МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Стратегії масштабування малого бізнесу на прикладі компанії ТОВ «Нова Пошта»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Счасливий Ю. О.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Богданов С. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Счасливий Юрій Олексійович

1. Тема роботи «Стратегії масштабування малого бізнесу на прикладі компанії ТОВ «Нова Пошта»
керівник роботи: Богданов С. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 470-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАСШТАБУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3. СТРАТЕГІЯ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

15 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Богданов С. М.		
2	Богданов С. М.		
3	Богданов С. М.		

7. Дата видачі завдання 21.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ Ю. О Счасливий
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. М. Богданов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА …….2
РЕФЕРАТ ……..3
ABSTRACT …….4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАСШТАБУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ ……..9
1.1 Сутність масштабування малого бізнесу та відмінність від процесу його зростання …….9
1.2 Основні моделі та стратегії масштабування ……14
1.3 Ризики та переваги масштабування для малого бізнесу ……18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» …….20
2.1 Історія створення та розвиток компанії ……..…20
2.2 Основні напрями діяльності та бізнес-модель ……25
2.3 SWOT-аналіз та позиції на ринку логістичних послуг України ……30
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЯ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА» …….41
3.1 Цілі та завдання масштабування ……41
3.2 Інструменти реалізації стратегії маштабування ТОВ «Нова пошта» 43
3.3 Очікувані результати та ризики впровадження стратегії ……48
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……57
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…….59

РЕФЕРАТ

Обсяг роботи становить 64 сторінок, містить 25 таблиць, 15 рисунків, перелік посилань 33 найменувань.

Кваліфікаційна робота на тему «Стратегії масштабування малого бізнесу на прикладі компанії ТОВ «Нова Пошта» присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів процесу масштабування підприємницької діяльності, визначенню основних моделей та стратегій розвитку, а також аналізу ефективності застосування інструментів масштабування на прикладі української логістичної компанії «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження є процес масштабування малого бізнесу.

Предметом дослідження – теоретико-методичні засади та практичні механізми реалізації стратегій масштабування підприємств малого бізнесу в сучасних умовах економіки України.

Метою роботи є визначення ефективних стратегій масштабування малого бізнесу на прикладі діяльності ТОВ «Нова Пошта» та розроблення рекомендацій щодо їх практичного впровадження.

У першому розділі розкрито теоретичні засади масштабування малого бізнесу. Зазначено, що масштабування – це цілеспрямований процес розширення бізнесу, який передбачає оптимізацію бізнес-моделі, автоматизацію процесів, вихід на нові ринки та створення додаткової цінності для клієнтів.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» - одного з найуспішніших прикладів масштабування малого бізнесу в Україні.

Визначено основні ризики масштабування - валютні коливання, адаптація до законодавства інших країн, потреба у великих інвестиціях, а також ризики кібербезпеки. Для їх мінімізації пропонується створити антикризову систему управління ризиками, диверсифікувати джерела фінансування, запровадити поетапне розширення за принципом «тестування ринку».

Практична цінність роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій малими та середніми підприємствами України, що прагнуть масштабувати свою діяльність в умовах високої конкуренції та цифрової трансформації економіки.

МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ, МАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ФРАНЧАЙЗИНГ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЛОГІСТИКА, «НОВА ПОШТА»

ABSTRACT

The total volume of the paper is 63 pages, including 25 tables, 15 figures and a list of references containing 33 sources.

The qualification paper entitled “Strategies for Scaling Small Business on the Example of Nova Poshta LLC” is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the business scaling process, the identification of key models and development strategies, as well as the analysis of the effectiveness of scaling tools based on the example of the Ukrainian logistics company “Nova Poshta”.

The object of the study is the process of small business scaling.

The subject of the study is the theoretical and methodological foundations and practical mechanisms for implementing small business scaling strategies in the modern economic conditions of Ukraine.

The purpose of the work is to determine effective strategies for scaling small businesses using the example of Nova Poshta LLC and to develop recommendations for their practical implementation.

The first chapter reveals the theoretical foundations of small business scaling. It is noted that scaling is a purposeful process of business expansion, which involves optimizing the business model, automating processes, entering new markets, and creating additional value for customers.

The second chapter is devoted to the analysis of Nova Poshta LLC - one of the most successful examples of small business scaling in Ukraine.

The main scaling risks are identified - currency fluctuations, adaptation to the legislation of other countries, the need for large investments, as well as cybersecurity risks. To minimize them, it is proposed to create an anti-crisis risk management system, diversify sources of financing, and implement phased expansion based on the “market testing” principle.The practical value of the work lies in the possibility of applying the developed recommendations by small and medium-sized enterprises in Ukraine that seek to scale their activities under conditions of high competition and digital transformation of the economy.

BUSINESS SCALING, SMALL ENTREPRENEURSHIP, DEVELOPMENT STRATEGY, FRANCHISING, DIGITALIZATION, LOGISTICS, NOVA POSHTA

ВСТУП

У сучасних економічних умовах питання масштабування бізнесу набуває особливого значення. Світова економіка перебуває у стані постійних змін, спричинених глобалізацією, технологічними інноваціями та зростаючою конкуренцією. Малий і середній бізнес стикається з необхідністю швидко адаптуватися до нових ринкових умов, шукати ефективні шляхи розвитку та зміцнення своїх позицій. Масштабування стає не просто інструментом зростання, а стратегічною необхідністю для виживання та розвитку компаній у довгостроковій перспективі.

Для сучасних підприємств, особливо у сфері логістики та доставки, таких як ТОВ «Нова Пошта», масштабування пов’язане не лише з розширенням географії діяльності, а й із впровадженням цифрових технологій, автоматизацією процесів та підвищенням якості обслуговування клієнтів. Це створює додаткові можливості для зростання доходів, оптимізації витрат та підвищення рентабельності. Водночас масштабування вимагає значних інвестицій, ефективного управління ресурсами та мінімізації ризиків, що робить тему дослідження особливо актуальною для практики управління бізнесом.

Особлива актуальність теми обумовлена також тим, що масштабування малого бізнесу є важливим фактором економічного розвитку країни. У контексті розвитку цифровізації та глобалізації, дослідження стратегій масштабування набуває значення для формування сучасних бізнес-моделей, які здатні забезпечити сталий розвиток підприємств та створення доданої вартості. На прикладі ТОВ «Нова Пошта» можна вивчити практичні підходи до масштабування, що мають універсальне значення і можуть бути застосовані іншими підприємствами малого та середнього бізнесу як в Україні, так і за її межами.

Таким чином, дослідження стратегій масштабування малого бізнесу є важливим і своєчасним завданням, що має як теоретичне, так і практичне значення. Результати такого дослідження сприятимуть розробці ефективних

рекомендацій для підприємств, які прагнуть забезпечити власне зростання, підвищення конкурентоспроможності та довгострокову стабільність у сучасних ринкових умовах.

Об’єктом дослідження є процес масштабування малого бізнесу в умовах сучасного ринку на прикладі діяльності ТОВ «Нова Пошта». Цей об’єкт включає аналіз стратегій розвитку компанії, оцінку їх економічної ефективності, вивчення інструментів цифровізації та автоматизації, а також управління ризиками, що супроводжують масштабування бізнесу. Особливу увагу приділено вивченню фінансових показників, таких як доходи, прибуток та рентабельність інвестицій, а також впливу масштабування на конкурентні позиції компанії.

