

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Стратегічне управління організацією як процес»

Виконала:

здобувачка 4 курсу, групи ЕХз- 41

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-процесів»

(підпис)



Маріна МАЧУЛЬСЬКА

Керівник кваліфікаційної роботи:

кандидат економічних наук, доцент

(підпис) _____ Володимир ПУРТОВ

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та публічного

адміністрування Національного фармацевтичного університету

(підпис)



Наталія ГЛЄБОВА

Харків – 2025

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Мачульської Маріни Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегічне управління організацією як процес»

Керівник роботи Пуртов Володимир Федорович, кандидат економічних наук,
доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року
№ 2101-5/968

2. Строк подання здобувачем роботи «05 червня» 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити сутність стратегічного управління як процесу; проаналізувати історичні засади та підходи до стратегічного управління; охарактеризувати моделі та інструменти стратегічного управління; проаналізувати діяльність ТОВ «Нова Пошта» у контексті стратегічного розвитку; виявити стратегічні проблеми та можливості підприємства; запропонувати інноваційну стратегію розвитку організації; оцінити ефективність запропонованої стратегії.

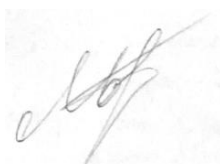
4. План роботи

№	Назва етапів роботи
1	Підготовка та погодження структури кваліфікаційної роботи бакалавра, а також вивчення літературних джерел з обраної теми.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні основи стратегічного управління як процесу.
3	Удосконалення першого розділу з урахуванням зауважень наукового керівника. Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи. Опрацювання аналітичних даних про діяльність компанії.
4	Внесення правок до другого розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника. Аргументація сформульованих висновків.

5	Підготовка вступу та висновків кваліфікаційної роботи, а також оформлення списку використаних джерел.
6	Удосконалення кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника та її передача на рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «09» вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти



Маріна МАЧУЛЬСЬКА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Володимир ПУРТОВ

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми _____ Ольга КРИКУН

(підпис)

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПРОЦЕСУ.....	8
1.1 Поняття стратегічного управління як процесу та його ключові ознаки.....	8
1.2. Особливості етапу стратегічного планування у процесі стратегічного управління.....	12
1.3. Характеристики інструментів та моделей стратегічного управління.....	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПРОЦЕСУ.....	31
2.1. Аналіз поточного стану ТОВ «Нова Пошта».....	31
2.2. Розробка стратегії для ТОВ «Нова Пошта».....	41
2.3. Реалізація та оцінка обраної стратегії.....	45
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування бізнесу стратегічне управління стає не просто корисним інструментом, а необхідною складовою довгострокового розвитку будь-якої організації. Зростаюча складність зовнішнього середовища, висока мінливість ринку, цифровізація та глобалізаційні процеси вимагають від компаній здатності до гнучкого реагування на зміни, розробки ефективних моделей поведінки та управління розвитком на основі довгострокового бачення. Саме стратегічне управління забезпечує таку адаптивність, оскільки базується на системному підході до формулювання цілей, аналізу ресурсів та зовнішніх викликів, розробці стратегій і контролі за їх реалізацією.

Проблематика стратегічного управління є об'єктом глибокого дослідження з боку провідних учених і практиків менеджменту. Історичні засади розвитку цієї дисципліни простежуються ще з початку XX століття, проте як окремий напрям вона сформувалася лише в другій половині століття. Зокрема, у працях Ігоря Ансоффа окреслено базові положення концепції стратегічного планування, а також принцип адаптації компанії до зовнішнього середовища. Робота Х. Мінцберга розширила уявлення про багатомірну природу стратегічного управління, акцентуючи увагу на поведінкових аспектах і концепції "зароджуваної стратегії", яка не завжди формується планово, а часто виникає у відповідь на реальні виклики.

До наукових джерел, що повністю присвячені розкриттю теоретичних основ стратегічного управління, слід віднести праці З.Є. Шершньової, яка трактує стратегічне управління як формально-поведінковий процес з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, та С.В. Оборської, яка розглядає стратегічне управління як інструмент досягнення гармонії між структурою організації та динамікою середовища. Актуальними є також дослідження А.А. Томпсона та А.Дж. Стрікланда, які запропонували структуровану модель процесу стратегічного управління, зокрема в контексті розробки, реалізації та оцінки стратегії.

Окрему групу становлять праці, що частково висвітлюють проблематику стратегічного управління у прикладному вимірі. Наприклад, роботи В.Д. Маркової та С.А. Кузнецової фокусуються на стратегічному виборі з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства, а Б. Карлоф підкреслює важливість інтелектуальної участі виконавців у стратегічному процесі. У свою чергу, підхід Дж.М. Хігінса акцентує увагу на важливості ефективного управління зовнішніми взаємодіями в контексті досягнення місії організації.

Загалом, аналіз літератури свідчить про багатогранність підходів до стратегічного управління та про його значущість як інструменту досягнення довгострокової конкурентоспроможності. Проте залишається актуальною потреба у розробці прикладних стратегій для конкретних підприємств, з урахуванням їх особливостей, галузевої специфіки та поточних умов функціонування.

Особливої уваги потребує адаптація стратегічного підходу до реалій українських компаній в умовах воєнного стану, енергетичних ризиків і економічної турбулентності. У цьому контексті надзвичайно важливою є розробка ефективних стратегічних рішень для вітчизняних лідерів логістичного сектору, серед яких ТОВ «Нова Пошта» — компанія, що в останні роки демонструє не лише динамічне зростання, але й високу гнучкість у змінному середовищі.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному узагальненні, прикладному аналізі та розробці інноваційної стратегії розвитку для ТОВ «Нова Пошта», що забезпечить її довгостроковий розвиток. Для досягнення цієї мети було поставлено низку основних завдань, зокрема:

- дослідити сутність стратегічного управління як процесу;
- виявити особливості етапу стратегічного планування в процесі стратегічного управління;
- надати характеристики інструментів та моделей стратегічного управління;
- проаналізувати сучасний стан конкретного підприємства;

- запропонувати інноваційну стратегію розвитку;
- дати оцінку ефективності розробленої інноваційної стратегії розвитку.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління у ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження виступають сутність, структура, інструменти, моделі та практичні особливості реалізації процесу стратегічного управління.

Методи дослідження: аналіз наукових джерел, контент-аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, системний підхід, методи моделювання та економічного обґрунтування.

Інформаційну базу дослідження становлять друковані та електронні джерела, зокрема монографії, підручники, навчальні посібники, наукові праці, публікації у фахових журналах, аналітичні звіти, офіційна статистика, а також матеріали з відкритих електронних ресурсів.

Дана робота має як наукову, так і прикладну цінність, сприяючи подальшому удосконаленню управлінських підходів у вітчизняній логістиці в умовах глибоких трансформацій та викликів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПРОЦЕСУ

1.1. Поняття стратегічного управління як процесу та його ключові ознаки

Стратегічне управління як наукова дисципліна та прикладна управлінська практика сформувалося у другій половині XX століття. Уже в 1911 році в Гарвардському університеті було започатковано викладання курсу з ділової політики, однак протягом наступних чотирьох десятиліть стратегічне мислення зводилося переважно до рекомендацій, заснованих на принципах раціональності та досвіду ведення виробничої діяльності. Згодом стратегічне управління сформувалося як окрема система знань завдяки активній науковій і прикладній роботі провідних фахівців у галузі менеджменту, серед яких І. Ансофф, Х. Мінцберг, А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд, З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань та інші.

Серед ключових передумов впровадження стратегічного управління в практику функціонування підприємств можна виокремити динамізм і зростаючу складність зовнішнього середовища, усвідомлення обмеженості традиційного стратегічного планування та поширення новітніх підходів до вирішення стратегічних завдань. Ці чинники, на думку науковців, створили необхідність у переході від тактичного до стратегічного мислення, зокрема, орієнтованого на гнучке та довгострокове управління.

І. Ансофф трактував стратегічне управління як процес, спрямований на формулювання цілей та завдань організації і забезпечення гармонійної взаємодії з навколишнім середовищем відповідно до її внутрішніх ресурсів. Такий підхід забезпечує адаптивність підприємства до зовнішніх викликів [2, с. 43–45].

Шендел Д. та Хофер С.В. розглядали стратегічне управління як механізм формування взаємозв'язку між організацією та зовнішнім середовищем, що реалізується через досягнення визначених цілей і формування бажаних

відносин із зовнішніми суб'єктами за допомогою ефективного розподілу ресурсів і координації діяльності структурних підрозділів.

Згідно з підходом Дж.М. Хігінса, стратегічне управління є управлінським процесом, що дозволяє реалізовувати місію організації шляхом раціонального управління зовнішніми взаємодіями. Б. Карлоф доповнив цю концепцію, акцентуючи увагу на інтелектуальній складовій процесу, зокрема активній участі виконавців на етапі стратегічного мислення та реалізації рішень.

У підході А.А. Томпсона та А.Дж. Стрікланда стратегічне управління описується як безперервний процес розвитку компанії, що охоплює постановку цілей, формування та впровадження стратегій, а також аналіз і коригування результатів задля відповідності поставленим орієнтирам [27, с. 52–56].

Х. Віссема акцентував увагу на стилі управлінської діяльності, підкреслюючи значення комунікацій, передачі інформації та координації підрозділів задля досягнення корпоративних цілей. У свою чергу, З.Є. Шершньова та С.В. Оборська розглядали стратегічне управління як багатовимірний формально-поведінковий управлінський процес, який дозволяє формулювати та реалізовувати ефективні стратегії, орієнтовані на досягнення балансу між внутрішніми елементами організації та її зовнішнім середовищем [24, с. 16].

На думку В.Д. Маркової та С.А. Кузнецової, стратегічне управління є процесом, у якому центральне місце посідає стратегічний вибір на основі аналізу ресурсного потенціалу організації у співвідношенні з можливостями і загрозами зовнішнього середовища [11, с. 24–25].

Порівнюючи наявні визначення, можна дійти висновку, що стратегічне управління об'єднує як аналітичні, так і поведінкові елементи, відображаючи його комплексну природу. Спільним для більшості підходів є акцент на адаптацію, довгостроковість, узгодження внутрішніх ресурсів із зовнішніми умовами. Це підтверджує і Ансофф, і Шершньова, хоча перший робить наголос на адаптивності, а друга — на поведінковому аспекті процесу.

Стратегічне управління — це реалізація концепції, у якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дозволяє формувати цілі, співвідносити їх із потенціалом підприємства і реалізовувати їх через систему стратегій. Це процес довгострокового керівництва, орієнтованого на врахування релевантних зовнішніх та внутрішніх умов і адаптацію планів до постійно змінюваного середовища [2, с. 43–45].

Концепція стратегічного управління базується на поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів. Це відповідає уявленню підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Використання лише одного підходу, як показує практика, не дозволяє досягти стійкого розвитку підприємства.

Також концепція стратегічного управління орієнтує на аналіз умов, у яких функціонує підприємство, створення відповідної системи управління, що відображає специфіку як внутрішніх характеристик, так і зовнішнього середовища. Важливе місце займає робота з інформацією — її збір, інтерпретація і використання для прийняття стратегічних рішень.

Прогнозування наслідків управлінських рішень і вплив на ситуацію через раціональний розподіл ресурсів, формування стратегічної поведінки персоналу — це ще один важливий аспект. Застосовуються різноманітні інструменти: дерево цілей, стратегічні плани, контроль, стратегічне планування [27, с. 52–56].

Стратегічне управління — це динамічний процес аналізу, вибору, планування, забезпечення й реалізації стратегій, що полягає у циклі п'яти завдань:

1. Формування стратегічного бачення майбутнього.
2. Перетворення бачення у вимірні цілі.
3. Розробка стратегії.
4. Реалізація стратегії.
5. Оцінка досягнень та коригування стратегії [11, с. 24–25].

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про його переваги. Головна мета — створення динамічної

системи, що забезпечує визначення місії, цілей, стратегій і планів, спрямованих на удосконалення підприємства й забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Основні особливості стратегічного управління:

- відсутність можливості точно описати стан підприємства в майбутньому, оскільки це якісна характеристика;
- неформалізованість процесу — це філософія менеджменту, що поєднує інтуїцію, творчість, професіоналізм;
- необхідність значних ресурсів і часу, створення спеціалізованих підрозділів;
- помилки в стратегії не можуть бути компенсовані тактичними заходами, що робить стратегічне управління критично важливим [11, с. 24–25].

