital, аналітичних інструментів і технологій на базі штучного інтелекту. Доведено, що цифровий розвиток ТОВ «Нова Пошта» безпосередньо впливає на стратегічне управління, оскільки дозволяє підвищувати швидкість прийняття рішень, точність прогнозування, якість клієнтського сервісу, гнучкість логістичної мережі та здатність підприємства масштабувати діяльність у нашій країні й за її межами.

3. У третьому розділі розкрито практичні напрями вдосконалення діяльності ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням зарубіжного досвіду, можливостей застосованих цифрових технологій та економічного обґрунтування запропонованих заходів цифрового розвитку. Проаналізовано досвід провідних міжнародних логістичних компаній, зокрема DHL, United Parcel Service, FedEx, Amazon Logistics, InPost, DPD та Geopost, які демонструють різні напрями модернізації логістичного бізнесу. Особливу увагу приділено автоматизації сортувальних процесів, роботизації складської обробки, інтелектуальній оптимізації маршрутів, формуванню якісної бази даних, розвитку фулфілмент-послуг, розширенню поштової мережі та побудові багатоканальної моделі доставки. Обґрунтовано, що зарубіжний досвід не повинен механічно переноситися в діяльність ТОВ «Нова Пошта», а має використовуватися вибірково, з урахуванням масштабу підприємства, потреб клієнтів, рівня розвитку інфраструктури, ресурсних можливостей і специфіки внутрішнього ринкового середовища нашої країни. Запропоновано напрями вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на основі застосованих цифрових технологій, серед яких виділено створення персоналізованого цифрового кабінету клієнта, впровадження інтелектуальної системи самообслуговування клієнтів на базі технологій на базі штучного інтелекту та розвиток цифрового кабінету для малого і середнього бізнесу з готовими шаблонами інтеграції для інтернет-магазинів. Доведено, що ці заходи можуть підвищити якість клієнтського сервісу, скоротити кількість повторюваних операцій, зменшити навантаження на працівників, посилити персоналізацію цифрової взаємодії та зміцнити довгострокову співпрацю з підприємницьким сегментом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 16–31
2. Сазонова С. В. Оцінка ризиків стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. *Вісник сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2021. Випуск 3 (89). С. 31–37.
3. Попов О. Управлінський контролінг у процесі реалізації інноваційних проектів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2, Том 2 (304). С.17-23.
4. Лазаренко М. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в Україні. *Економічний простір*. 2024. № 200. С. 64–69.
5. Ночвіна І.О. Цифровізація економіки: можливості та основні загрози. *Збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2021. Вип. 19. С. 90–97.
6. Ареф'єва О. В., Бабич С.М. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в цифровому економічному просторі. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія за ред. Ареф'єва О. В.* Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
7. Солос М. М. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів комерційних підприємств в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. 2025. № 32.
8. Чукурна О. П., Некрасова Л. А., Добрянська Н. А., Ізмайлов Я. О., Шкрабак І. В., Інграм К. Л.. Формування методичних засад оцінки потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 4. С. 146–151.

9. Токмакова І. В., Шатохін Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291.
10. Саліхова О. Б. Високотехнологічні виробництва: від методології оцінки до піднесення в Україні: монографія. Київ. 2012. 624 с.
11. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. № 15. С. 201–208.
12. Піжук О. І. Цифрова трансформація економіки України: обмеження та можливості. Ірпінь : Університет ДФС України, 2020. 504 с.
13. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 4–12.
14. Дзямучич М. І., Фадєєва І. Г., Шматковська Т. О. Промисловий інтернет речей та його застосування у бізнес-процесах. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 54–59.
15. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во : ФОП Біла К.О. 2023. С. 121–186.
16. Кіт Л. З. Цифрова трансформація як нова парадигма розвитку підприємств. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29. № 1. С. 187–194.
17. Сисоєва І. М. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах розвитку Індустрії 4.0. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 63. С. 102–107.
18. Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19.
19. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація економіки та управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1.

- 20.Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI 10.32782/2524-0072/2023-50-71.
- 21.Токмакова І. В., Шатохін Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291.
- 22.Сазонова С. В., Новиков Д. В. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2023. № 15. С. 201–208.
- 23.Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 104–111.
- 24.Корольок Т., Мазуренок О. Діджиталізація діяльності підприємств: тенденції, цифровий облік, перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3(70). С. 59–70.
- 25.Петрикiва О. С., Петрикiва Т. В. The role of digital transformation in the formation of management decisions in business. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 276–280.
- 26.Місевич М. А., Присяжнюк О. Ф., Марчук Д. О., Марчук О. М. Особливості управління бізнесом на основі використання діджитал-технологій. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 118–122.
- 27.Голобородько А. Ю., Легомінова С. В. Оцінка розвитку цифровізації на підприємствах інформаційно-комунікаційних послуг України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 104–110.
- 28.Вербівська Л. В., Смерека М. Б. Цифрові технології у логістиці: оптимізація процесів, управління ресурсами та підвищення конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. DOI 10.32702/2307-2105.2025.6.22.
- 29.Карпій О. П., Михайлик Н. І. Тенденційний аналіз логістичних послуг ринку поштового зв'язку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 10(311). С. 99–107.