Завдання дослідження полягають у комплексному аналізі та оцінці масштабування ТОВ «Нова Пошта» з метою формування практичних рекомендацій щодо оптимізації цього процесу. Основні завдання включають:

1. Огляд теоретичних підходів до масштабування малого бізнесу та визначення ключових стратегій.
2. Аналіз сучасного стану діяльності ТОВ «Нова Пошта» та її позицій на ринку логістики.
3. Оцінка фінансових показників і розрахунок очікуваних результатів впровадження стратегії масштабування.
4. Ідентифікація основних ризиків, що супроводжують процес масштабування, та розробка заходів їх мінімізації.
5. Формування рекомендацій щодо підвищення ефективності масштабування та забезпечення його стійкості в довгостроковій перспективі.

Реалізація цих завдань дозволить створити цілісну картину процесу масштабування малого бізнесу на прикладі ТОВ «Нова Пошта», оцінити його економічну доцільність та розробити практичні інструменти для підвищення конкурентоспроможності компанії.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАСШТАБУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність масштабування малого бізнесу та відмінність від процесу його зростання

Малий бізнес – це підприємницька діяльність, яка здійснюється на невеликих підприємствах із обмеженою кількістю працівників, невеликим обсягом капіталу та відносно простими організаційними структурами. Для малого бізнесу характерна гнучкість, швидка адаптація до змін ринку, тісний зв’язок із клієнтами та локальними потребами.

Визначення малого бізнесу у багатьох країнах відрізняється, але зазвичай критеріями є кількість зайнятих працівників, розмір річного доходу та обсяг активів. В Україні до категорії малих підприємств відносять суб’єкти господарювання з кількістю працівників до 50 осіб та річним доходом до 10 млн євро. Актуальність розвитку малого бізнесу полягає в його ключовій ролі у формуванні ринкової економіки, створенні робочих місць, розвитку конкуренції та підтримці інновацій. Особливо в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів малий бізнес виступає основою відновлення економіки, оскільки здатний швидко реагувати на потреби суспільства та забезпечувати сталість економічних процесів на місцевому рівні.

О. І. Бойко [1] визначає малий бізнес як вид підприємницької діяльності, що здійснюється на невеликих підприємствах із обмеженими ресурсами та кількістю працівників, з метою отримання прибутку та задоволення потреб ринку, при цьому зберігаючи гнучкість управління.

І. П. Лук’яненко [2] розглядає малий бізнес як форму організації господарської діяльності, яка базується на незалежності власника, швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища та мінімальному рівні бюрократії, що забезпечує ефективне реагування на ринкові потреби.

В. В. Костюк [3] підкреслює, що малий бізнес – це суб'єкти господарювання, які відповідають критеріям законодавства України щодо чисельності працівників та обсягу річного доходу, і які здійснюють свою діяльність у різних сферах економіки з метою отримання прибутку.

Н. В. Стеценко [4] визначає малий бізнес як економічну систему, що характеризується гнучкою організаційною структурою, обмеженими масштабами діяльності та високим рівнем інноваційності, яка сприяє розвитку конкуренції на ринку.

Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва» (2019 р.) визначає малий бізнес як підприємство, яке має чисельність працюючих не більше ніж 50 осіб та річний дохід, що не перевищує певного граничного рівня, встановленого законом [5].

Малий бізнес має специфічні ознаки, які відрізняють його від середнього та великого бізнесу. Головними характеристиками є обмежені масштаби діяльності, відносно невелика чисельність персоналу та обсяг виручки, а також гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Малий бізнес зазвичай орієнтується на локальні ринки, швидко реагує на зміни зовнішнього середовища та має високу здатність до інновацій, що дозволяє йому адаптуватися до сучасних умов ведення господарства. Ще однією важливою рисою малого бізнесу є автономність управління – власники або керівники самостійно ухвалюють рішення, що сприяє оперативності та мінімізації бюрократії. Малий бізнес часто характеризується персоналізованим обслуговуванням клієнтів, високою мобільністю та мінімальними витратами на управління. Ці особливості дозволяють малим підприємствам швидко знаходити конкурентні переваги та ефективно конкурувати з більшими гравцями на ринку.

Таблиця 1.1 - Основні риси малого бізнесу [8]

№	Ознака	Опис
1	Невеликий масштаб	Обмежена чисельність працівників та обсяг діяльності
2	Гнучкість	Швидка адаптація до змін ринку та умов ведення бізнесу
3	Автономність управління	Незалежність власника у прийнятті рішень

4	Орієнтація на локальний ринок	Основна частина діяльності зосереджена у певному регіоні
5	Мінімальна бюрократія	Спрощені внутрішні процедури управління
6	Персоналізоване обслуговування	Індивідуальний підхід до клієнтів
7	Інноваційність	Швидке впровадження нових рішень та технологій

Малий бізнес має низку переваг, які роблять його важливим сегментом економіки. Серед них — висока гнучкість і швидка адаптація до змін ринкових умов, можливість індивідуального підходу до клієнтів, мінімальні бюрократичні процедури та низькі витрати на управління. Крім того, малий бізнес є рушієм інновацій, створює нові робочі місця та сприяє розвитку локальних економік. Його діяльність сприяє конкуренції, підвищує якість товарів і послуг та стимулює економічне зростання.[9]

Водночас малий бізнес має й певні недоліки, які можуть стримувати його розвиток. Серед них — обмежені фінансові ресурси, складнощі з доступом до кредитів та інвестицій, висока залежність від зовнішніх факторів (економічних, політичних, природних). Крім того, недостатня масштабність бізнесу знижує можливості для оптимізації витрат та веде до високої конкуренції. Це робить малий бізнес більш вразливим до криз та нестабільності на ринку.

Таблиця 1.2- Переваги та недоліки малого бізнесу [10]

№	Переваги малого бізнесу	Недоліки малого бізнесу
1	Висока гнучкість та адаптивність	Обмежені фінансові ресурси
2	Індивідуальний підхід до клієнтів	Складнощі з доступом до кредитів та інвестицій
3	Мінімальна бюрократія	Висока залежність від зовнішніх факторів
4	Інноваційність	Недостатня масштабність бізнесу
5	Створення нових робочих місць	Висока конкуренція
6	Сприяння розвитку локальної економіки	Ризик нестабільності через зовнішні зміни
7	Підвищення якості товарів та послуг	Обмежені можливості для масштабування

Малий бізнес є важливою складовою економічної системи, яка забезпечує гнучкість ринку, стимулює інновації та створює нові робочі місця. Він характеризується невеликими масштабами діяльності, автономністю управління та можливістю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Ці особливості дозволяють малим підприємствам ефективно конкурувати на локальних ринках та задовольняти індивідуальні потреби споживачів, що є ключовим фактором їх успішного функціонування.

Водночас малий бізнес стикається з певними обмеженнями, зокрема недостатнім доступом до фінансових ресурсів, високою конкуренцією та залежністю від зовнішніх факторів. Це потребує від підприємців стратегічного підходу до розвитку та масштабування бізнесу, щоб забезпечити стабільність та довгострокову конкурентоспроможність. Розуміння переваг і недоліків малого бізнесу є основою для формування ефективних стратегій його розвитку та масштабування, що особливо важливо в умовах сучасних економічних викликів.