Таблиця 1.1 Погляди фахівців на стратегічне управління

Аналітичний підхід	Поведінковий підхід
І. Ансофф; Дж. М. Хіггінс – адаптивність підприємства до зовнішніх викликів	Х. Віссема; З. Шершньова – координація підрозділів задля корпоративних цілей
Д. Шендел; С. Хофер – формування зв'язку між організацією та зовнішнім середовищем	Б. Карлоф; А. Оборська; Х. Віссема; З. Шершньова – активна участь виконавців у процесі стратегічного управління
А. Томпсон; А. Дж. Стрікланд – безперервний процес розвитку компанії	
Д. Маркова; С. Кузнєцова – стратегічний вибір на основі аналізу ресурсів і загроз	

Джерело – складено автором.

Це протиставлення не є конфліктом, а швидше — доповненням, що демонструє комплексність стратегічного управління: воно потребує як аналітичного мислення, так і поведінкової чутливості.

Отже, стратегічне управління постає як відповідь на запит сучасного підприємства щодо ефективного довгострокового управління. Воно інтегрує науковий підхід, практичний досвід і гнучкість у реагуванні на зміни. Бачення майбутнього, закладене у стратегії, слугує компасом для організації у складному динамічному середовищі.

1.2. Особливості етапу стратегічного планування в процесі стратегічного управління

У динамічному та часто непередбачуваному середовищі сучасної економіки стратегічне планування виступає як компас для організацій, що намагаються зберегти курс серед численних викликів. Воно є не лише інструментом координації управлінських рішень, а й механізмом забезпечення стабільності, що допомагає ефективно розпоряджатися ресурсами, формувати довгострокову стійкість підприємства та досягати конкурентних переваг. Особливо значущою є роль стратегічного підходу для компаній, орієнтованих на інновації, де здатність створювати сприятливе середовище для новацій виступає вирішальним чинником їх життєздатності [1, с. 149].

У рамках загальної системи управління стратегічне планування інтегрується в глибший контекст цілепокладання, враховуючи постійно змінювані зовнішні умови й внутрішню специфіку підприємства. На відміну від рутинного прийняття оперативних рішень, цей процес зосереджений на формуванні напрямку розвитку підприємства на роки вперед. Він починається із глибинного самоусвідомлення — від визначення місії компанії, яка стає не лише декларацією, а своєрідним ідеологічним стрижнем її функціонування.

Сам процес стратегічного планування — це поетапна, взаємопов'язана система, де кожен наступний крок залежить від результатів попереднього:

1. Формування місії та бачення: вони формулюють стратегічну ідентичність організації, відповідаючи на питання «чому ми існуємо?» та «до чого прагнемо?»;
2. Аналіз середовища: охоплює всебічне вивчення внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх чинників впливу;
3. Постановка цілей: якість формулювання забезпечується дотриманням SMART-критеріїв — конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та визначеність у часі;
4. Розробка стратегії: вибір оптимальних шляхів досягнення цілей, адаптований до наявних ресурсів і обмежень;
5. Реалізація: трансформація стратегічних рішень у практичні дії, що потребують мобілізації фінансів, людського капіталу й операційних процесів;
6. Контроль і коригування: етап гнучкого управління, що забезпечує адаптацію стратегії до мінливих обставин [26, с. 63].

У західному менеджменті поняття місії трактується як більш ніж просто управлінська категорія — вона сприймається як філософське ядро компанії. Це основа, яка задає вектор всім іншим рішенням, що приймаються в організації. Вона охоплює не лише цілі, а й систему цінностей, яка окреслює взаємовідносини з клієнтами, партнерами, суспільством у цілому. Такий підхід дозволяє говорити про стратегічну місію як про візію сенсу, а не просто інструмент управління.

Місія має бути не лише декларативною, а практично дієвою: вона формує рамкові орієнтири для оцінювання рішень і визначення правильного курсу дій. Як правило, вона включає:

- сферу діяльності — визначення ключових ринків, продуктів та технологій;
- характер взаємодії з довкіллям — економічним, соціальним, правовим;
- корпоративні й етичні цінності, які створюють внутрішній клімат компанії.

Зміщення акцентів у стратегічному плануванні від фінансових показників до клієнтоцентричних цінностей підкреслюється навіть у висловлюваннях видатних підприємців. Так, Г. Форд свого часу наголошував: «Якщо надати людям доступний транспорт – прибуток з'явиться сам по собі». Це підтверджує, що в сучасному мисленні прибуток розглядається не як мета, а як закономірний результат ефективної реалізації місії.

Відповідно, місія відповідає на запитання «хто ми є», тоді як стратегічне бачення формулює «ким ми хочемо бути». У поєднанні вони утворюють стратегічний центр ваги — точку опори, навколо якої вибудовується вся система довгострокових цілей [7, с. 87].

Основні функції стратегічного планування включають:

1. Прогнозування — формування уявлень про майбутнє на основі аналізу трендів;
2. Цілепокладання — визначення бажаних результатів у логічній послідовності;
3. Аналітика — глибоке дослідження внутрішніх ресурсів та зовнішніх факторів;
4. Розробка стратегії — вибір оптимальних механізмів і підходів для досягнення поставлених завдань;
5. Контроль та координація — постійне моніторингування й адаптація до змін [1, с. 149].

Ключовим продуктом стратегічного планування є формування чіткого бачення, яке об'єднує працівників навколо спільної мети та стимулює до командної роботи. У такому випадку планування перестає бути лише технічним процесом — воно стає частиною корпоративної культури, чинником згуртованості та залученості персоналу.

Цілі, що формуються в процесі стратегічного планування, зазвичай поділяються на фінансові (прибутковість, рентабельність, ліквідність) і нефінансові (інноваційність, впізнаваність бренду, завоювання нових ринків). Примітно, що стратегічні цілі рідко приносять негайний результат, однак саме

вони визначають, якою буде позиція компанії на ринку в довгостроковій перспективі.

Між цілями існує певна ієрархія — від загальних до специфічних, від глобальних до локальних, від довгострокових до короткострокових. Часто вони можуть вступати в суперечність між собою через обмеженість ресурсів, зміни середовища чи розбіжності в інтересах окремих підрозділів. Це вимагає від керівництва вміння балансувати між негайною ефективністю та стратегічною логікою.

Довгострокові цілі, що охоплюють горизонт у 5–10 років, спрямовані на розвиток стратегічного мислення в організації, тоді як короткострокові — це тактичні інструменти оцінки поточного прогресу. Узгодження між цими двома горизонтами залишається одним із найскладніших викликів у сфері стратегічного управління.

Сучасне стратегічне планування ґрунтується на таких принципах:

- системність — інтегроване охоплення всіх підрозділів і рівнів управління;
- безперервність — стратегія постійно переглядається й уточнюється;
- гнучкість — здатність адаптуватися до нових обставин;
- інформованість — прийняття рішень на основі перевірених даних [21, с. 97].

Типологія стратегій визначається масштабом і структурою організації. Так, великі корпорації реалізують корпоративні стратегії, що охоплюють усі напрями діяльності, тоді як середні й малі підприємства зосереджуються на функціональних і ділових стратегіях, які дозволяють бути більш гнучкими й мобільними [7, с. 89].

Фундаментом усіх стратегічних підходів є аналіз середовища. Внутрішній аналіз дозволяє оцінити наявні компетенції, ресурси, організаційну структуру, тоді як зовнішній — охоплює макрофактори: політичні, економічні, соціальні та технологічні (PEST-аналіз) [21, с. 101].

У межах цього аналізу особливу роль відіграє SWOT-аналіз (табл.1.1), який дозволяє інтегрувати сильні сторони, слабкості, можливості та загрози в одну стратегічну матрицю:

Сильні сторони (S) — те, на чому можна будувати переваги;

Слабкі сторони (W) — фактори, що вимагають оптимізації;

Можливості (O) — потенційні ресурси для зростання;

Загрози (T) — ризики, що потребують запобіжних дій.

Побудова SWOT-матриці допомагає не лише ідентифікувати ці фактори, а й скомбінувати їх у стратегічні напрями дій, як-от: «сила + можливість», «слабкість + можливість», «сила + загроза», «слабкість + загроза». Важливо враховувати, що у динамічному середовищі значення кожного з цих чинників може змінюватися: нереалізована можливість часто стає втраченим шансом, а успішно подолана загроза — точкою зростання.

Таблиця 1.2 – Схема SWOT-аналізу

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weakness)
Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Джерело – складено автором.

Підсумовуючи, стратегічне планування — це не лише розробка довготривалого плану дій. Це — культура передбачення, рефлексії, вміння побачити за горизонтом. Воно трансформує управління в гнучкий процес, де адаптивність і здатність до самооновлення стають важливішими за жорсткі схеми. Успішні компанії не просто реагують на зміни — вони їх випереджають, створюючи нові правила гри та освоюючи ще не зайняті ринкові ніші.

1.3. Характеристики інструментів та моделей стратегічного управління

Ураховуючи ключові характеристики стратегічного управління, можна окреслити основні етапи, які формують логічну послідовність дій в процесі розробки стратегії підприємства. Ці етапи в сукупності утворюють своєрідну модель стратегічного управління, що дозволяє цілісно оцінити й планувати діяльність організації у динамічному ринковому середовищі. Залежно від підходів різних дослідників, моделі можуть суттєво відрізнятися. Це різноманіття — результат еволюції наукової думки в сфері управління, зокрема від класичних схем до адаптивних моделей, які здатні враховувати турбулентність зовнішнього середовища [23, с. 24].

При виборі конкретної моделі стратегічного управління підприємства виникає ряд труднощів, обумовлених численністю теоретичних підходів, сформованих у процесі становлення науки про стратегію. Деякі моделі більше відповідають стабільному ринковому середовищу, інші — краще пристосовані до умов високої динаміки. В результаті вибір моделі набуває значення не лише методичного, а й стратегічного кроку, що формує підґрунтя для подальших управлінських дій [1, с. 25].

Однією з найпоширеніших є модель, запропонована М. Месконом. Вона складається з таких ключових етапів: визначення місії підприємства, формування його цілей, проведення управлінського аналізу сильних і слабких сторін, вибір і реалізація стратегії, планування та контроль виконання стратегічного плану, а також оцінка результатів. Така послідовність дозволяє забезпечити логіку управлінського процесу та дає змогу адаптувати організацію до змін середовища. Універсальність підходу Мескона полягає в його здатності бути застосованим до широкого спектру підприємств [12, с. 234].

Іншого підходу дотримувався І. Ансофф, який зосередив увагу на системності управлінських рішень. Його модель передбачає послідовну оцінку

потенціалу організації, аналіз зовнішніх можливостей і загроз, визначення цілей, обґрунтування стратегій диверсифікації та конкурентної боротьби. Цей підхід є аналітично глибоким і передбачає комплексне охоплення як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу, що робить його актуальним для компаній, що діють у складному конкурентному середовищі [1, с. 52].

Серед українських учених значний внесок у розвиток моделей стратегічного управління зробили З. Шершньова та С. Оборська. Їх модель включає етапи: концепція, діагностика, формування цілей, вибір стратегії, розробка програм розвитку, стратегічний контроль. Така модель є детально структурованою і враховує специфіку вітчизняного ринку, що дозволяє краще відображати потреби українських підприємств [23, с. 46–48].

Д. Томпсон та Ф. Девід створили графічні моделі стратегічного управління (рис. 1.1; рис.1.2), які візуалізують його циклічність і наочність. Такий підхід дозволяє краще розуміти взаємозв'язки між етапами процесу й підкреслює їх повторюваний характер, що важливо для підприємств, які діють у мінливих умовах [23, с. 93; 7, с. 29].