30. Запотоцька В., Риндіч Л. Географічні засади діяльності компаній Нова пошта та Укрпошта у сфері логістичного сервісу на прикладі Голосіївського району міста Києва. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія*. 2019. № 2(75).
31. Нова пошта. Офіційна веб-сторінка URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 08.03.2026)
32. ТОВ «Нова Пошта». Звіт про управління. URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf> (дата звернення: 25.03.2026)
33. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf (дата звернення: 25.03.2026)
34. Нова пошта. Фінансова звітність за 2025 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718/company-finances?year=2025&mode=yearly> (дата звернення: 14.03.2026)
35. Нова пошта. Фінансова звітність за 2024 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718/company-finances?year=2024&mode=yearly> (дата звернення: 14.03.2026)
36. Нова пошта. Фінансова звітність за 2023 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718/company-finances?year=2023&mode=yearly> (дата звернення: 14.03.2026)
37. Нова пошта. Фінансова звітність за 2022 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718/company-finances?year=2022&mode=yearly> (дата звернення: 14.03.2026)

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта»

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	78 381,00	101 388,00
первісна вартість	1001	274 050,00	327 360,00
накопичена амортизація	1002	195 669,00	225 972,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 230 261,00	1 118 305,00
Основні засоби	1010	14 269 099,00	16 300 417,00
первісна вартість	1011	20 300 793,00	25 076 971,00
знос	1012	6 031 694,00	8 776 554,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	-
первісна вартість	1016	0,00	-
знос	1017	0,00	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	-
первісна вартість	1021	0,00	-
накопичена амортизація	1022	0,00	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,00	-
інші фінансові інвестиції	1035	7 445 582,00	7 688 980,00
1036	1036	0,00	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,00	-
Відстрочені податкові активи	1045	224 993,00	275 914,00
Гудвіл	1050	0,00	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	-
Інші необоротні активи	1090	299 960,00	162 435,00
Усього за розділом I	1095	24 548 276,00	25 647 439,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	398 124,00	473 387,00
Виробничі запаси	1101	374 606,00	462 965,00
Незавершене виробництво	1102	0,00	-
Готова продукція	1103	0,00	-
Товари	1104	23 518,00	10 422,00
Поточні біологічні активи	1110	0,00	-
Депозити перестрашування	1115	0,00	-
Векселі одержані	1120	0,00	-

із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 615,00	13 239,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	90 032,00	299 724,00
Гроші та грошові еквіваленти	1165	2 902 009,00	4 195 286,00
Готівка	1166	0,00	-
Рахунки в банках	1167	2 774 315,00	4 029 525,00
Витрати майбутніх періодів	1170	71 430,00	029 811,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1181	0,00	-
резерв абитків або резерв належних виплат	1182	0,00	-
резерв незароблених премій	1183	0,00	-
інші страхові резерви	1184	0,00	-
Інші оборотні активи	1190	0,00	-
Усього за розділом II	1195	7 027 517,00	8 184 190,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуті	1200	0,00	-
Баланс	1300	31 585 793,00	33 651 629,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал (зареєстрований) (найменш) капітал	1400	4 654,00	4 654,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	-
Капітал у доцінках	1405	0,00	-
Додатковий капітал	1410	27 301,00	27 301,00
Емісійний дохід	1411	0,00	-
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	-
Резервний капітал	1415	0,00	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 556 424,00	13 330 492,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	-
Вилучений капітал	1430	0,00	-
Інші резерви	1435	0,00	-
Усього за розділом I	1495	11 588 579,00	13 362 447,00
II. Довгострокові зобов'язання і зобов'язання Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,00	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	-
Довгострокові кредити банків	1510	5 074 709,00	4 746 183,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 151 093,00	3 863 700,00
Довгострокові зобов'язання	1520	0,00	-
Довгострокові зобов'язання витрат персоналу	1521	0,00	-
Цільове фінансування	1525	0,00	-
Благодійна допомога	1526	0,00	-
Страхові резерви	1530	0,00	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,00	-
резерв абитків або резерв належних виплат	1532	0,00	-
резерв незароблених премій	1533	0,00	-
інші страхові резерви	1534	0,00	-
Інвестиційні контракти	1535	0,00	-
Привласний фонд	1540	0,00	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,00	-
Усього за розділом II	1595	9 225 802,00	8 609 883,00
III. Поточні зобов'язання і зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	20 000,00	-
Векселі видані	1605	0,00	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 179 333,00	5 208 247,00
товари, об'єкти, послуги	1615	2 019 060,00	2 281 515,00