Масштабування малого бізнесу — це стратегічний процес розширення діяльності підприємства з метою збільшення його впливу на ринку, підвищення прибутковості та ефективності без пропорційного збільшення витрат і ресурсів. Це передбачає створення системних рішень, які дозволяють бізнесу обслуговувати більший обсяг клієнтів або розширювати географію діяльності без значного збільшення витрат на управління. Масштабування відрізняється від простого зростання тим, що фокусується не лише на збільшенні обсягів продажів, а й на оптимізації процесів та ресурсів.

Зростання малого бізнесу, у свою чергу, означає поступове збільшення обсягів виробництва, чисельності працівників та доходів компанії. Цей процес зазвичай пов’язаний із пропорційним збільшенням витрат, часу та ресурсів. Зростання може відбуватися органічно або за рахунок зовнішніх інвестицій, але воно не завжди супроводжується системною трансформацією бізнесу. Тому зростання не завжди гарантує ефективність - важливо, щоб воно супроводжувалося масштабуванням.

Масштабування малого бізнесу є важливим фактором його довгострокової конкурентоспроможності. Воно дозволяє оптимізувати управлінські процеси,

впроваджувати інновації, розширювати ринки збуту та знижувати залежність від окремих клієнтів чи сегментів ринку. При цьому масштабування потребує стратегічного планування, аналізу ринку та правильного вибору інструментів, що дозволяють забезпечити стійкий розвиток бізнесу.

Таблиця 1.3- Відмінність масштабування малого бізнесу від процесу його зростання

Показник	Масштабування бізнесу	Зростання бізнесу
Основна мета	Оптимізація процесів та збільшення впливу на ринку	Збільшення обсягів виробництва та доходів
Залежність витрат	Невелике або пропорційно менше збільшення витрат	Пропорційне збільшення витрат
Підхід	Стратегічний, системний	Органічний або інвестиційний
Фокус	Ефективність та масштабування операцій	Збільшення обсягів і ресурсів
Результат	Сталість та конкурентоспроможність	Розширення діяльності

Масштабування малого бізнесу дає змогу підприємству збільшувати обсяг діяльності та розширювати ринки збуту без пропорційного збільшення витрат. Це забезпечує підвищення ефективності бізнесу, оскільки більші обсяги продукції або послуг дозволяють оптимізувати витрати та підвищити маржинальність. Завдяки масштабуванню компанія може збільшити прибуток і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Ще однією важливою перевагою масштабування є можливість виходу на нові ринки та залучення більшої кількості клієнтів. Розширення географії діяльності або асортименту продуктів відкриває нові можливості для зростання доходів та підвищення впізнаваності бренду. Це особливо актуально для малого бізнесу, який прагне стати конкурентоспроможним у ширшому масштабі та знизити залежність від одного сегмента ринку.

Крім того, масштабування сприяє підвищенню інноваційності бізнесу. Для ефективного масштабування підприємство змушене впроваджувати нові технології, автоматизувати процеси та оптимізувати управлінські рішення. Це дозволяє підвищити якість продуктів і послуг, зменшити час виконання замовлень та підвищити рівень задоволеності клієнтів. В результаті масштабування створює умови для стабільного розвитку малого бізнесу в умовах конкурентного ринку.

1.2 Основні моделі та стратегії масштабування

В сучасних умовах розвитку бізнесу масштабування стає одним із ключових напрямів стратегії розвитку малого підприємства. Актуальність цього процесу зумовлена високою конкуренцією, швидкими змінами споживчих потреб та необхідністю адаптації до нових технологій. Масштабування дозволяє підприємствам не лише збільшити обсяг продажів, але й забезпечити стійкість бізнесу, знижуючи залежність від окремих клієнтів або ринкових сегментів.

Існують різні моделі та стратегії масштабування, які обираються залежно від особливостей бізнесу, галузі та ринкових умов. До основних моделей належать органічне масштабування, стратегічні партнерства, франчайзинг та цифрове масштабування. Кожна з них має свої переваги та обмеження, тому вибір конкретної стратегії потребує ретельного аналізу ринку, фінансових ресурсів та внутрішніх можливостей підприємства. Актуальність застосування моделей масштабування підтверджується практикою успішних компаній, таких як ТОВ «Нова Пошта», які використовують системний підхід для розширення бізнесу. Використання ефективних стратегій дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління, знижувати витрати та забезпечувати зростання прибутковості. Тому знання основних моделей та стратегій масштабування є важливим аспектом управління розвитком малого бізнесу в сучасних економічних умовах.

Моделі масштабування визначають способи, за допомогою яких малий бізнес може розширювати свою діяльність, зберігаючи при цьому ефективність

та контроль над процесами. Вибір моделі залежить від особливостей бізнесу, фінансових можливостей, ринкової ситуації та цілей розвитку. Серед популярних моделей виділяють органічне масштабування, стратегічні партнерства та цифрове масштабування, які дозволяють бізнесу адаптуватися до змін та підвищувати конкурентоспроможність.

Органічне масштабування передбачає поступове збільшення обсягів виробництва або послуг за рахунок власних ресурсів підприємства. Цей підхід є більш безпечним і контрольованим, але вимагає часу та ретельного планування. Стратегічні партнерства та франчайзинг дають можливість швидше виходити на нові ринки та розширювати клієнтську базу за рахунок об'єднання ресурсів з іншими компаніями.

Цифрове масштабування стає особливо актуальним у сучасних умовах, оскільки дозволяє бізнесу автоматизувати процеси, знижувати витрати та охоплювати ширші ринки за допомогою онлайн-платформ і технологій. Цей підхід дає змогу навіть малим підприємствам конкурувати на міжнародному рівні. Вибір моделі масштабування залежить від конкретної ситуації та стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1.4 - Основні моделі масштабування [12]

Модель масштабування	Характеристика	Переваги	Недоліки
Органічне масштабування	Поступове збільшення обсягів виробництва або послуг за рахунок власних ресурсів	Контроль процесів, менші ризики, поступовий розвиток	Повільні темпи зростання, потреба у значних внутрішніх ресурсах
Стратегічні партнерства	Співпраця з іншими компаніями для розширення ринку та ресурсів	Швидкий доступ до нових ринків, обмін ресурсами	Залежність від партнерів, ризик конфліктів
Франчайзинг	Надання права іншим підприємцям використовувати	Швидке масштабування, зниження витрат на розширення	Втрата частини контролю, ризик погіршення якості бренду

	бренд і бізнес-модель		
Цифрове масштабування	Використання технологій і онлайн-платформ для розширення бізнесу	Широкий ринковий охоплення, автоматизація процесів	Необхідність інвестицій у технології та кваліфікований персонал

Стратегії масштабування - це системні підходи, які визначають, як саме підприємство планує розширювати свою діяльність. Вибір стратегії залежить від ресурсів бізнесу, особливостей ринку, конкурентного середовища та довгострокових цілей. У сучасних умовах розвитку малого бізнесу важливо обирати стратегію, яка дозволяє досягти максимального ефекту при мінімальних ризиках та витратах.