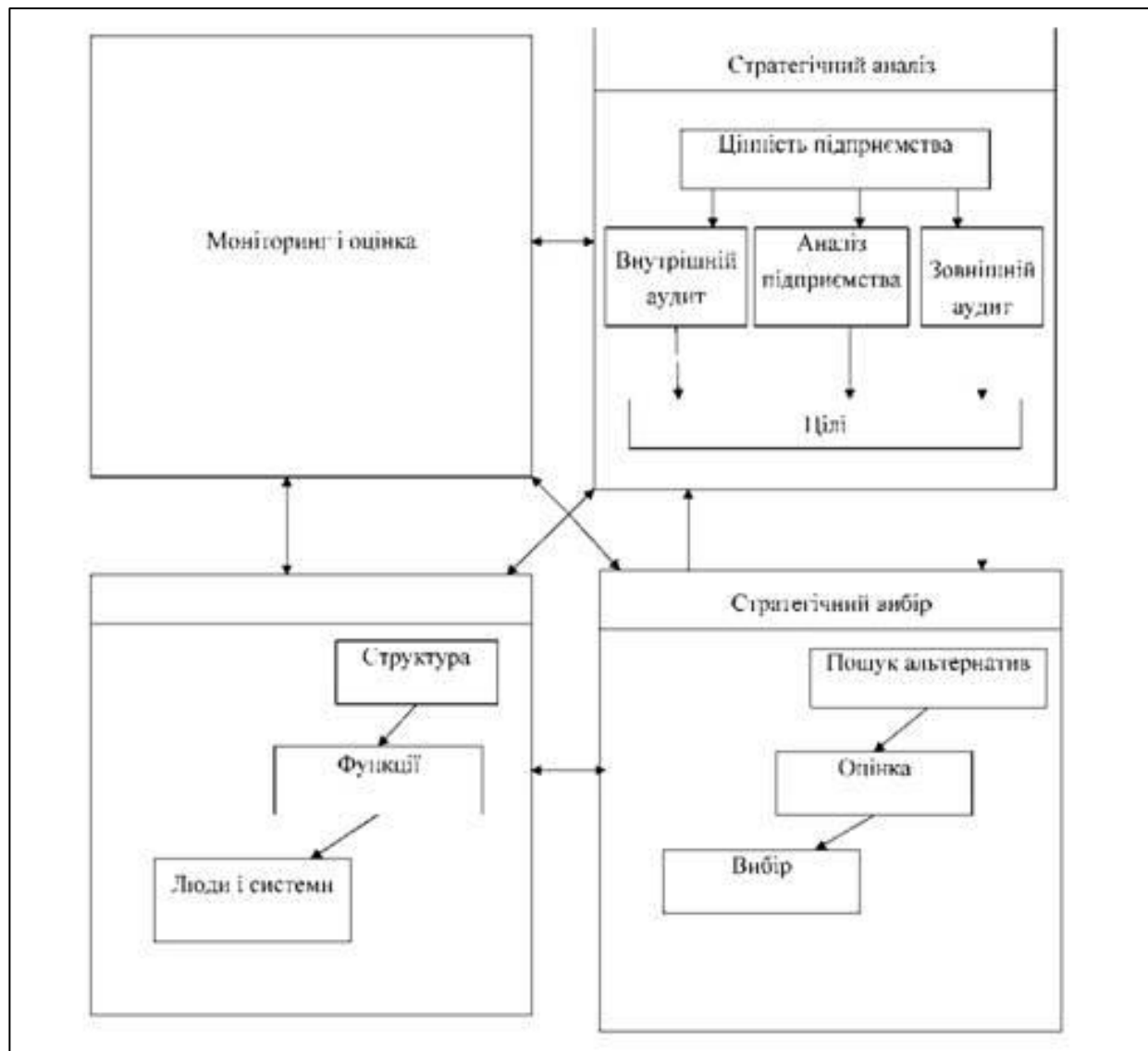


Рисунок 1.1 – Модель стратегічного управління Д. Томпсона

Джерело – [41].



Рисунок 1.2 Модель стратегічного управління Ф. Девіда
Джерело – [40].

У свою чергу, С. Попов інтегрував у своїй моделі найкращі елементи попередніх підходів, створивши синтезовану концепцію. Вона охоплює діагностику, формулювання місії, розробку альтернатив, побудову програми дій та моніторинг результатів. Такий підхід є практичним для компаній, що прагнуть одночасно дотримуватися системності й гнучкості [17, с. 101].

Р. Лінч у своїй моделі (рис. 1.3) акцентує на поетапному плануванні, реалізації, моніторингу та адаптації стратегій. Його концепція особливо актуальна в умовах швидких змін, оскільки передбачає регулярне оновлення стратегічних підходів [13, с. 67].

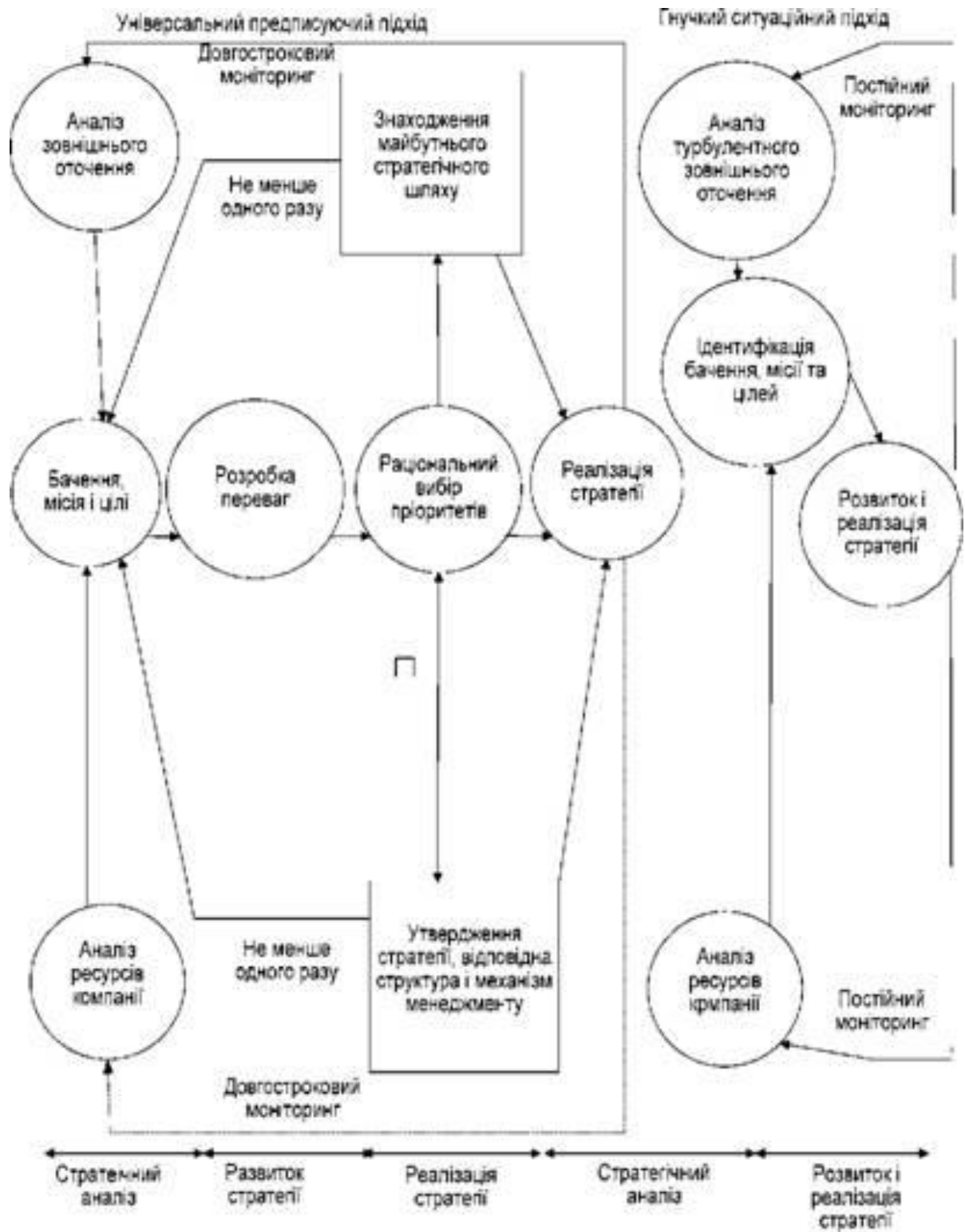


Рисунок 1.3 Модель стратегічного управління Р. Лінча

Джерело – [42].

Аналіз наведених моделей дозволяє зробити висновок, що універсальної схеми стратегічного управління не існує. Різноманітність підходів, їх гнучкість

і націленість на різні ринкові умови свідчать про необхідність індивідуального підходу до кожного підприємства. Спільною рисою більшості моделей є наявність базових етапів, таких як визначення місії, формування цілей, аналіз середовища, розробка й реалізація стратегії, а також її оцінка [23, с. 50].

Виділяють декілька типів моделей стратегічного управління за методологією. Аналітична модель спирається на глибокий аналіз ситуації, формалізована — на чіткі регламенти, ситуативна — на гнучке реагування, а принциповологічна — на формування загальних принципів адаптації. Ці моделі не суперечать одна одній, а навпаки, можуть доповнюватися в залежності від умов функціонування підприємства [23, с. 55–59].

Крім самих моделей, у стратегічному управлінні важливу роль відіграють інструменти, які забезпечують прикладну реалізацію стратегічного підходу. Вони включають аналітичні методики, концепції, техніки, які допомагають формувати, впроваджувати й коригувати стратегії на основі фактичних даних [1, с. 48].

SWOT-аналіз (див. табл.. 1.1) дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості і загрози, що формує основу для розробки стратегічних альтернатив. PEST-аналіз (див. табл.. 1.2) забезпечує розуміння макросередовища через оцінку політичних, економічних, соціокультурних і технологічних факторів. Ці інструменти доповнюють один одного, створюючи повну картину ситуації, в якій функціонує підприємство [7, с. 112; 11, с. 67].

Таблиця 1.3 – Схема PEST-аналізу

P – Політичні фактори (Political) - тенденції в законодавстві - політична стабільність - міжнародні відносини - податкова політика	E – Економічні фактори (Economic) - інфляція - стан економіки - рівень безробіття - економічні тренди
S – Соціокультурні фактори (Social) - демографія - рівень життя - споживча поведінка - культурні особливості	T – Технологічні фактори (Technological) - технологічні тренди - наукові відкриття - новітні технології - темпи автоматизації

Джерело – складено автором.

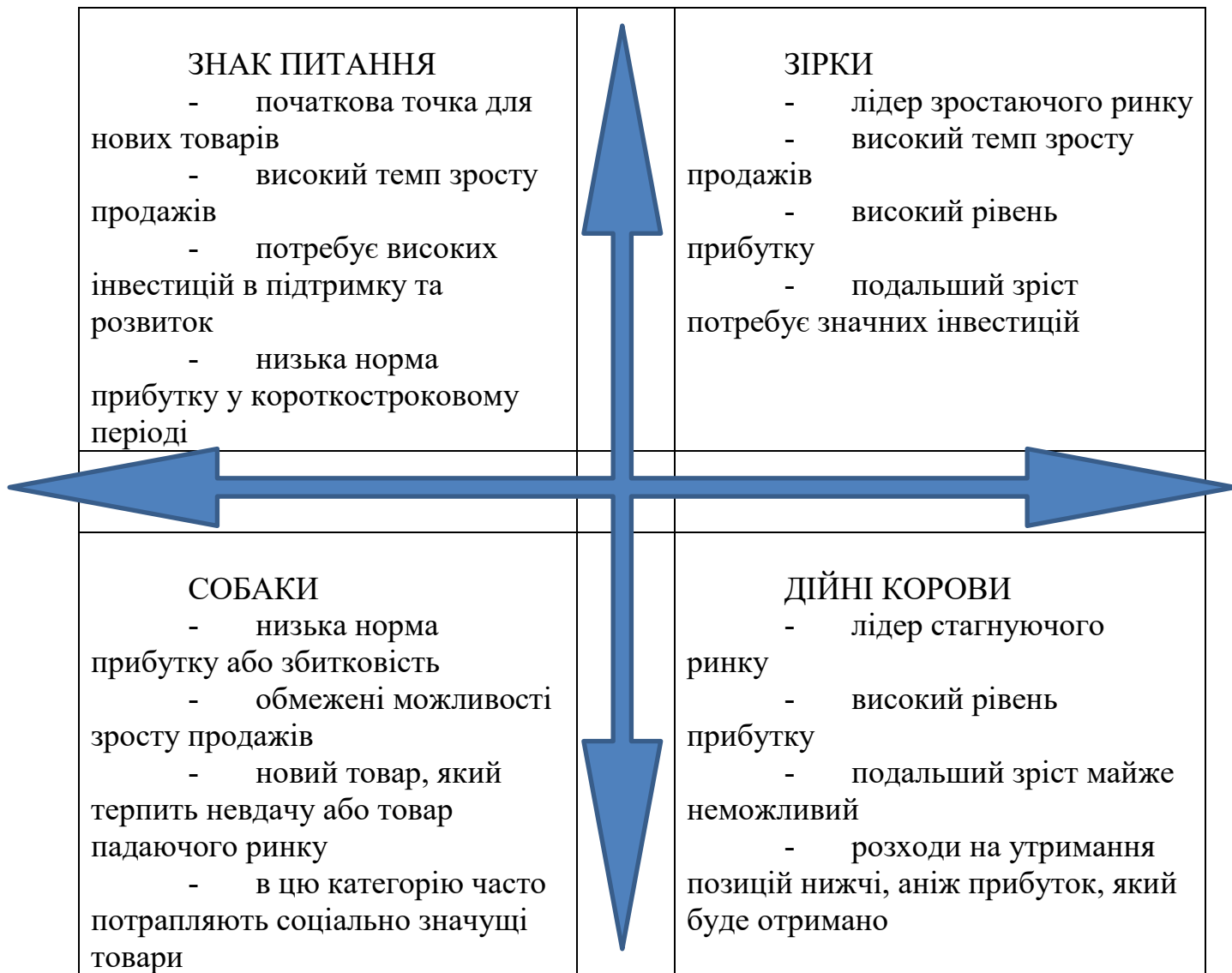
Модель п'яти сил конкуренції Портера (рис. 1.4) дозволяє зрозуміти структуру галузі та рівень конкурентної боротьби, що є критично важливим для вибору адекватної ринкової стратегії. Матриця BCG допомагає розподілити ресурси між стратегічними одиницями бізнесу залежно від їх ринкової привабливості й частки. У поєднанні з матрицею GE/McKinsey (рис. 1.5) ці інструменти дають змогу проводити багатофакторний аналіз, що є основою для стратегічного планування [13, с. 89; 17, с. 131; 23, с. 201].