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	63 849,00	78 381,00
первісна вартість	1001	235 471,00	274 050,00
накопичена амортизація	1002	-171 622,00	-195 669,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 765 733,00	2 230 261,00
Основні засоби	1010	9 327 238,00	14 063 881,00
первісна вартість	1011	13 852 844,00	20 095 575,00
анос	1012	-4 525 606,00	-6 031 694,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	-
первісна вартість	1016	0,00	-
анос	1017	0,00	-
Договорові біологічні активи	1020	0,00	-
первісна вартість	1021	0,00	-
накопичена амортизація	1022	0,00	-
Договорові фінансові інвестиції, не обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,00	-
інші фінансові інвестиції	1035	6 297 444,00	7 445 582,00
Договорова дебіторська заборгованість	1040	0,00	-
Відстрочені податкові активи	1045	157 041,00	224 933,00
Гудвил	1050	0,00	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	-
Інші необоротні активи	1090	157 949,00	385 968,00
Усього за розділом I	1095	18 769 254,00	24 429 066,00
II. Оборотні активи Заваси	1100	413 811,00	398 124,00
Вироблені заваси	1101	391 015,00	374 606,00
Незавершені виробництва	1102	0,00	-
Готові продукції	1103	0,00	-
Товари	1104	22 796,00	23 538,00
Позичні біологічні активи	1110	0,00	-
Депозити перестрахованні	1115	0,00	-
Векселі одержані	1120	0,00	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 138 305,00	1 640 041,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	160 436,00	191 580,00
і бюджетом	1135	53 902,00	54 495,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	-
і нерезидентів догоді	1140	1 302 772,00	1 679 131,00
і внутрішніх розрахунків	1145	0,00	-
Інша позична дебіторська заборгованість	1155	155 631,00	10 615,00
Позичні фінансові інвестиції	1160	3 784,00	332 471,00
Готівка та еквіваленти	1165	1 079 267,00	2 659 570,00
Готівка	1166	0,00	-
Рахунок в банках	1167	774 068,00	2 531 875,00
Витрати майбутніх періодів	1170	24 544,00	71 430,00
Частка перестрахованні у страхових резервах	1180	0,00	-
у тому числі з резервів договірних заборгованості	1181	0,00	-
резервів збитків або резервів налічених витрат	1182	0,00	-
резервів незавершених премій	1183	0,00	-
інших страхових резервах	1184	0,00	-

інше страхове резервує	1184	0,00	-
інші оборотні активи	1190	0,00	-
Усього за розділом II	1195	4 332 452,00	7 037 517,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи активів	1200	0,00	-
Баланс	1300	25 101 706,00	31 466 585,00

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал (зарєєстрований (пайовий)) капітал	1400	4 654,00	4 654,00
Внески до незарєєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	-
Капітал у дооцінках	1405	0,00	-
Додатковий капітал	1410	27 301,00	27 301,00
Власничий дохід	1411	0,00	-
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	-
Резервний капітал	1415	0,00	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 476 353,00	11 556 424,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	-
Волучений капітал	1430	0,00	-
Інші резерви	1435	0,00	-
Усього за розділом I	1495	9 508 308,00	11 588 379,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення (відстрочені податкові зобов'язання)	1500	0,00	-
Гарантії зобов'язання	1505	0,00	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 912 643,00	5 074 709,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 424 357,00	4 055 680,00
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,00	-
Цільове фінансування	1525	0,00	-
Благотворна допомога	1526	0,00	-
Страхові резерви	1530	0,00	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,00	-
резерв збитків або резерв налізних витрат	1532	0,00	-
резерв некарбованця прямих	1533	0,00	-
інші страхові резерви	1534	0,00	-
Інвестиційні контракти	1535	0,00	-
Привласний фонд	1540	0,00	-
Резерв на витрати диск-посу	1545	0,00	-
Усього за розділом II	1595	5 327 000,00	9 130 389,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення (короткострокові кредити банків)	1600	0,00	-
Векселі видані	1605	0,00	-
Поточна кредиторська зобов'язаність, як довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 393 971,00	5 175 536,00
товари, роботи, послуги	1615	1 857 489,00	2 019 060,00
розрахункові з боржником	1620	655 332,00	1 004 547,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	113 522,00	256 879,00
розрахункові зі страховиками	1625	85 122,00	121 389,00
розрахункові з оплати праці	1630	595 758,00	726 202,00
завдержаним авансам	1635	64 885,00	111 015,00
з розрахункових учасників	1640	883 926,00	896 791,00
з внутрішніх розрахунків	1645	0,00	-
з страхового діяльності	1650	0,00	-
Поточні забезпечення	1660	695 705,00	682 720,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	-