Однією з ключових стратегій є органічне масштабування, яке передбачає поступове зростання бізнесу за рахунок власних ресурсів та реінвестування прибутку. Ця стратегія є менш ризикованою, але потребує більше часу для досягнення значних результатів. Іншою важливою стратегією є стратегічне партнерство та альянси, які дають можливість швидко виходити на нові ринки та обмінюватися ресурсами, знижуючи витрати та розширюючи клієнтську базу.

Також великого значення набуває цифрова стратегія масштабування, що включає використання інноваційних технологій, автоматизації процесів та інтернет-платформ. Це дозволяє бізнесу швидко охоплювати нові ринки, знижувати операційні витрати та підвищувати ефективність. Вибір правильної стратегії масштабування є критично важливим для довгострокового розвитку та конкурентоспроможності малого бізнесу.

Таблиця 1.5- Основні стратегії масштабування [15]

Стратегія масштабування	Характеристика	Переваги	Недоліки
Органічне масштабування	Поступове збільшення обсягів діяльності за рахунок власних ресурсів	Менший ризик, контроль над процесами, стабільний розвиток	Повільне зростання, залежність від внутрішніх ресурсів

Стратегічне партнерство та альянси	Об’єднання ресурсів та компетенцій з іншими компаніями для розширення бізнесу	Швидкий вихід на нові ринки, обмін досвідом та ресурсами	Залежність від партнерів, можливі конфлікти
Франчайзинг	Надання права іншим підприємцям використовувати бренд і бізнес-модель	Швидке масштабування, зниження витрат на розвиток	Втрата частини контролю над бізнесом, ризик погіршення якості
Цифрова стратегія	Використання інноваційних технологій та онлайн-платформ	Автоматизація процесів, масштабування без пропорційних витрат	Потреба в інвестиціях, високий рівень технічної підготовки

Модель масштабування визначає загальний спосіб розвитку бізнесу — тобто «каркас» або підхід, за яким здійснюється зростання (наприклад, органічне масштабування, стратегічне партнерство, франчайзинг, цифрове масштабування). Стратегія масштабування — це конкретний план дій у межах обраної моделі, який включає тактики, ресурси та механізми реалізації.

Наприклад, якщо малий бізнес обирає модель стратегічного партнерства, то його стратегія може включати пошук ключових партнерів, узгодження умов співпраці та розробку спільних маркетингових кампаній. Якщо ж підприємство обирає цифрову модель масштабування, то стратегія може зосередитися на впровадженні автоматизованих систем, розвитку онлайн-продажів та інтеграції з цифровими платформами.

Таким чином, модель масштабування задає напрямок розвитку, а стратегія — конкретні кроки для реалізації цього напрямку. Взаємодія між ними забезпечує ефективність масштабування, адже навіть найкраща стратегія не принесе результату без правильно обраної моделі, а сама модель без стратегії залишиться лише теоретичною концепцією. Це схоже на будівництво: модель - це архітектурний план, а стратегія - це покрокова інструкція для будівельників.

Масштабування малого бізнесу є важливим інструментом для забезпечення його стійкого розвитку, конкурентоспроможності та адаптації до швидких змін ринку. Вибір правильної моделі та стратегії масштабування дозволяє підприємству не лише збільшити обсяги діяльності, але й оптимізувати процеси, знизити витрати та підвищити ефективність. Це особливо актуально для малого бізнесу, який прагне утриматися на ринку та забезпечити довгострокове зростання.

Моделі масштабування визначають загальний напрям розвитку бізнесу та слугують базою для побудови конкретних стратегій. Стратегії масштабування конкретизують ці напрямки, визначаючи послідовність дій, ресурси та інструменти для реалізації обраної моделі. Взаємодія між моделями та стратегіями забезпечує цілісність процесу масштабування та підвищує шанси на успіх.[18]

Таким чином, ефективне масштабування малого бізнесу потребує системного підходу, який враховує особливості підприємства, ринкову кон’юнктуру та наявні ресурси. Застосування оптимальної моделі та стратегії є ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку бізнесу. Для успішної реалізації масштабування важливими є не лише вибір правильного підходу, але й постійний моніторинг та адаптація стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

1.3 Ризики та переваги масштабування для малого бізнесу

Масштабування малого бізнесу є важливим етапом його розвитку, оскільки дозволяє збільшити ринкову присутність, підвищити прибутковість та створити конкурентні переваги. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації та зростання конкуренції, масштабування стає стратегічною необхідністю для підприємств, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність і розширювати діяльність. Актуальність цієї теми зумовлена потребою малого бізнесу адаптуватися до змін, швидко реагувати на нові можливості та залучати додаткові ресурси.

Проте процес масштабування супроводжується певними ризиками, які можуть вплинути на стабільність бізнесу. До них відносяться фінансові ризики (високі витрати на розширення), операційні ризики (неузгодженість процесів, втрати контролю), ринкові ризики (зміна попиту, конкуренція) та ризики, пов'язані з людським фактором (нестача кваліфікованих кадрів, зниження мотивації персоналу). Усвідомлення цих ризиків є ключовим для розробки ефективної стратегії масштабування та мінімізації можливих негативних наслідків.

Врахування переваг і ризиків масштабування має важливе значення для малого бізнесу, адже правильний баланс між ними визначає успішність процесу розширення. Переваги масштабування — це зростання прибутків, підвищення впізнаваності бренду, розширення клієнтської бази та можливість впровадження інновацій. Тому актуальність дослідження ризиків та переваг масштабування для малого бізнесу зростає, адже це дає змогу підприємствам планувати розвиток більш усвідомлено та ефективно.

Масштабування малого бізнесу - це комплексний процес, який включає кілька ключових складових. Вони формують основу для успішного розширення бізнесу та визначають ефективність реалізації обраної моделі і стратегії масштабування. Основні складові масштабування охоплюють ресурси, процеси, стратегію та організаційну структуру підприємства.

Однією з головних складових є ресурси, які включають фінансові, людські, технологічні та інформаційні складники. Фінансові ресурси забезпечують можливість інвестування в розширення діяльності, людські ресурси – якісне виконання завдань, технології - підвищення ефективності, а інформаційні ресурси аналіз ринку та прийняття стратегічних рішень. Успішне масштабування потребує оптимального поєднання та управління цими ресурсами[21].

Ще однією важливою складовою є організаційна структура та процеси, які забезпечують гнучкість та здатність бізнесу адаптуватися до змін. Це включає систему управління, стандартизацію процесів, автоматизацію та використання цифрових інструментів. Стратегія масштабування, яка є ще однією складовою, визначає послідовність дій та методи реалізації зростання. Разом ці складові

утворюють цілісну систему, яка дозволяє малому бізнесу ефективно розвиватися та виходити на нові ринки.

Таблиця 1.6 - Складові масштабування малого бізнесу [20]

Складова масштабування	Опис	Приклади
Ресурси	Фінансові, людські, технологічні та інформаційні ресурси, які забезпечують можливість масштабування.	Інвестиції, найм додаткового персоналу, впровадження CRM-систем, аналітичні інструменти.
Організаційна структура	Система управління та внутрішніх процесів, яка дозволяє ефективно управляти масштабуванням.	Розширення відділів, створення нових підрозділів, впровадження систем управління якістю.
Процеси	Стандартизація та автоматизація операцій для забезпечення масштабного зростання.	Автоматизація обліку, впровадження ERP-систем, стандартизація виробничих процесів.
Стратегія масштабування	Конкретний план дій для реалізації обраної моделі масштабування.	Пошук партнерів, розширення продуктового портфеля, вихід на нові ринки.