Рисунок 1.4 – Модель П'яти сил конкуренції Портера

Джерело – [43].

Таблиця 1.4 – Матриця BSG. Схема



Джерело – складено автором за джерелом [44].

, де Стрілки в цій схемі позначають напрям відповідно:

стрілка вправо – відносна доля ринку – збільшення (висока);

стрілка вліво – відносна доля ринку – зменшення (низька);

стрілка вгору – темп зростання ринку – високий (більше 10%);

стрілка вниз – темп зростання ринку – низький (менше 10%).

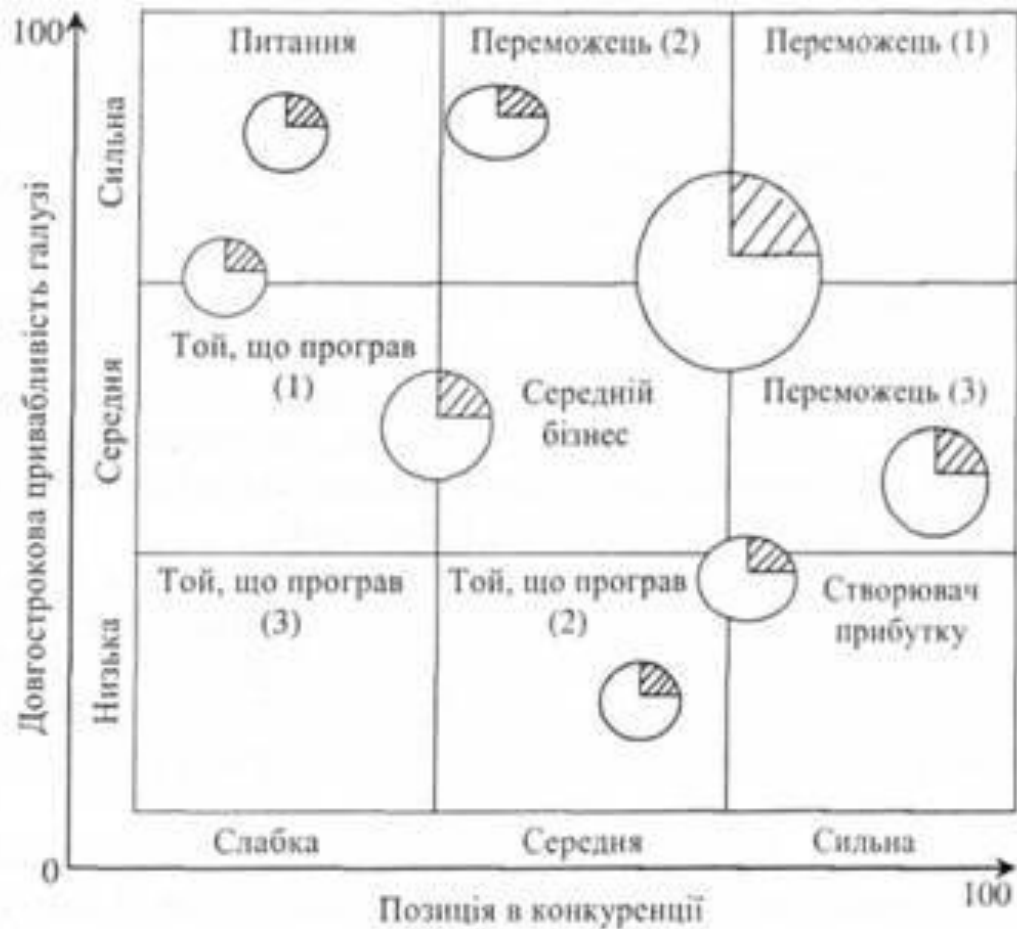


Рисунок 1.5 – Матриця GE/McKinsey. Схема

Джерело – [39].

На етапі реалізації особливої уваги заслуговує збалансована система показників BSC (рис. 1.6), яка встановлює зв'язок між довгостроковими стратегічними цілями та щоденними операційними завданнями. Це забезпечує стратегічну узгодженість у межах усієї організації. Також дієвим інструментом є бенчмаркінг, який дає змогу зіставити результати діяльності з найкращими зразками і визначити шляхи вдосконалення [15, с. 214; 20, с. 98].

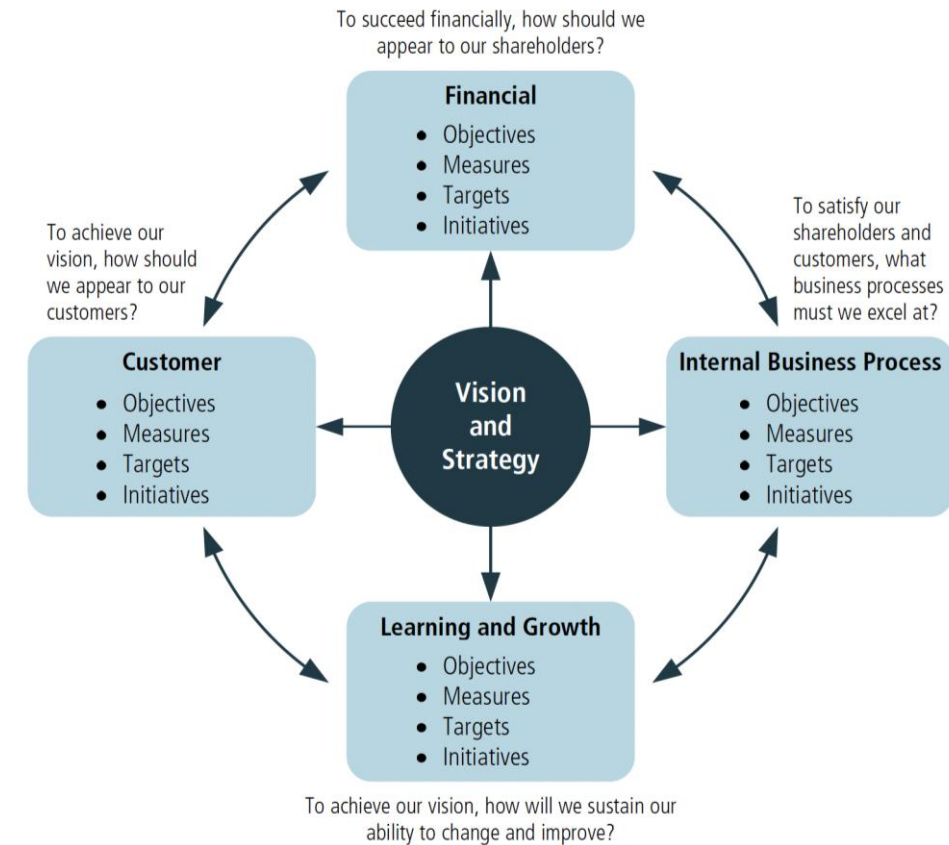


Рисунок 1.6 – Збалансована система показників. Схема

Джерело – [37].

Таблиця 1.5 – Переклад рис. 1.6 – Збалансована система показників.

Схема

Англійською	Українською
Vision and Strategy	Бачення та Стратегія
Financial (objectives, measures, targets, initiatives)	Фінанси (цілі, заходи, цільові показники, ініціативи)
To succeed financially, how should we appear to our shareholders?	Щоб досягти фінансового успіху, як ми повинні виглядати для наших акціонерів?
Customer (objectives, measures, targets, initiatives)	Клієнт (цілі, заходи, цільові показники, ініціативи)
To achieve our vision, how should we appear to our customers?	Щоб досягти нашого бачення, як ми повинні виглядати в очах клієнтів?

Продовження таблиці 1.5

Англійською	Українською
Learning and Growth (objectives, measures, targets, initiatives)	Навчання та Розвиток (цілі, заходи, цільові показники, ініціативи)
Англійською	Українською
To achieve our vision, how will we sustain our ability to change and improve?	Щоб досягти нашого бачення, як ми будемо підтримувати нашу здатність змінюватися та вдосконалюватися?
Internal Business Process (objectives, measures, targets, initiatives)	Внутрішній Бізнес-Процес (цілі, заходи, цільові показники, ініціативи)
To satisfy our shareholders and customers, what business processes must we excel at?	Щоб задовольнити клієнтів, в яких бізнес-процесах ми повинні досягти успіху?

Джерело – складено автором за рис.1.6.

Варто згадати й стратегічні карти - strategy maps (рис. 1.7), які дозволяють візуалізувати взаємозв'язки між цілями. Це підвищує зрозумілість і керованість процесів реалізації стратегії. Сценарне планування, в свою чергу, дає можливість моделювати альтернативні варіанти розвитку подій, що особливо важливо в умовах високої невизначеності [15, с. 218; 20, с. 144].



Рисунок 1.7 – Стратегічна карта. Приклад
Джерело – [38].

Таблиця 1.6 – Переклад рис. 1.7 – Стратегічна карта. Приклад

Англійською	Українською	Англійською	Українською
1. MARKETING STRATEGIES	МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ	2. PRICE	ЦІНА
3. PRODUCT	ПРОДУКТ	2.1 Perceived Value	Сприйнята Цінність
3.1 Quality	Якість	2.2 Not too High/Low	Не надто Висока/Низька
3.2 Brand	Бренд	4. PLACE	МІСЦЕ
5. PROMOTION	ПРОМОЦІЯ	4.1 Physical store	Фізичний магазин
5.1 Advertising	Реклама	4.2 Wholesale	Оптовий продаж
5.2 Promotional strategies	Промоційні стратегії		

Джерело – складено автором за рис. 1.7

Отже, стратегічне управління не обмежується вибором певної моделі чи одного інструменту — воно передбачає цілісний підхід, де поєднуються різні методи, техніки, підходи до аналізу та планування. Це дозволяє організації ефективно реагувати на зовнішні виклики, зменшувати рівень невизначеності

та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [3, с. 52; 23, с. 205].

Розгляд інструментів та моделей стратегічного управління дав змогу глибше осмислити різноманітність підходів, що застосовуються в сучасній теорії та практиці стратегічного менеджменту. Кожна з моделей, запропонованих провідними дослідниками, відображає певну логіку та еволюцію управлінської думки, демонструючи адаптивність підходів до змінного середовища.

У розділі було розглянуто стратегічне планування як ключовий елемент сучасної системи управління підприємством, що забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, ефективне використання ресурсів та довгострокову конкурентоспроможність організації. Визначено, що стратегічне планування виконує не лише координаційну, але й прогностичну функцію, орієнтуючи діяльність підприємства на майбутні виклики та можливості.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПРОЦЕСУ

2.1. Аналіз поточного стану ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» – оператор №1 на ринку експрес-доставки, який надає послуги швидкої, зручної та надійної доставки документів, посилок та вантажів в будь-яку точку України. Сьогодні послугами Компанії користується кожен третій українець, отримуючи товари через Інтернет або ж надсилаючи посилки рідним та близьким.

Повне найменування товариства: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА», скорочено ТОВ «НОВА ПОШТА»

Юридична адреса товариства: 36039, м.Полтава Октябрський район, вул. Фрунзе, 57.

Товариство має у власності відособлене майно, має право здійснювати будь-яку діяльність, не заборонену законодавством.

ТОВ «Нова Пошта» веде бухгалтерський облік і здає фінансову звітність згідно встановленому законодавству України. Відповідальність за організацію, стан і достовірність бухгалтерського обліку у товаристві, своєчасне надання щорічного звіту та інший фінансової звітності до відповідних органів, несе генерального директора підприємства ТОВ «Нова Пошта».

Створюється з метою здійснення господарської та комерційної діяльності для реалізації інтересів його учасників на основі отриманого прибутку.

Предметом діяльності товариства є:

- 1) Поштово – кур'єрські послуги підприємствам, організаціям та окремим громадянам.
- 2) Діяльність автомобільного вантажного транспорту.
- 3) Оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування.
- 4) Оптова та роздрібна торгівля промисловими товарами та промобладнанням.