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	76 808,00	63 849,00
первісна вартість	1001	222 084,00	235 471,00
накопичена амортизація	1002	-145 276,00	-171 622,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 660 949,00	2 785 755,00
Основні засоби	1010	6 840 742,00	9 527 288,00
первісна вартість	1011	10 178 235,00	13 852 844,00
знос	1012	-3 337 493,00	-4 325 606,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	-
первісна вартість	1016	0,00	-
знос	1017	0,00	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	-
первісна вартість	1021	0,00	-
накопичена амортизація	1022	0,00	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,00	-
інші фінансові інвестиції	1035	3 564 861,00	6 297 444,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,00	-
Відстрочені податкові активи	1045	128 085,00	157 041,00
Гудвіл	1050	0,00	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	-
Інші необоротні активи	1090	47 748,00	157 949,00
Усього за рядком I	1095	12 519 191,00	18 789 254,00
II. Оборотні активи Завасп	1100	422 566,00	415 811,00
Вироблені запаси	1101	477 590,00	391 015,00
Незавершене виробництво	1102	0,00	-
Готова продукція	1103	0,00	-
Товари	1104	4 786,00	22 796,00
Позичні біологічні активи	1110	0,00	-
Державні перестраховування	1115	0,00	-
Векселі одержані	1120	0,00	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	968 844,00	1 158 305,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	146 103,00	160 436,00
і бюджетом	1135	48 196,00	53 902,00
у тому числі: з податку на прибуток	1136	0,00	-
і нерезидентів доводів	1140	588 549,00	1 302 772,00
і внутрішніх розрахунків	1145	0,00	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	502 922,00	155 631,00
Позичні фінансові інвестиції	1160	73 263,00	3 784,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	673 522,00	1 079 267,00
Готівка	1166	34,00	-
Рахунок в банках	1167	461 620,00	714 068,00
Витрати майбутніх періодів	1170	11 952,00	24 544,00
Частки перестраховки у страхових резервах	1180	0,00	-
у тому числі: з резервів довгострокових зобов'язань	1181	0,00	-
резервів збитків або резервів належних виплат	1182	0,00	-
резервів незавершеної премії	1185	0,00	-
Інші страхові резерви	1184	0,00	-

інші страхові резерви	1184	0,00	-
інші оборотні активи	1190	282,00	-
Усього за розділом II	1195	3 435 729,00	4 332 452,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуті	1200	0,00	-
Баланс	1300	15 754 920,00	23 101 706,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал (реєстрований (пайовий) капітал)	1400	4 654,00	4 654,00
Внески до неареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	-
Капітал у дооцінках	1405	0,00	-
Додатковий капітал	1410	27 303,00	27 303,00
Емісійний дохід	1411	0,00	-
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	-
Резервний капітал	1415	0,00	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 484 177,00	9 476 353,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	-
Вилучений капітал	1430	0,00	-
Інші резерви	1435	0,00	-
Усього за розділом I	1495	6 516 072,00	9 508 308,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення (відстрочені податкові зобов'язання)	1500	0,00	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 454 745,00	1 912 643,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 332 885,00	3 424 357,00
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,00	-
Цільове фінансування	1525	0,00	-
Благодійна допомога	1526	0,00	-
Страхові резерви	1530	0,00	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,00	-
резерв збитків або резерв належних витрат	1532	0,00	-
резерв неваріантних премій	1533	0,00	-
інші страхові резерви	1534	0,00	-
Інвестиційні контракти	1535	0,00	-
Привокний фонд	1540	0,00	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,00	-
Усього за розділом II	1595	3 787 630,00	5 337 000,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення (кредити банків)	1600	76 000,00	-
Векселі видані	1605	0,00	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 368 731,00	3 293 971,00
товари, роботи, послуги	1615	1 259 484,00	1 857 488,00
розрахунком з бюджетом	1620	570 842,00	605 332,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	92 053,00	113 522,00
розрахунком зі страхування	1625	77 644,00	85 122,00
розрахунком з оплати праці	1630	419 219,00	525 758,00
за одержаними авансами	1635	49 736,00	64 885,00
за розрахунком з учасниками	1640	6 500,00	883 928,00
із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	-
за страховою діяльністю	1650	0,00	-
Поточні забезпечення	1660	4,25 284,00	605 705,00
Додаток майбутніх періодів	1665	0,00	-