1. Ресурси - це фінансові, людські, технологічні та інформаційні складники, які створюють основу для зростання бізнесу. Фінансові ресурси забезпечують інвестиції в розвиток, наприклад, купівлю обладнання, розширення виробництва чи маркетинг. Людські ресурси включають персонал, компетенції та знання, необхідні для реалізації планів масштабування, а також підбір і навчання нових співробітників. Технологічні ресурси - це інструменти та рішення, що оптимізують роботу компанії, наприклад CRM- або ERP-системи, спеціалізоване програмне забезпечення та обладнання. Інформаційні ресурси - це дані та аналітика, які допомагають ухвалювати стратегічні рішення, включно з дослідженнями ринку, звітами та базами даних клієнтів. Приклади заходів у цій складовій: інвестиції, найм додаткового персоналу, впровадження CRM-систем, використання аналітичних інструментів для прогнозування та оцінки ефективності.

2. Організаційна структура - це система управління та внутрішніх процесів, яка забезпечує ефективне управління масштабуванням. Вона визначає, як розподіляється відповідальність і як організована взаємодія між підрозділами. Основні елементи включають розширення існуючих відділів, створення нових підрозділів для специфічних функцій та впровадження систем управління якістю, таких як ISO або Lean. Це дозволяє уникати хаосу під час масштабування та забезпечує чіткість в управлінні. Приклади заходів: створення нових відділів, формування команд з чітким розподілом завдань, впровадження систем KPI для контролю результатів. [22]

3. Процеси - це стандартизація та автоматизація операцій, що дозволяє забезпечити масштабне зростання без втрати ефективності. Вони включають автоматизацію обліку та управлінських процесів за допомогою ERP-систем, розробку та впровадження стандартних операційних процедур, оптимізацію виробничих ланцюгів та процесів. Стандартизація забезпечує однакову якість продукції або послуг при зростанні обсягів роботи, а автоматизація знижує людський фактор та підвищує продуктивність. Приклади заходів: впровадження ERP-системи, розробка інструкцій та стандартів, автоматизація логістики та фінансового обліку.

4. Стратегія масштабування - це конкретний план дій, який визначає напрямки розвитку та кроки реалізації обраної моделі масштабування. Вона включає визначення цільових ринків, продуктового портфеля та стратегій виходу. Основні складові: пошук партнерів для стратегічного альянсу або франчайзингу, розширення продуктового портфеля шляхом розробки нових продуктів або модифікації існуючих, вихід на нові ринки або сегменти. Це дозволяє збільшити клієнтську базу та підвищити доходи компанії. Приклади заходів: проведення маркетингових досліджень для визначення потенційних ринків, розробка нових продуктів, укладання партнерських угод для швидшого входження на нові ринки.



Рис. 1.1 - Складові масштабування малого бізнесу

Масштабування бізнесу - це системний процес, який вимагає комплексної підготовки та узгоджених дій у чотирьох ключових складових. Ресурси створюють фундамент для зростання, забезпечуючи фінансову, людську, технологічну та інформаційну підтримку. Організаційна структура формує каркас управління та внутрішніх процесів, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності і контроль над діяльністю при розширенні. Процеси стандартизують та автоматизують операції, знижують витрати часу та ресурсів, підвищують продуктивність і якість. Стратегія масштабування визначає напрям розвитку та конкретні кроки — пошук партнерів, розширення продуктового портфеля та вихід на нові ринки. Разом ці складові формують єдину систему, яка дозволяє організації ефективно зростати, мінімізуючи ризики та витрати, і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. [26]

Масштабування бізнесу, незважаючи на значні переваги, має низку недоліків. По-перше, воно потребує суттєвих інвестицій у ресурси, технології та персонал, що може призвести до тимчасового дефіциту коштів та зростання витрат. По-друге, розширення структури компанії ускладнює управління, створює бюрократію та затримки у прийнятті рішень. По-третє, зростає ризик втрати контролю над якістю продукції або послуг, особливо при виході на нові

ринки, де існують культурні та правові особливості. Крім того, швидкий найм персоналу створює кадрові та соціальні виклики, що можуть негативно впливати на продуктивність та корпоративну культуру.

1. Зростання витрат та складність управління

Масштабування вимагає значних фінансових вкладень у ресурси, технології та персонал. Збільшення витрат часто відбувається швидше за зростання доходів, особливо на початкових етапах. Крім того, розширення структури компанії створює складність у координації та управлінні процесами, що може призвести до бюрократії та зниження оперативності прийняття рішень.

2. Ризик втрати контролю та якості

При масштабуванні важче підтримувати стандарти якості продукції чи послуг. Стандартизація та автоматизація процесів допомагають, але при швидкому зростанні зростає ризик появи помилок, втрати клієнтського сервісу та зниження задоволеності клієнтів. Крім того, при виході на нові ринки з'являються додаткові ризики, пов'язані з культурними, правовими та економічними особливостями.

3. Соціальні та кадрові ризики

Розширення бізнесу часто вимагає швидкого залучення нових співробітників, що створює ризик недостатнього рівня їхньої кваліфікації та інтеграції в корпоративну культуру. Це може призвести до зниження продуктивності, конфліктів у колективі та втрати мотивації персоналу. Крім того, масштабування може створювати соціальні виклики, пов'язані зі зміною ролей та відповідальностей у команді.

Таблиця 1.7- Недоліки масштабування

Недолік	Опис	Наслідки
Зростання витрат	Необхідність значних інвестицій у ресурси, технології та персонал	Можливий тимчасовий дефіцит коштів, зростання витрат
Складність управління	Ускладнення комунікації та координації через розширення структури	Бюрократія, затримки у прийнятті рішень
Втрата контролю та якості	Складність збереження стандартів при масштабному зростанні	Зниження якості продукту/послуг, негативна репутація

Ризики при виході на нові ринки	Культурні, правові, економічні особливості нового ринку	Витрати на адаптацію, можливі помилки стратегії
Соціальні та кадрові ризики	Швидкий найм нових співробітників, зміни в команді	Зниження мотивації, конфлікти, втрата продуктивності

Масштабування бізнесу – це важливий крок для розвитку компанії, але він супроводжується значними ризиками та недоліками. Основними викликами є зростання витрат, ускладнення управління, ризик втрати контролю та якості, а також соціальні й кадрові проблеми. Тому успішне масштабування потребує ретельного планування, системного підходу та балансування між зростанням і контролем. Лише комплексне врахування ресурсів, організаційної структури, процесів і стратегії дозволяє мінімізувати недоліки та досягти стабільного розвитку бізнесу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Історія створення та розвиток компанії

Останні десятиліття в Україні відзначилися активним розвитком логістичних і поштових сервісів, серед яких особливе місце посідає компанія «Нова пошта». Її створення стало відповіддю на зростаючу потребу бізнесу та населення в надійній і швидкій доставці, що особливо важливо в умовах глобалізації та цифровізації економіки. Актуальність дослідження історії компанії зумовлена тим, що вона є прикладом успішного вітчизняного бізнесу, який сформував нові стандарти обслуговування та значно вплинув на розвиток внутрішньої та міжнародної логістики України.