- 5) Оптова та роздрібна торгівля та розповсюдження періодичних видань.
- 6) Комерційно-посередницька та торгівельно-закупівельна діяльність.
- 7) Оптова та роздрібна торгівля залізними виробами та опалювальним устаткуванням.
- 8) Ремонтно-будівельна діяльність.
- 9) Утримання та організація роботи заправочних станцій.
- 10) Організація та експлуатація автостоянок , гаражів.
- 11) Операції з нерухомістю: купівля, продаж, володіння та оренда нерухомого майна.
- 12) Організація курсів по підготовці, навчанню громадян з різних спеціальностей.
- 13) Посередництво у працевлаштуванні на роботу в Україні та за кордоном.
- 14) Маркетингові дослідження ринку, маркетингові послуги.
- 15) Дилерська діяльність.
- 16) Посередницька діяльність митного брокера та митного перевізника.
- 17) Сервісне обслуговування або ремонт автотранспортної техніки.
- 18) Оптова та роздрібна торгівля паливно-мастильними матеріалами, у т. ч. газом.
- 19) Виробництво та реалізація запасних частин до автомобілів та сільськогосподарської техніки.
- 20) Організація та експлуатація підприємств громадського харчування.
- 21) Торгівля оптом та в роздріб алкогольними напоями та тютюновими виробами.
- 22) Виробництво будівельних матеріалів.
- 23) Виробництво продукції промислового призначення
- 24) Проектні роботи.
- 25) Розробка корисних копалин.
- 26) Добування нафти та нафтопереробна діяльність.

- 27) Виробництво, закупка, переробка, зберігання та реалізація сільськогосподарської продукції.
- 28) Заготівля, переробка і реалізація лісоматеріалів, лісопродукції, лісозахисні роботи.
- 29) Роботи по відновленню екологічно чистого середовища.
- 30) Збір, переробка та реалізація вторинної сировини, макулатури.
- 31) Заготівля, переробка, продаж, металургійна переробка металобрухту чорних і кольорових металів.
- 32) Організація, участь та проведення спортивних, оздоровчих, культурно-масових та інших видовищних заходів, виставок, презентацій, відеосалонів, аукціонів, ярмарок, лотерей.
- 33) Придбання і реалізація предметів мистецтва та антикваріату.
- 34) Поліграфічна та редакційно-видавнича діяльність.
- 35) Турагентська та туроператорська діяльність.
- 36) Виробництво, закупка, переробка, зберігання та реалізація лікарської сировини та препаратів.
- 37) Надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів повітряним, річковим, морським, автомобільним та залізничним транспортом.
- 38) Експедиторські послуги.
- 39) Інформаційна, консультативна та рекламна діяльність.
- 40) Художньо-оздоблювальні роботи.
- 41) Науково-дослідні, проектні роботи, розробка та впровадження технічних нововведень, винаходів, раціоналізаторських пропозицій, «ноу-хау» та іншої науково-технічної продукції.
- 42) Надання юридичних послуг.
- 43) Благодійна діяльність.
- 44) Інші види грошового посередництва.
- 45) Складське господарство.

Для вчасної адаптації до змін, що відбуваються у маркетинговому середовищі, необхідно систематично проводити його аналіз. Методом аналізу маркетингового середовища є SWOT-аналіз.

Таблиця 2.1 Матриця SWOT-аналізу підприємства «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- команда - стратегія і тактика - вдосконалення - конкурентоспроможність продукції - позиція на ринку - іновації - імідж надійного партнера - тривале знаходження на ринку - гнучкість роботи з клієнтами (знижки, пільги) - наявність постійних клієнтів - стабільна якість роботи - наявність складів - висока мотивація співробітників - диференціація діяльності - орієнтація на клієнта	- несприятлива обстановка - відсутність ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових) - погане знання конкурентів - вузький круг споживачів - слабкі навички управління - недолік планування - відсутність оборотних коштів - слабе прагнення до навчання - відтік кадрів
Можливості	Загрози
- поліпшення роботи підприємства - сприятлива регуляторна політика - розумна податкова політика - можливості на ринку - державні замовлення - постійний попит - можливість реклами	- інфляція - конкуренція - погіршення фінансового полягання клієнтів - конкуренти-монополісти - швидка зміна цін на ринку - сповільнені темпи зростання - непорядність партнерів - науково-технічний потенціал

Джерело – складено автором.

Методом експертних оцінок [30] рекомендується визначати якісну та кількісну оцінку показників, що мають найбільший вплив на конкурентну

позицію ТОВ «Нова Пошта» та їх ранг. Кожен з цих показників оцінюється експертами шляхом призначення його важливості для політики підприємства. Для оцінки значення будь-якого показника використовується така шкала: "добре" – 3 бали; "посереднє" – 2 бали; "погане" – 1 бал. Після здійснення оцінок проводиться ранжування показників та відповідних їм бальних оцінок залежно від ступеня їх значимості, що призводить до присвоєння показникам відповідних рангів.

Таблиця 2.2 Бальна оцінка рівня конкурентної позиції ТОВ «Нова Пошта»

№	Показник	Оцінка
1	Надійність та імідж компанії (довіра клієнтів, стабільність)	3
2	Частка ринку та популярність бренду	2
3	Кількість відділень та пунктів видачі по країні	3
4	Зростання обсягів посилок і доставки	2
5	Структура послуг (доставка, зберігання, експрес-доставка)	2
6	Середня вартість доставки для клієнтів	2
7	Спектр додаткових послуг (страхування, наложений платіж)	2
8	Характеристики сервісу (швидкість доставки, надійність)	3
9	Інновації та технології (мобільний додаток, відстеження посилок)	3
10	Гнучкість цінової політики та адаптація до ринкових умов	2
11	Технологічна підтримка та інфраструктура	2
12	Якість обслуговування клієнтів	3
13	Додаткові сервіси для клієнтів (кур'єрська доставка, пакування)	2

Продовження таблиці 2.2

14	Рекламні кампанії та маркетинг	2
15	Рівень кваліфікації персоналу (ввічливість, ефективність роботи)	2

Джерело – складено автором.

Всього методом експертних оцінок ТОВ отримало 32 бали з 45 можливих.

Таким чином, аналіз показав, що є слабкі і сильні сторони, на яких оптимізація діяльності пошти має зацентувати, виправити недоліки і закріпити сильні сторони.

З огляду на зазначені результати, можна запропонувати наступні напрямки для підвищення ефективності та результативності діяльності ТОВ «Нова Пошта»:

- а. Організувати регулярні тренінги для співробітників, щоб підвищити рівень їхньої кваліфікації, комунікаційних навичок та вміння працювати з клієнтами (навчання персоналу).
- б. Розробити спеціальні пропозиції для бізнес-клієнтів, такі як обслуговування великих компаній або гнучкі тарифні плани.
- с. Співпрацювати з місцевими магазинами або підприємствами для створення додаткових пунктів видачі.
- д. Використовувати соціальні мережі для комунікації з клієнтами та реклами нових послуг.
- е. Регулярно проводити аналіз конкурентів, щоб розуміти їхні стратегії, ціни та інновації.
- ф. Переглянути логістичні процеси для зменшення витрат на транспортування та зберігання.

Тепер необхідно провести аналіз динаміки і структури фінансових показників роботи ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.3 Аналіз динаміки і структури активів ТОВ «Нова Пошта» за 2021 - 2023 рр.

Показники	2022 р (грн.)	2023 р (грн.)	2024 р (грн.)	Зміни (%)
Необоротні активи				
Нематеріальні активи	76 808	63 849	78 381	+2.05%
Основні засоби	8 036 715	9 327 238	14 269 099	+77.55%
Довгострокові фінансові інвестиції	0	0	0	-
Інші необоротні активи	789 466	157 049	299 960	-62.00%
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0	-
Інвестиційна нерухомість	0	0	0	-
Усього необоротні активи	12 025 648	18 769 254	24 548 276	+104.13%
Оборотні активи				
Запаси (виробничі запаси, товари)	604 519	391 015	398 124	-34.14%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	992 633	1 138 305	1 640 041	+65.22%
Гроші та їх еквіваленти	4 940 852	1 079 267	2 902 009	-41.27%
Поточні фінансові інвестиції	403 263	3 784	90 032	-77.67%
Витрати майбутніх періодів	19 803	24 544	71 430	+260.70%

Продовження таблиці 2.3

Оборотні активи				
Інша поточна дебіторська заборгованість	267 178	155 631	10 615	-96.03%
Усього оборотні активи	7 489 574	4 332 452	7 037 517	-6.04%
Всього активів	19 515 222	23 101 706	31 585 793	+61.85%

Джерело – складено автором за додатком А.

Таблиця 2.4 Аналіз динаміки і структури пасивів ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

Показники	2022 р (грн.)	2023 р (грн.)	2024 р (грн.)
Власний капітал			
Зареєстрований капітал	4 654	4 654	4 654
Додатковий капітал	27 301	27 301	27 301
Нерозподілений прибуток	7 750 397	9 476 353	11 556 424
Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити	1 454 745	1 912 643	5 074 709
Інші довгострокові зобов'язання	1 645 450	3 424 357	4 151 093
Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити	76 000	0	20 000
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	2 301 491	3 393 971	5 179 333
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1 181 221	1 857 488	2 019 060
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	765 741	655 332	1 004 547
Поточна кредиторська заборгованість за рахунками з оплати праці	503 931	595 758	728 202
Поточні забезпечення	651 152	695 705	682 720
Інші поточні зобов'язання	2 402 730	24 209	8 557
Загальна сума пасивів	19 515 321	23 101 706	31 585 793

Джерело – складено автором за додатком А.

Проведено аналіз за отриманими даними з таблиць.

Загальна сума активів зросла з 19,52 млн грн у 2022 році до 31,59 млн грн у 2024 році (+61,81%). Це вказує на активне розширення компанії та нарощення її економічного потенціалу.

Необоротні активи збільшилися з 12,03 млн грн до 24,55 млн грн (+104,15%), що свідчить про значні інвестиції в довгострокові ресурси.

Основні засоби зросли на +77,5% (з 8,04 млн грн до 14,27 млн грн), що свідчить про оновлення або розширення матеріально-технічної бази.

Нематеріальні активи мають незначне зростання (+1,63%), залишаючись стабільною частиною активів.

Інші необоротні активи знизились у 2023, але частково відновились у 2024, загалом зменшившись на -62,01%, що може свідчити про перегляд або реалізацію певних довгострокових активів.

Оборотні активи в цілому зменшилися на 6,04% (з 7,49 млн грн у 2022 до 7,04 млн грн у 2024), що є сигналом до потенційного зниження ліквідності.

Найбільше зниження спостерігається у статті «Гроші та їх еквіваленти» – -41,27%, що вказує на зниження платоспроможності в короткостроковій перспективі.

Дебіторська заборгованість за продукцію зросла на +65,24%, що може свідчити як про ріст обсягів реалізації, так і про ризики несвоєчасної оплати.

Інша поточна дебіторська заборгованість різко впала (-96,03%), що позитивно впливає на структуру активів.

Запаси мають незначне зростання на +15,5%, залишаючись контрольованими.

Витрати майбутніх періодів зросли майже в 3,6 рази (+260,7%), що може свідчити про передоплати за послуги або нові довгострокові контракти.

Загальна сума пасивів також зросла з 19,52 млн грн у 2022 до 31,59 млн грн у 2024 (+61,81%), що повністю відповідає зростанню активів.

Нерозподілений прибуток зріс на +49,1% (з 7,75 млн грн до 11,56 млн грн), що свідчить про позитивну динаміку прибутковості підприємства.

Зареєстрований та додатковий капітал залишилися незмінними, зберігаючи стабільність.

Довгострокові кредити зросли майже в 3,5 рази (+248,8%), що може свідчити про масштабні інвестиційні проєкти.

Інші довгострокові зобов'язання теж зросли на +152,3%, що потребує подальшого аналізу (можливо, фінансування зобов'язань перед інвесторами чи партнерами).

Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями зросла на +125%, що може свідчити про перегляд умов кредитування.

Кредиторська заборгованість за товари/послуги зросла на +70,9%, що відповідає загальному зростанню діяльності.

Заборгованість перед бюджетом зросла на +31,2%, що відповідає більшій податковій базі.

Заборгованість по зарплаті – зростання на +44,5%, що може бути зумовлено підвищенням фонду оплати праці.

Поточні забезпечення залишаються майже без змін (зменшення лише на - 1%).

Інші поточні зобов'язання практично ліквідовані (-99,6%), що є позитивним сигналом.

Компанія демонструє впевнене зростання активів і капіталу, що свідчить про позитивну динаміку. Необоротні активи значно зросли, що підтверджує інвестиційний характер стратегії. Зниження оборотних активів та грошових коштів викликає занепокоєння щодо ліквідності. Ріст довгострокових зобов'язань вимагає подальшого моніторингу, щоб уникнути перекредитування. Загальна структура балансу залишається стабільною, з акцентом на зростання за рахунок прибутку та зовнішнього фінансування.

2.2. Розробка стратегії для ТОВ «Нова Пошта»

За матрицею Swot-аналізу можна визначити стратегічні проблеми та альтернативи розвитку для ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.5 Стратегічні проблеми та альтернативи розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Стратегічні проблеми	Альтернативи
Недолік управлінських навичок та слабе прагнення до навчання.	Впровадження програм навчання для підвищення кваліфікації, особливо в напрямках управління та маркетингу. Розвиток кадрового потенціалу з підвищенням мотивації сприятиме зниженню відтоку кадрів.

Продовження таблиці 2.5

Вузьке коло споживачів і залежність від одного сегмента.	Дослідження ринку для визначення нових можливостей для диверсифікації продукції та послуг, а також пошук нових ринкових ніш. Орієнтація на потенційні потреби клієнтів і використання новацій для створення унікальних продуктів.
Нестача оборотних коштів і фінансових ресурсів.	Оптимізація витрат на виробництво, пошук зовнішніх інвесторів або державних замовлень. Розгляд можливості отримання кредитів або державних субсидій для покращення фінансової стабільності.
Слабке знання конкурентів і недолік планування.	Впровадження системи збору і аналізу інформації про конкурентів та ринкові тенденції. Поліпшення маркетингових досліджень для кращого розуміння ринку і поведінки клієнтів. Це також дозволить ефективніше планувати і реагувати на зміну цін.
Ризик монополізації з боку конкурентів та ринкових монополістів.	Розширення кола постачальників і клієнтів, активна робота над створенням довготривалих відносин з іншими партнерами. Це допоможе зменшити залежність від обмеженого кола партнерів і забезпечить стабільність у періоди економічних коливань.

Джерело – складено автором.

В умовах трансформації глобального логістичного середовища, цифровізації економіки та зростаючої конкуренції на ринку кур'єрських і поштово-логістичних послуг, компаніям необхідно шукати нестандартні шляхи зростання, що базуються на проривних інноваціях. Для ТОВ «Нова Пошта» — лідера логістичного сектору України — питання стратегічної трансформації є не просто необхідністю, а умовою збереження довгострокової конкурентоспроможності. У цьому контексті пропонується концепція Smart Logistics Hub 6.0 [33] — інноваційна стратегія, яка заснована на інтеграції

штучного інтелекту, Інтернету речей, цифрових двійників, роботизації та блокчейн-рішень у логістичну архітектуру компанії.

Основу нової логістичної стратегії становить гібридна цифрова модель управління логістичними потоками, що дозволяє забезпечити оперативну адаптацію до коливань попиту, підвищити надійність обробки вантажів, мінімізувати ручну працю та істотно знизити витрати. Ключова ідея полягає у створенні адаптивної інфраструктури — інтелектуальних логістичних хабів, що здатні автономно керувати сортувальними, транспортними та складськими процесами.

В економічному вимірі ця стратегія передбачає зміну парадигми логістичних витрат: від традиційної моделі витрат, що базується на кількості оброблених одиниць, до моделі цінності, де кожна операція створює додану вартість завдяки точності, швидкості та передбачуваності. Наприклад, впровадження Smart Sorting Station [33; 34] з роботизованими рукавами та голографічною візуалізацією дозволяє зменшити помилки сортування на 95%, що в абсолютному вираженні для ТОВ «Нова Пошта» означає економію понад 45 млн грн на рік за рахунок зниження витрат на повторну доставку, компенсації та зворотну логістику.

Фінансова модель нової стратегії базується на трирічному циклі впровадження інновацій із поступовим масштабуванням. Вартість першої хвилі інвестицій в інфраструктуру (роботизовані хаби, цифрові двійники складів, власна блокчейн-платформа) оцінюється у 250 млн грн. За попередніми розрахунками, з урахуванням очікуваного зниження витрат на обробку одного відправлення з 28 грн до 23 грн, економія на 100 млн відправлень у рік складе 500 млн грн, що забезпечить повну окупність інвестицій вже за 2,5 роки.

Порівняльний аналіз світових аналогів свідчить про ефективність аналогічних стратегій. Так, логістичний гігант JD.com (Китай) реалізував концепцію автоматизованих сортувальних центрів з елементами штучного інтелекту, в результаті чого час обробки одного відправлення скоротився з 22 хвилин до 5, що дозволило підвищити загальну ефективність логістики на 38%.

DHL у Німеччині реалізувала пілотну програму цифрових двійників складів, що призвела до зниження витрат на управління простором на 16% та на обслуговування обладнання — на 12%. [31]. З огляду на подібні приклади, стратегія Smart Logistics Hub 6.0 має значний потенціал масштабування як всередині України, так і в міжнародному вимірі.

У таблиці 2.6 наведено порівняння основних економічних показників до та після впровадження стратегії.

Таблиця 2.6. Порівняння основних економічних показників

Показник	Поточне значення	Очікуване значення	Динаміка
Середній час доставки	1,8 дні	1,4 дня	-22%
Помилки сортування	2,1%	0,1%	-95%
Витрати на 1 відділення	28 грн	23 грн	-17,8%
Частка автоматизованих процесів	40%	70%	+30%
Економія на паливі (оптимізація маршрутів)	-	До 12%	-

Джерело – складено автором.

У довгостроковій перспективі стратегія SLH 6.0 відкриває нові можливості для побудови платформеної логістики, де «Нова Пошта» виступає не лише перевізником, а й інноваційним логістичним провайдером з відкритим API [38] для інтеграції e-commerce, fintech та gov-tech. Потенційне партнерство з маркетплейсами, банками та платформами обліку дозволить створити

екосистему послуг «навколо доставки», яка включатиме розумні поштомати, цифрові контракти доставки, миттєву оцінку екологічного сліду доставки тощо.

Крім того, важливою складовою стратегії є соціально-екологічний вимір. Впровадження моніторингу викидів CO₂ на транспорті, оптимізація навантаження на маршрути, інтеграція електровантажівок до 2027 року — усе це сприяє позиціонуванню компанії як відповідального бізнесу, що орієнтований на принципи ESG. Прогнозоване скорочення викидів CO₂ у перерахунку на один вантаж — до 15% за рахунок використання еко-маршрутизації, гібридних автомобілів та хабів із нульовим споживанням енергії з викопного палива.[32].

Таким чином, стратегія Smart Logistics Hub 6.0 виступає не лише відповіддю на виклики сучасності, а й драйвером інноваційної модернізації галузі. Її реалізація дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише зберегти лідерство, але й стати першим у регіоні логістичним оператором повного цифрового циклу. Це — приклад ноу-хау стратегії, що може бути масштабованим кейсом як у межах країни, так і за її межами.

2.3. Реалізація та оцінка обраної стратегії

Реалізація стратегії Smart Logistics Hub 6.0 передбачає комплексний трансформаційний процес, спрямований на поступове впровадження цифрових технологій, автоматизованих рішень та інтелектуальних систем управління в логістичну діяльність ТОВ «Нова Пошта». Для досягнення цільових результатів впровадження стратегії планується здійснення послідовних дій у трьох стратегічних горизонтах: короткостроковому (до 12 місяців), середньостроковому (1–3 роки) та довгостроковому (понад 3 роки).

Таблиця 2.7 План реалізації стратегії

Етап	Тривалість	Основні заходи	Очікувані результати
Підготовчий	0-6 міс	Техніко-економічне обґрунтування, аудит інфраструктури, відбір пілотних хабів	Створення архітектурної моделі Smart Hub
Пілотне впровадження	6-12 міс	Автоматизація сортувального центру в Києві, тестування штучного інтелекту для маршрутизації	Перше скорочення витрат на логістику (до 8%)
Масштабування	1-3 роки	Впровадження цифрових двійників у 10 містах, запуск внутрішньої блокчейн-системи	Стандартизація управління логістичними потоками
Інтеграція B2B/B2G платформ	3+ роки	Підключення до хабу клієнтських бізнес-систем, API-інтеграції з е-комерсом	Позиціонування Нової Пошти як логістичної платформи

Джерело – складено автором.

Ключовим інструментом управління процесом впровадження обраної стратегії є модель безперервного вдосконалення PDCA (Plan–Do–Check–Act) [31]. Ця модель, запропонована Едвардом Демінгом, дозволяє системно організувати впровадження змін на підприємстві, забезпечуючи постійне оновлення та адаптацію до внутрішніх і зовнішніх викликів.

1) Plan (Плануй): На цьому етапі здійснюється виявлення проблем, формулювання цілей, планування ресурсів, розробка плану реалізації інновацій та прогнозування результатів. Зокрема, для ТОВ «Нова Пошта» цей етап передбачає аудит логістичної інфраструктури, аналіз цифрової зрілості, визначення стратегічних KPI та формування дорожньої карти впровадження Smart Hub.

2) Do (Реалізуй): Реалізація планових дій, тестування інновацій на пілотних об'єктах, навчання персоналу та запуск перших функціональних

елементів. Наприклад, запуск автономного сортувального центру в Києві з вбудованими IoT-сенсорами і системою розпізнавання вантажів.

3) Check (Перевірйай): На цьому етапі проводиться вимірювання результатів, контроль відхилень від планових значень, аудит технологічної ефективності. Для цього залучається система ВІ-аналітики (Business Intelligence), що обробляє телеметричні та фінансові дані в реальному часі.

4) Act (Дій): Внесення коригувальних дій на основі виявлених розбіжностей. Це може бути доопрацювання алгоритмів маршрутизації, переналаштування інтерфейсів, оптимізація вантажопотоків або зміна підрядників. Також передбачається масштабування успішних рішень на інші регіони.

Завдяки циклічній природі PDCA модель дозволяє мінімізувати ризики впровадження, уникати масштабних помилок на ранніх етапах та підтримувати високу динаміку інноваційного розвитку.

Реалізація Smart Logistics Hub 6.0 дозволить досягти стратегічних переваг не лише в розрізі собівартості логістичних операцій, а й у сфері клієнтського сервісу, гнучкості бізнес-моделі та швидкості доставки.

Таблиця 2.8 Очікувані результати реалізації стратегії

Показник	Поточне значення	Ціль через 3 роки	Зміна
Середній час доставки в межах країни	24-48 год	12-24 год	-40%

Продовження таблиці 2.8

Показник	Поточне значення	Ціль через 3 роки	Зміна
Вартість логістики на 1 одиницю	28 грн	19 грн	-32%
Частка автоматизованих операцій	21%	75%	+54%
Індекс задоволеності клієнтів CSI	74%	82%	+8%

Джерело – складено автором.

Оцінка ефективності реалізації стратегії Smart Logistics Hub 6.0 ґрунтується на принципах системного підходу до стратегічного контролю та аналізу результатів. У зв'язку зі складністю й багаторівневістю змін, було застосовано комбіновану методику, яка включає коефіцієнт окупності інвестицій (ROI), систему збалансованих показників (BSC), а також сценарний аналіз ризиків на основі моделювання оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв розвитку.

1) ROI-аналіз (Return on Investment) [35]

Показник ROI (формула 2.1) дозволяє оцінити фінансову ефективність стратегії шляхом зіставлення прибутку з обсягом інвестицій. Очікуваний приріст прибутку в результаті оптимізації логістичних процесів і впровадження автоматизації становить приблизно 15% щорічно. [34].

Було розраховано прогнозовану рентабельність інвестицій.

Вхідні дані:

Необоротні активи станом на початок 2024 р.: 23 101 706 грн

Необоротні активи станом на кінець 2024 р.: 31 585 793 грн [Дод. А]

Інвестиції – було прийнято рішення інвестувати 10% від приросту необоротних активів.

Сумарний чистий прибуток станом на 2024 р.: 2 080 071 грн

Очікуваний приріст прибутку: 15%

Період впровадження стратегії: 3 роки.

Розрахунок грошового обсягу інвестицій для впровадження стратегії було розраховано наступним чином (формула 2.1):

$$I = (H_{a2} - H_{a1}) * I_b, \quad (2.1)$$

Де I – обсяг інвестицій для впровадження стратегії, грн;

H_{a2} – необоротні активи станом на кінець 2024 р., грн;

H_{a1} – необоротні активи станом на початок 2024 р., грн;

I_b – обсяг інвестицій для впровадження стратегії, %.

$$8\,484\,087 * 0,10 = 848\,408,7 \text{ грн} \quad (2.1)$$

Розрахунок прогнозованого прибутку (формула 2.2) через 3 роки:

$$П_3 = П_ч * (1 + О_п)^3, \quad (2.2)$$

Де $П_3$ – прогнозований прибуток через 3 роки;

$П_ч$ – сумарний чистий прибуток станом на 2024 р., грн;

$О_п$ – очікуваний приріст прибутку, %.

$$П_3 = 2\,080\,071 * (1 + 0,15)^3 = 3\,164\,697 \text{ грн} \quad (2.2)$$

Розрахунок додаткового прибутку (формула 2.3) за 3 роки:

$$Д_п = П_3 - П_ч, \quad (2.3)$$

Де $Д_п$ – додатковий прибуток за 3 роки, грн;

$П_3$ – прогнозований прибуток через 3 роки, грн;

$П_ч$ – сумарний чистий прибуток станом на 2024 р., грн.

$$Д_п = 3\,164\,697 - 2\,080\,071 = 1\,084\,626 \text{ грн} \quad (2.3)$$

За допомогою попередніх розрахунків було вираховано прогнозовану рентабельність інвестицій (формула 2.4).

$$ROI = (D_{\pi} - I) / I * 100\%, \quad (2.4)$$

де ROI – прогнозована рентабельність інвестицій;

D_{π} – додатковий прибуток за 3 роки, грн;

I – обсяг інвестицій для впровадження стратегії, грн.

$$ROI = (1\,084\,626 - 848\,408,7) / 848\,408,7 \approx 0,28 * 100\% \approx 28\% \quad (2.4)$$

За результатами розрахунків виявлено, що при інвестиціях у розмірі 10% від приросту необоротних активів і прогнозованому щорічному прирості прибутку 15% за 3 роки, прогнозована рентабельність складає 28%. Це означає, що інвестиції окупляться з прибутком, і стратегія є вигідною.