Компанія «Нова Пошта» була заснована у 2001 році в Україні як невеликий кур'єрський сервіс із метою спростити пересилання вантажів та документів між містами. Засновники бачили потребу у швидкій, надійній та доступній логістиці для українських клієнтів. На старті компанія мала лише декілька відділень та обмежений парк транспортних засобів, але вже тоді заклала основу для масштабного розвитку.[25]

З початку 2010-х років «Нова Пошта» активно розширювала мережу відділень по всій Україні, впроваджуючи інноваційні логістичні рішення. Компанія запровадила автоматизовані сортувальні центри, мобільний додаток, електронний трекінг посилок та інші цифрові сервіси. Це дозволило значно підвищити швидкість обслуговування клієнтів і забезпечити зручність користування сервісом.

«Нова Пошта» - це сильний бренд, який асоціюється з швидкістю, надійністю та інноваціями у сфері логістики. Торгівельна марка зареєстрована як один із найбільш впізнаваних брендів України та активно просувається як у традиційних медіа, так і в цифрових каналах. Логотип компанії та корпоративний

стиль стали символом сучасної української логістики та зручного сервісу доставки.

Компанія була заснована у 2001 році В’ячеславом Клімовим та Володимиром Поперешнюком як невелике підприємство з надання послуг експрес-доставки. Її головна мета полягала у створенні швидкої, доступної та якісної системи перевезень, здатної задовольнити потреби малого та середнього бізнесу. Починаючи з регіонального рівня, «Нова пошта» поступово розширювала мережу відділень та вдосконалювала технології, що дозволило їй швидко здобути популярність серед клієнтів.

Подальший розвиток компанії відзначається масштабною цифровізацією процесів, впровадженням інноваційних сервісів та виходом на міжнародний ринок. Сьогодні «Нова пошта» налічує тисячі відділень, активно використовує автоматизовані сортувальні термінали, мобільні застосунки та сучасні IT-рішення для підвищення ефективності обслуговування. Вона стала не лише ключовим гравцем у сфері доставки в Україні, а й одним із символів успішної трансформації українського бізнесу, що має велике значення для економічного розвитку країни.

Таблиця 2.1 – Паспорт підприємства [25]

Параметр	Інформація
Назва	Група компаній Nova («Нова пошта»)
Заснування	2001 рік
Засновники / Власники	В’ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк
Галузь	Логістика, експрес-доставка документів, вантажів і посилок - поштові та кур’єрські послуги
Кількість працівників	~ 27 500 штатних співробітників на кінець 2024 року
Мережа відділень / поштоматів	Понад 37 000 відділень, пунктів видачі та поштоматів на кінець 2024 року
Дохід / Фінансові показники	Дохід у 2024 році ~ 44,77 млрд грн; чистий прибуток знизився до ~ 2,5 млрд грн.
Поточний CEO / керівник	Олександр Бульба - працював як CEO останні 10 років; проте він планує залишити посаду наприкінці 2025 року.
Власники торгової марки	ТОВ «Нова пошта» зареєстровано торговельну марку «Нова пошта»

Таблиця 2.1 узагальнює ключові відомості про її становлення, діяльність та сучасний розвиток. Вона демонструє, що компанія була заснована у 2001 році двома підприємцями - В’ячеславом Климовим та Володимиром Поперешнюком. Сьогодні «Нова пошта» входить до групи компаній Nova і є лідером українського ринку логістики, спеціалізуючись на експрес-доставці документів, вантажів і посилок. Завдяки сучасним технологіям і масштабній мережі відділень підприємство забезпечує ефективну взаємодію бізнесу та населення. Важливим показником розвитку компанії є кількість працівників і відділень. Станом на 2024 рік «Нова пошта» налічує близько 27,5 тисяч співробітників та понад 37 тисяч відділень і поштоматів, що свідчить про її стрімке зростання навіть в умовах війни. Така мережа дозволяє забезпечувати швидку та зручну доставку по всій країні, а також виходити на міжнародний ринок. Водночас компанія активно інвестує у цифровізацію та автоматизацію бізнес-процесів, що робить її однією з найбільш інноваційних у сфері логістики.

Фінансові результати підтверджують успіх «Нової пошти» на українському ринку: у 2024 році дохід склав понад 44 мільярди гривень, попри зниження чистого прибутку до 2,5 мільярда через складні економічні умови. Важливою є й управлінська складова: протягом останніх років компанію очолював Олександр Бульба, проте з 2025 року очікуються зміни у керівництві. Це може відкрити нові можливості для стратегічного розвитку, збереження позицій на внутрішньому ринку та посилення міжнародної присутності.

Компанія «Нова пошта» заснована у 2001 році В’ячеславом Климовим та Володимиром Поперешнюком, коли обоє були студентами й мали по 25 років. Початково бізнес стартував з невеликої команди з 7 людей і стартового капіталу близько 7 000 доларів США, з метою забезпечення швидкої та зручної доставки вантажів і посилок, особливо на регіональному рівні.

Упродовж наступного десятиліття компанія активно нарощувала мережу відділень по всій Україні, виходила на прибутковість (приблизно з 2007 року), розширювала логістичну та сортувальну інфраструктуру, впроваджувала технології (наприклад, мобільний додаток для відстеження доставки). З 2014 року почалася міжнародна експансія – компанія вийшла на ринки Грузії та

Молдови, а згодом і ширше. У 2024 році група компаній під брендом NOVA охоплює не лише український ринок поштово-логістичних послуг, але й активно працює в європейських країнах, надає фінансові, цифрові та авіаційні сервіси.

Таблиця 2.2 – Історія ТОВ «Нова пошта» [26]

Рік / період	Подія
2001	Заснування компанії; старт з невеликої команди і обмеженого капіталу.
2005-2007	Розвиток регіональних відділень; компанія виходить на прибутковість приблизно в 2007 році.
2009-2012	Поширення мережі по всій Україні, збільшення обсягів доставок, вдосконалення логістики та сортування.
2014	Початок міжнародної діяльності - вихід на ринки Грузії та Молдови.
2024	Ребрендинг групи як «NOVA», розширення на кілька європейських країн, розвиток додаткових бізнес-напрямків (фінанси, авіація, цифрові сервіси)

Історія компанії «Нова пошта» розпочалася у 2001 році, коли два молодих підприємці - В’ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк - заснували невелике підприємство з метою створити швидкий та зручний сервіс доставки для бізнесу та населення. Стартовий капітал складав лише кілька тисяч доларів, а команда налічувала сім осіб. Перші роки компанія працювала на регіональному рівні, проте завдяки зручності та надійності послуг швидко завоювала популярність і почала масштабуватися по всій Україні.