2) Оцінка за методикою Balanced Scorecard (BSC) [35]

Метод збалансованої системи показників дозволяє враховувати не лише фінансові, а й інші критерії успіху. У таблиці 2.9 представлено основні стратегічні цілі в розрізі чотирьох площин BSC.

Таблиця 2.9 Оцінка за методикою BSC

Перспектива	Ціль	Показник KPI	Базове значення	Цільове значення
Фінансова	Підвищити прибутковість	ROI	-	35-40%
Клієнтська	Збільшити лояльність	Індекс CSI	74	92
Внутрішні процеси	Автоматизація логістики	Частка автоматизованих процесів	21%	75%
Навчання та розвиток	Підвищення компетенцій	Кількість тренінгів на працівника	1-2/рік	4/рік

Джерело – складено автором.

BSC дозволяє зробити висновок, що стратегія забезпечує збалансований розвиток компанії як у напрямку економічної ефективності, так і соціальної відповідальності та сталого зростання.

3) Сценарне моделювання та аналіз ризиків

Для підвищення стійкості реалізації стратегії було побудовано три сценарії – песимістичний, базовий та оптимістичний.

Таблиця 2.10 Сценарне моделювання та аналіз ризиків

Показник	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
ROI (%)	-18,6%	27,8%	78,3%
Індекс CSI (балів із 100)	75	82	90
Термін окупності	3,7 роки	2,35 роки	1,68 роки
Витрати на техпідтримку	42 420 грн	25 452 грн	12 726 грн

Джерело – складено автором.

Для сценарного моделювання та аналізу ризиків було обрано три варіанти сценарію – песимістичний, базовий та оптимістичний.

Песимістичний сценарій: 10% прогнозованого приросту доходу на рік; базовий: 15% прогнозованого приросту доходу на рік; оптимістичний: 20% прогнозованого приросту доходу на рік.

Песимістичний сценарій

Було розраховано прогнозований додатковий прибуток (див. формулу 2.2) через 3 роки із прогнозованим додатковим приростом доходу 10% на рік

$$П_3 = 2\,080\,071 * 1,1^3 = 2\,080\,071 * 1,331 = 2\,770\,774 \text{ грн} \quad (2.2)$$

Розраховано додатковий прибуток за 3 роки (див. формулу 2.3)

$$Д_{\pi} = 2\,770\,774 - 2\,080\,071 = 690\,703 \text{ грн} \quad (2.3)$$

Розраховано прогнозовану рентабельність інвестицій (див. формулу 2.4)

$$ROI = (690\,703 - 848\,408,7) / 848\,408,7 * 100\% \approx -19\% \quad (2.4)$$

Розраховано термін окупності (формула 2.5)

$$T_o = I / C_p Д_{\pi}, \quad (2.5)$$

Де T_o – термін окупності, роки;

I - обсяг інвестицій для впровадження стратегії, грн;

$C_p Д_{\pi}$ – середньорічний додатковий прибуток, грн.

$$T_o = 848\,408,7 / (690\,703 / 3) \approx 3,7 \text{ років.} \quad (2.5)$$

Витрати на техпідтримку за песимістичним сценарієм є високими, складають приблизно 5% від інвестицій у впровадження стратегії, що становить 42 420 грн приблизно.

Базовий сценарій

Було розраховано прогнозований додатковий прибуток (див. формулу 2.2) через 3 роки із прогнозованим додатковим приростом доходу 15% на рік

$$П_3 = 3\,164\,697 \text{ грн} \quad (2.2)$$

Розраховано додатковий прибуток за 3 роки (див. формулу 2.3)

$$Д_{\pi} = 1\,084\,626 \text{ грн} \quad (2.3)$$

Розраховано прогнозовану рентабельність інвестицій (див. формулу 2.4)

$$ROI \approx 28\% \quad (2.4)$$

Розраховано термін окупності (див. формулу 2.5)

$$T_o \approx 2,35 \text{ років.} \quad (2.5)$$

Витрати на техпідтримку за базовим сценарієм є середніми, складають приблизно 3% від інвестицій у впровадження стратегії, що становить 25 452 грн приблизно.

Оптимістичний сценарій

Було розраховано прогнозований додатковий прибуток (див. формулу 2.2) через 3 роки із прогнозованим додатковим приростом доходу 20% на рік

$$\Pi_3 = 3\,593\,543 \text{ грн} \quad (2.2)$$

Розраховано додатковий прибуток на 3 роки (див. формулу 2.3)

$$D_{\Pi} = 1\,513\,472 \text{ грн} \quad (2.2)$$

Розраховано прогнозовану рентабельність інвестицій (див. формулу 2.4)

$$ROI \approx 78\% \quad (2.4)$$

Розраховано термін окупності (див. формулу 2.5)

$$T_o \approx 1,68 \text{ роки} \quad (2.5)$$

Витрати на техпідтримку за оптимістичним сценарієм є низькими, складають приблизно 1,5% від інвестицій у впровадження стратегії, що становить 12 726 грн приблизно.

За проведеним сценарним моделюванням було виявлено, що при песимістичному сценарії прогнозована рентабельність інвестицій є негативною, що свідчить про високий ризик інвестування; при базовому сценарії ROI прийнятна, що робить інвестування обґрунтованим; при оптимістичному сценарії висока ROI, короткий термін окупності, зниження витрат на техпідтримку та висока вдовolenість клієнтів (див. табл. 2.10).

Інтегральна оцінка на основі поєднання ROI, BSC та сценарного моделювання свідчить про високу економічну ефективність, організаційну керованість та технологічну адаптивність стратегії Smart Logistics Hub 6.0. Такий підхід дозволяє Нова Пошта не лише забезпечити внутрішню ефективність, але й формувати конкурентну перевагу на ринку логістичних сервісів Східної Європи, зокрема в умовах інтеграції з міжнародними платформами.

Стосовно моніторингу, впроваджується система раннього попередження ризиків (Early Warning System) [33], яка аналізує в реальному часі перевантаження хабів, відмову роботизованих вузлів, відхилення від норм витрат.

Таблиця 2.11 Сильні та слабкі сторони обраної стратегії

Сильні сторони	Слабкі сторони
Технологічна адаптивність – швидке масштабування інновацій (AI, IoT, роботизовані склади) з урахуванням ринкових умов.	Висока залежність від енергетичної інфраструктури – нестабільність постачання електроенергії знижує ефективність автоматизованих центрів обробки.
Висока рентабельність – за базовим сценарієм ROI становить понад 25%, а термін окупності проекту не перевищує трьох років.	Ризики безпеки – війна в Україні створює загрозу для фізичної безпеки активів, персоналу та ланцюгів постачання.

Продовження таблиці 2.11

Системність – впровадження базується на циклі PDCA (Plan-Do-Check-Act), що дозволяє коригувати стратегію на всіх етапах реалізації.	Інвестиційна чутливість – у період геополітичної та макроекономічної нестабільності вартість позикового капіталу значно зростає.
Клієнтоорієнтованість – адаптація сервісу до очікувань споживача за рахунок персоналізації, мобільності та швидкості доставки.	Кадровий дефіцит – для реалізації цифрової трансформації потрібні висококваліфіковані ІТ-спеціалісти, кількість яких обмежена.
Організаційна зрілість – Нова Пошта володіє достатнім управлінським, фінансовим і кадровим потенціалом для реалізації змін.	

Джерело – складено автором.

З огляду на зазначене, доцільно наголосити, що стратегія Smart Logistics Hub 6.0 демонструє високу ефективність за умови нормального функціонування національної інфраструктури, правової системи та ринку капіталу. Тобто її впровадження варто розглядати як модель майбутнього розвитку в умовах посткризового відновлення України, після завершення активної фази воєнного конфлікту.

Разом з тим, елементи стратегії можуть впроваджуватись поступово, у вигляді пілотних проєктів, що дозволить адаптувати бізнес до нової логіки функціонування навіть в умовах часткових ризиків. Паралельно з цим компанія повинна розробити антикризові протоколи енергетичної автономності, використання резервних серверів, генераторів і альтернативних каналів комунікації.

У підсумку можна стверджувати, що Smart Logistics Hub 6.0 є вартісною інвестицією в майбутнє логістики України, яка дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише зберегти лідерство на внутрішньому ринку, але й стати ключовим гравцем у регіоні Центральної та Східної Європи, формуючи платформу для обслуговування міжнародної e-commerce.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління сформувалося як окрема управлінська концепція у відповідь на ускладнення зовнішнього середовища та зниження ефективності традиційних методів планування. Воно передбачає не лише довгострокове планування, але й гнучке реагування на зміни, формування місії, цілей, стратегій та постійну їхню адаптацію до актуальних умов. Багатогранність цього процесу підкреслюється великою кількістю підходів і трактувань, запропонованих як зарубіжними, так і вітчизняними фахівцями.

Стратегічне управління спирається на системний, ситуаційний та цільовий підходи, а його ефективність визначається здатністю підприємства до адаптації, координації внутрішніх ресурсів і випереджувального прийняття рішень у складному конкурентному середовищі. Усе це дозволяє організаціям досягати своїх цілей і забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Здійснений аналіз етапів стратегічного планування дозволив встановити логіку послідовного переходу від формулювання місії та бачення до контролю й коригування реалізованої стратегії. Особлива увага була приділена значенню місії підприємства, яка виконує роль базису для визначення стратегічних пріоритетів, формулювання цілей і розробки управлінських рішень. З'ясовано, що ефективна місія має охоплювати підприємницьку діяльність, зовнішній контекст і організаційну культуру.

У ході дослідження також було розмежовано стратегічні та фінансові цілі, окреслено їхню роль у коротко- та довгостроковому управлінні підприємством. Продемонстровано, що стратегічне планування передбачає комплексний підхід до формулювання цілей, їх класифікацію за різними критеріями, а також потребує врахування принципів системності, гнучкості, безперервності й інформативності.

Розглянутий інструментарій SWOT-аналізу довів свою ефективність у виявленні сильних і слабких сторін підприємства, а також у виявленні зовнішніх можливостей і загроз. Це, у свою чергу, формує підґрунтя для

розробки обґрунтованих стратегічних рішень і сприяє підвищенню адаптивності підприємства до динамічних змін у середовищі.

Загалом стратегічне планування постає як необхідний інструмент для забезпечення сталого розвитку підприємства, формування його візії майбутнього та досягнення гармонії між внутрішніми ресурсами й зовнішніми викликами. Саме системне і гнучке стратегічне бачення дозволяє підприємству діяти не лише реактивно, а й проактивно — формуючи нові можливості, зміцнюючи ринкові позиції та забезпечуючи довготривалу ефективність функціонування.

Порівняльний аналіз моделей М. Мескона, І. Ансоффа, З. Шершньової, Д. Томпсона, Ф. Девіда, С. Попова та Р. Лінча дозволив виявити як спільні риси (такі як визначення місії, аналіз середовища, реалізація стратегії), так і відмінності у ступені деталізації, акцентах та логіці побудови. Наприклад, модель І. Ансоффа більшою мірою зосереджена на диверсифікації як ключовій характеристиці стратегічного вибору, тоді як модель Ф. Девіда виокремлюється чіткістю візуального представлення етапів стратегічного управління, що полегшує розуміння їх циклічної природи.

Окремої уваги заслуговує внесок українських учених, зокрема Шершньової та Оборської, які запропонували структуровану модель з урахуванням особливостей трансформаційних процесів у національній економіці. Такий підхід свідчить про прагнення адаптувати класичні теорії до реалій вітчизняного бізнес-середовища, що надає моделі практичної релевантності.

Не менш важливою складовою стратегічного управління є система аналітичних інструментів. Застосування таких методик, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, матриці BCG та GE/McKinsey, дає змогу забезпечити системну та багаторівневу оцінку як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх загроз. Кожен з інструментів виконує свою функцію, і саме їхнє поєднання забезпечує цілісність стратегічного

бачення. Наприклад, SWOT дозволяє зрозуміти позицію компанії в поточному контексті, тоді як PEST-аналіз виводить оцінку на рівень макросередовища.

Окрему роль у стратегічному управлінні відіграє збалансована система показників (BSC), яка забезпечує зв'язок між стратегічними цілями та операційними процесами. Її застосування дозволяє організації не лише відстежувати хід реалізації стратегії, але й забезпечити стратегічну узгодженість на всіх рівнях управління.

Сценарне планування, яке набуває дедалі більшої актуальності в умовах постійних змін, підсилює здатність організації до адаптації, розширюючи горизонти стратегічного мислення. Важливість цього підходу полягає в тому, що він дозволяє формувати не одну фіксовану стратегію, а підготовлений до змін набір дій, кожна з яких відповідає окремому сценарію майбутнього.

Кінцевий вибір моделі чи інструменту має здійснюватись не лише з урахуванням академічної доктрини, але й на основі конкретних умов функціонування підприємства, його ресурсного потенціалу та стратегічних амбіцій.

Отже, результати аналізу дають змогу стверджувати, що стратегічне управління – це не фіксована система дій, а динамічний, гнучкий процес, який враховує постійну зміну внутрішніх і зовнішніх факторів.

ТОВ "Нова Пошта" демонструє позитивну динаміку у зростанні власного капіталу.

Результати розробки та економічного обґрунтування впровадження інноваційної стратегії Smart Logistics Hub 6.0 для ТОВ «Нова Пошта» засвідчили її високу потенційну ефективність, інституційну узгодженість з цілями сталого розвитку та економічну доцільність у середньостроковій перспективі. Стратегія базується на впровадженні цифрових технологій управління логістичними процесами, автоматизації, клієнтоорієнтованості та інтеграції з міжнародними мережами e-commerce, що дозволяє суттєво знизити транзакційні витрати, оптимізувати внутрішні процеси та підвищити рівень сервісу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Друковані джерела:

1. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Основи, 2007. 519 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Либідь, 2021. 318 с.
3. Амірах К. Основи стратегічного управління. К.: Лібра, 2020. 272 с.
4. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. 2-ге вид., виправл. і доп. К.: ЦНЛ, 2009. 400 с.
5. Гончаренко І. І. Стратегічне планування. К.: Центр учбової літератури, 2018. 312 с.
6. Девід Ф. Стратегічне управління. К.: Основи, 2004. 496 с.
7. Долішній Б. М. Соціальне прогнозування та планування. К.: Наук. думка, 2008. 320 с.
8. Завадський Й. С. Менеджмент. К.: Вид-во Європейського університету, 2008. 542 с.
9. Ковальчук Г. І. Аналіз середовища підприємства. Львів: Магнолія, 2019. 198 с.
10. Кузьмін О. Є., Гринчук Н. В. Стратегічний менеджмент. Львів: ЛНУ, 2017. 240 с.
11. Лінч Р. Корпоративна стратегія. К.: Основи, 2006. 600 с.
12. Мезкон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. К.: Діалектика, 2005. 701 с.
13. Мінцберг Г. Стратегічне бачення. К.: Академія, 2012. 336 с.
14. Мізюк Б. М. Стратегічне управління підприємством. Львів: Коопосвіта ЛКА, 2005. 388 с.
15. Нортон Д., Каплан Р. Збалансована система показників. К.: Успіх, 2006. 286 с.
16. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 196 с.

17. Попов С. М. Стратегічне управління: теорія і практика. Харків: ХНЕУ, 2009. 340 с.
 18. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.
 19. Портер М. Конкурентна стратегія. К.: Основи, 2005. 456 с.
 20. Савченко В. Ф. Стратегічний аналіз. Харків: Факт, 2015. 276 с.
 21. Семенченко А. І. Основи стратегічного планування : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 208 с.
 22. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
 23. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2004. 350 с.
 24. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2020. 272 с.
 25. Шершньова З. Є., Окландер М. А. Стратегічне управління : підручник. К.: КНЕУ, 2012. 412 с.
 26. Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. К.: Основи, 2005. 720 с.
 27. Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації. К.: Вільямс, 2019. 624 с.
- Іноземні джерела:
28. Baudin M. Working with Machines: The Nuts and Bolts of Lean Operations with Jidoka. CRC Press, 2020. pp. 88–95.
 29. Waller M. A., Fawcett S. E. Data Science, Predictive Analytics, and Big Data: A Revolution That Will Transform Supply Chain Design and Management. Journal of Business Logistics. 2013. Vol. 34(2). pp. 77–84.
 30. Zhang D., Zhang J. Intelligent Logistics: AI and Big Data in Logistics Management. IEEE Access. 2020. Vol. 8. pp. 108182–108192.

Електронні джерела:

31. DHL Trend Radar 2023. Deutsche Post DHL Group. URL: <https://www.dhl.com/trendradar> (дата звернення: 25.04.2025).
32. JD.com Smart Logistics. JD Logistics Corporate Report. 2022. pp. 20–21.
33. Min H. Blockchain Technology for Enhancing Supply Chain Resilience. Transport Research Part E: Logistics and Transportation Review. 2021. Vol. 143. 102170. pp. 23.
34. Стан та перспективи розвитку ринку кур'єрських послуг в Україні. Український інститут майбутнього, 2023. с. 6–8.
35. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 24.04.2025).
36. Дані Держстату України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.04.2025).
37. <https://www.maxzosim.com/content/images/2023/01/image-74.png> (дата звернення: 02.04.2025).
38. <https://images.template.net/106384/marketing-strategy-concept-map-template-iu87u.jpeg> (дата звернення: 02.04.2025).
39. https://westudents.com.ua/imag/market/mis4_su/image051.jpg (дата звернення: 02.04.2025).
40. https://pidru4niki.com/imag/manag/dik_sup/image004.jpg (дата звернення: 02.04.2025).
41. модель стратегічного управління Томпсона картинка - Пошук (дата звернення: 04.04.2025).
42. модель стратегічного управління Лінча картинка - Пошук (дата звернення: 04.04.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2023	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718	
Територія: Київська	за КОАТУУ	8036100000	
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД	52.29	
Середня кількість працівників: 27819			
Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками).			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р.			

V

Форма №1 Код за ДКУД 1801001				
Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	104 440	76 808
первісна вартість		1001	223 320	222 084
накопичена амортизація		1002	(118 880)	(145 276)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 544 921	1 660 949
Основні засоби	15	1010	6 171 683	6 840 742
первісна вартість		1011	8 426 565	10 178 235
знос		1012	(2 254 882)	(3 337 493)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	314 176	3 564 861
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	142 680	128 083
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	27 591	47 748
Усього за розділом I		1095	8 305 491	12 319 191

9

Рисунок 1 Додатка А



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	236 988	422 156
Виробничі запаси		1101	224 395	417 390
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	12 593	4 766
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	704 235	968 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	100 979	146 103
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	24 360	48 136
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	809 390	588 549
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	-	73 263
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	827 839	673 522
Готівка		1166	72	34
Рахунки в банках		1167	666 911	461 620
Витрати майбутніх періодів	23	1170	15 526	11 952
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	282
Усього за розділом II		1195	5 192 636	3 435 729
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	13 498 127	15 754 920

Рисунок 2 Додатка А



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	4 459 269	6 484 117
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	4 491 224	6 516 072
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 456 288	1 454 745
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 441 012	2 332 885
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:		1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1533	-	-
резерв незароблених премій		1534	-	-
інші страхові резерви		1535	-	-
Інвестиційні контракти		1540	-	-
Призовий фонд		1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1595	3 897 300	3 787 630
Усього за розділом II				
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	76 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 554 797	2 368 731
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 037 757	1 259 484
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	484 647	570 842
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	61 519	92 053
розрахунками зі страхування		1625	77 886	77 644
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	380 300	419 219
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	46 774	49 736
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	10 000	6 500

Рисунок 3 Додатка А



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	390 237	435 264
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	127 205	187 798
Усього за розділом III		1695	5 109 603	5 451 218
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	13 498 127	15 754 920

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 20 березня 2023 року.

Бульба Олександр Миколайович
Директор



Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

Рисунок 4 Додатка А



Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"

Територія: Київська

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністюВид економічної діяльності: Інша допоміжна діяльність у
галузі транспорту

Середня кількість працівників: 26 327

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди

2024 01 01

31316718

8036100000

240

52.29

v

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	76 808	63 849
первісна вартість		1001	222 084	235 471
накопичена амортизація		1002	(145 276)	(171 622)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 660 949	2 765 733
Основні засоби	15	1010	6 840 742	9 327 238
первісна вартість		1011	10 178 235	13 852 844
знос		1012	(3 337 493)	(4 525 606)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
Інші фінансові інвестиції	18	1035	3 564 861	6 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	128 083	157 041
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	47 748	157 949
Усього за розділом I		1095	12 319 191	18 769 254

9

Рисунок 5 Додатка А



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	422 156	413 811
Виробничі запаси		1101	417 390	391 015
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	4 766	22 796
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	968 844	1 138 305
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	146 103	160 436
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	48 136	53 902
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	588 549	1 302 772
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	502 922	155 631
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	73 263	3 784
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	673 522	1 079 267
Готівка		1166	34	-
Рахунки в банках		1167	461 620	714 068
Витрати майбутніх періодів	23	1170	11 952	24 544
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:		1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1183	-	-
резервах незароблених премій		1184	-	-
інших страхових резервах		1190	282	-
Інші оборотні активи		1195	3 435 729	4 332 452
Усього за розділом II		1200	-	-
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1300	15 754 920	23 101 706
Баланс				

Рисунок 6 Додатка А



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	6 484 117	9 476 353
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	6 516 072	9 508 308
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 454 745	1 912 643
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 332 885	3 424 357
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
Інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	3 787 630	5 337 000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	76 000	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 368 731	3 393 971
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 259 484	1 857 488
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	570 842	655 332
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	92 053	113 522
розрахунками зі страхування		1625	77 644	85 122
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	419 219	595 758
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	49 736	64 885
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	6 500	883 928

Рисунок 7 Додатка А



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	435 264	695 705
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	187 798	24 209
Усього за розділом III		1695	5 451 218	8 256 898
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	15 754 920	23 101 706

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 22 березня 2024 року.

Таріфчук Євген Олександрович
Директор операційний

Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

Рисунок 8 Додатка А



Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"
Територія: Київська
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство
з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у
галузі транспорту
Середня кількість працівників: 27 509
Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Коди			
	2025	01	01
за ЄДРПОУ	31316718		
за КОАТУУ	8036100000		
за КОПФГ	240		
за КВЕД	52.29		

V

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	63 849	78 381
первісна вартість		1001	235 471	274 050
накопичена амортизація		1002	(171 622)	(195 669)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	2 765 733	2 230 261
Основні засоби	15	1010	9 327 238	14 269 099
первісна вартість		1011	13 852 844	20 300 793
знос		1012	(4 525 606)	(6 031 694)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	6 297 444	7 445 582
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	157 041	224 993
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	157 949	299 960
Усього за розділом I		1095	18 769 254	24 548 276

Рисунок 9 Додатка А



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	413 811	398 124
Виробничі запаси		1101	391 015	374 606
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	22 796	23 518
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	1 138 305	1 640 041
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	160 436	191 580
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	53 902	54 495
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	1 302 772	1 679 191
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	155 631	10 615
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	3 784	90 032
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	1 079 267	2 902 009
Готівка		1166	-	-
Рахунки в банках		1167	714 068	2 774 315
Витрати майбутніх періодів	23	1170	24 544	71 430
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:		1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1183	-	-
резервах незароблених премій		1184	-	-
інших страхових резервах		1190	-	-
Інші оборотні активи		1195	4 332 452	7 037 517
Усього за розділом II		1200	-	-
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1300	23 101 706	31 585 793
Баланс				

Рисунок 10 Додатка А



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непохритий збиток)		1420	9 476 353	11 556 424
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	9 508 308	11 588 379
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 912 643	5 074 709
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	3 424 357	4 151 093
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	5 337 000	9 225 802
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	20 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	3 393 971	5 179 333
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 857 488	2 019 060
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	655 332	1 004 547
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	113 522	256 879
розрахунками зі страхування		1625	85 122	121 389
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	595 758	728 202
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	64 885	111 013
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	883 928	896 791

Рисунок 11 Додатка А



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	695 705	682 720
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	24 209	8 557
Усього за розділом III		1695	8 256 398	10 771 612
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	23 101 706	31 585 793

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 27 березня 2025 року.


 Булуба Олександр Миколайович
 Директор


 Шевченко Аліна Іванівна
 Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

Рисунок 12 Додатка А