У подальшому «Нова пошта» інвестувала у власні логістичні центри, автоматизовані сортувальні лінії та цифрові сервіси. Важливим етапом стало впровадження мобільного застосунку, системи відстеження відправлень та розширення мережі відділень. З 2014 року компанія почала міжнародну діяльність - спочатку у Грузії та Молдові, а згодом і в інших країнах Європи. Сьогодні група компаній під брендом NOVA є лідером поштово-логістичного ринку України, об’єднує тисячі відділень і сотні поштоматів, надає не лише послуги доставки, а й фінансові та цифрові рішення, залишаючись прикладом успішного українського бізнесу.



Рис. 2.1- Символ ТОВ «Нова пошта» [25]

У 2014 році компанія «Нова пошта» оновила свій логотип, замінивши традиційний герб із сургучною печаткою на сучасний дизайн. Новий логотип поєднує в собі букву «Н» та чотири стрілки, що вказують у різні напрямки. Це символізує динамічність, орієнтацію на клієнта та швидкість доставки. Червоний колір додає енергії та привертає увагу, а білий — підкреслює чіткість і надійність бренду.

Значення та символіка

- Буква «Н»: Відображає назву компанії — «Нова пошта».
- Чотири стрілки: Вказують на універсальність послуг компанії та її здатність доставляти посилки в будь-який куточок світу.
- Червоний колір: Символізує енергію, швидкість та рішучість.
- Білий колір: Підкреслює чистоту, чіткість та надійність.

Цей логотип став символом надійності та швидкості, що відповідає місії компанії – забезпечувати швидку та якісну доставку.

У 2024 році група компаній «Нова пошта» змінила назву на NOVA, щоб підкреслити свій розвиток за межі традиційних поштових послуг. Цей ребрендинг також відображається у зміні логотипу та візуального стилю бренду.

Станом на 25 січня 2024 року компанія має 27 050 тисяч відділень та поштоматів. Щодня доставляє 1,5 млн відправлень. За 2023 році цей показник збільшився на 30%, склавши 412 млн посилок та вантажів.

Структура корпорації містить такі компанії як: «Нова пошта», «Нова пошта Глобал», «НП Логістик», «NovaPay» та «Nova Post». Остання з жовтня 2022 року активно розвивається за кордоном. «Nova Post» налічує 86 відділень в Європі, охоплюючи 13 країн, та планує відкривати ще.

Експрес-доставка «Нова Пошта» пройшла нелегкий шлях, сповнений як невдачами, так й успіхами. Довіра до компанія формувалася протягом років. І вона постійно працювала для покращення своєї репутації, вдосконалюючись та розвиваючись. Підтримаймо й надалі український бізнес та розвиваймо своє! [26]

2.2 Основні напрями діяльності та бізнес-модель

ТОВ «Нова пошта» - підприємство, що працює у сфері логістики і доставки, а бізнес-модель базується на широкому спектрі сервісів, високій щільності мережі та диверсифікації доходів. Основні напрями діяльності включають:

- Доставка посилок, вантажів і документів: як для приватних осіб (C2C), так і для бізнесу (B2B). Це різні формати: відвідати відділення/поштомат, доставка за адресою, доставка великих/масових замовлень.
- Розвиток бізнес-сервісів для клієнтів бізнес-рівня: бізнес-відділення, партнерства, можливості для e-commerce, комплексні логістичні рішення.
- Інноваційні сервіси, фінтех та цифрові продукти: наприклад Nova Pay, мобільні застосунки, автоматизація процесів, поштомати, системи управління, оптимізація логістичних маршрутів, cashless оплати.
- Бізнес-модель має такі ключові елементи:
- Масштаб і густота мережі - багато відділень, поштоматів, високий ступінь доступності для клієнтів. Це дозволяє знизити транспортні витрати і підвищити частоту обслуговування.
- Диверсифікація доходів - не лише доставка, але і фінансові сервіси, партнерські послуги, відділення для бізнес-клієнтів.

– Орієнтація на інновації та стійкість - цифровізація, автоматизація логістичних процесів, інвестиції навіть в умовах кризи/війни, продукти, які дозволяють працювати навіть при збоях в інфраструктурі. [29]

У 2024 році компанія «Нова пошта» продовжила розширювати свої послуги, зокрема, збільшила кількість доставлених посилок до рекордних 480 мільйонів, що на 16% більше порівняно з 2023 роком Це свідчить про зростання попиту на послуги компанії та її здатність ефективно обробляти великий обсяг відправлень.

Крім того, компанія активно інвестувала в розвиток інфраструктури: у 2024 році на мережу відділень та поштоматів було витрачено 1,8 млрд грн, що на 35% більше порівняно з 2023 роком. Це дозволило збільшити кількість точок обслуговування до 37 тисяч, що забезпечує зручний доступ клієнтів до послуг компанії.

Також «Нова пошта» активно розвиває цифрові сервіси та фінансові послуги. У 2024 році компанія продовжила впровадження безготівкових операцій, що відповідає сучасним вимогам ринку та підвищує зручність для клієнтів

Таблиця 2.3 - Ключові показники діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2024 році[26]

Показник	Значення
Дохід	44,77 млрд грн (+22% порівняно з 2023 роком)
Чистий прибуток	2,5 млрд грн (зниження на 36,9%)
Кількість працівників	34 106 осіб
Кількість відділень	1 891 власне + 11 317 агентських
Кількість поштоматів	37 000+
Кількість доставлених посилок	480 млн (+16% порівняно з 2023 роком)
Інвестиції в мережу	1,8 млрд грн (на 35% більше, ніж у 2023 році)

Рис.2.1 ілюструє основні показники діяльності компанії «Нова пошта» у 2024 році, зокрема дохід, чистий прибуток, кількість працівників, відділень, поштоматів, доставлених посилок та обсяг інвестицій. Найпомітніше зростання спостерігається у доходах компанії – вони зросли на 22% у порівнянні з 2023

роком, досягнувши 44,77 млрд грн, що свідчить про активний розвиток ринку доставки та збільшення клієнтського попиту.

У той же час чистий прибуток знизився на 36,9%, до 2,5 млрд грн, що можна пояснити значними інвестиціями в інфраструктуру та технології, а також зростанням операційних витрат. Це є типовою ситуацією для компаній, які активно розширюють свою мережу та оновлюють сервіси.

Також варто зазначити зростання кількості доставлених посилок на 16% - до 480 млн, що підкреслює стабільний попит на логістичні послуги. Збільшення інвестицій у розвиток мережі (1,8 млрд грн) і кількості поштоматів та відділень свідчить про стратегію компанії «Нова пошта» - створення максимальної зручності для клієнтів та зміцнення своєї позиції на ринку.



Рис.2.1- Показники діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2024 р.[26]

У першому півріччі 2024 року компанія розширила мережу на 13%, досягнувши 12180 відділень та 18000 поштоматів. Обсяг доставки зріс на 17%, досягнувши 222 млн посилок

Загальний обсяг реалізації послуг у 2023 році зріс на 35% порівняно з 2022 роком, що свідчить про стабільне зростання компанії Ці дані підтверджують, що «Нова Пошта» продовжує активно розвиватися, збільшуючи як кількість працівників, так і обсяги наданих послуг

За даними 2022–2023 років, кількість працівників «Нової Пошти» зменшилася з 33795 до 32944 осіб, що свідчить про оптимізацію штатної структури. У 2024 році чисельність персоналу приблизно стабілізувалася на рівні 33 000 осіб, що забезпечує компанії здатність обслуговувати зростаючий обсяг доставки без значних кадрових змін. Компанія активно збільшує свою інфраструктуру: у першому півріччі 2024 року кількість відділень зросла на 13%, досягнувши 12180, а кількість поштоматів сягнула 18000. Це свідчить про стратегічний напрям розвитку, спрямований на поліпшення доступності послуг та зручності для клієнтів.

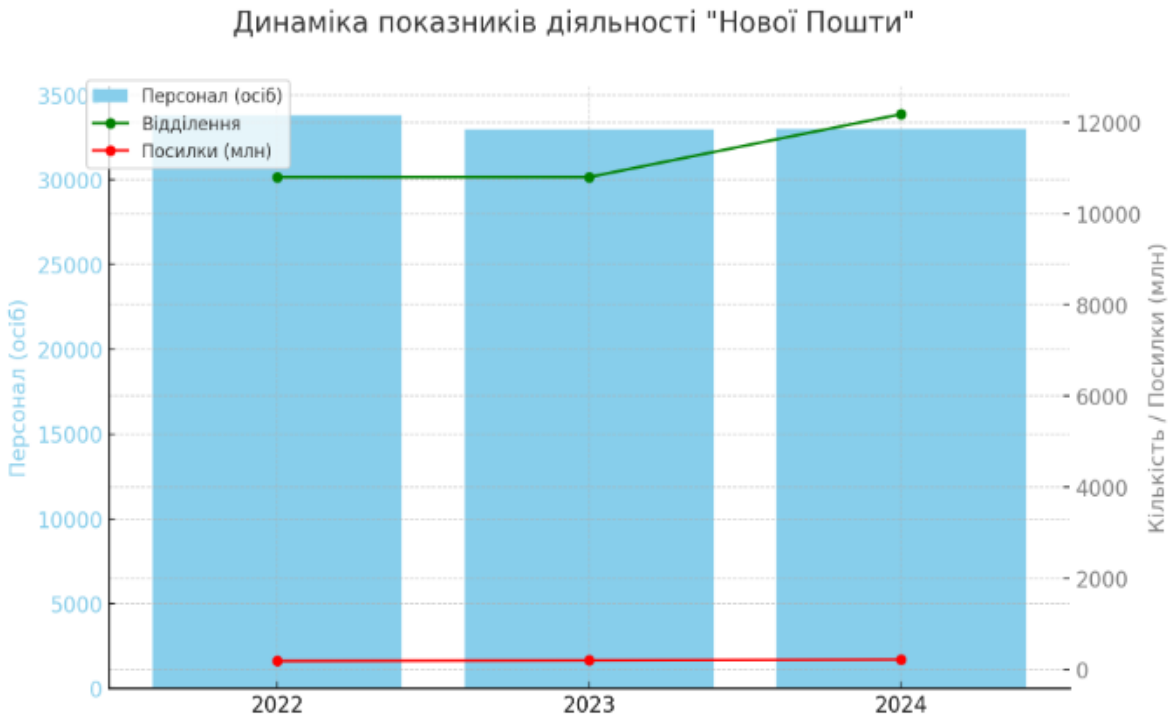


Рис. 2.2 – Діяльність ТОВ «Нова пошта» [25]

У 20.23 році обсяг доставки зріс на 35% порівняно з попереднім роком, до 205 млн посилок, а в першому півріччі 2024 року - до 222 млн. Це підтверджує зростання попиту на логістичні послуги та ефективність стратегії компанії у розвитку бізнесу.

2023 році компанія відкрила 2 242 нових відділення та встановила 1 853 нові поштомати, збільшивши мережу на 22,4%. У 2024 році мережа зросла на 37,5%,

досягнувши 37 210 точок сервісу, завдяки відкриттю 1 747 нових відділень та встановленню 8 410 нових поштоматів Це свідчить про стійке розширення «Нової пошти» навіть у складних умовах, що підтверджує її лідерство на українському ринку логістики

Таблиця 2.4 – Динаміка кількості відділень, 2021-2024 рр.

Рік	Відділення	Поштомати	Загальна кількість	Збільшення за рік
2021	10 000	10 000	20 000	
2022	10 000	10 000	20 000	0%
2023	11 460	15 590	27 050	+22,4%
2024	11 460	25 750	37 210	+37,5%

У 2023 році компанія відкрила 1 460 нових відділень та встановила 5 590 нових поштоматів, що забезпечило приріст мережі на 22,4% (табл. 2.4). У 2024 році кількість поштоматів зросла суттєво – на 10 160 одиниць, при цьому кількість відділень залишилася на рівні 11 460, що дало загальний приріст мережі на 37,5%.

Нова пошта» - лідер українського ринку логістики, який активно розвиває мультиканальну бізнес-модель, що включає:

1. Традиційна доставка: мережа відділень та поштоматів по всій Україні.

2. Франчайзинг: партнерські відділення з підтримкою бренду та технологій.

3. Міжнародна логістика: послуги Nova Poshta Global для міжнародних відправлень.

4. Фінансові послуги: платіжна система NovaPay для онлайн-розрахунків.

5. Інноваційні рішення: використання безпілотників та автоматизованих терміналів.

Таблиця 2.5 – ТОВ «Нова пошта» [26]

Компонент	Опис	Переваги	Виклики
Традиційна доставка	Мережа відділень та поштоматів по Україні	Широке охоплення, зручність для клієнтів	Високі витрати на утримання мережі
Франчайзинг	Співпраця з партнерами для розширення мережі	Швидке масштабування,	Контроль якості та стандартизація сервісу

		мінімізація капітальних витрат	
Міжнародна логістика	Послуги Nova Poshta Global для міжнародних відправлень	Розширення ринку, залучення нових клієнтів	Конкуренція на міжнародному ринку, регуляторні вимоги
Фінансові послуги	Платіжна система NovaPay для онлайн-розрахунків	Зручність для клієнтів, додаткові джерела доходу	Безпека транзакцій, інтеграція з іншими платіжними системами
Інноваційні рішення	Використання безпілотників та автоматизованих терміналів	Підвищення ефективності, зниження витрат на доставку	Високі початкові інвестиції, технологічні ризики

Мультиканальність: «Нова пошта» ефективно поєднує традиційні та інноваційні методи доставки, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби клієнтів.Масштабування: Франчайзинг та міжнародна експансія сприяють швидкому розширенню бізнесу.Інновації: Інвестиції в технології, такі як безпілотники та автоматизовані термінали, підвищують конкурентоспроможність компанії. Фінансова стабільність: Розвиток фінансових послуг дозволяє диверсифікувати джерела доходу та знижувати залежність від традиційної логістики

2.3 SWOT-аналіз та позиції на ринку логістичних послуг України

«Нова пошта» - це провідна українська компанія у сфері логістики та експрес-доставки, заснована у 2001 році. Вона надає послуги з перевезення вантажів, посилок та документів як для приватних осіб, так і для бізнесу. Сьогодні мережа компанії налічує понад 27 000 відділень, поштоматів та партнерських пунктів по всій Україні та в низці інших країн, що робить її одним із лідерів ринку.

Основні напрями діяльності «Нової пошти» включають внутрішню та міжнародну логістику, послуги з електронної комерції та фінансові сервіси через

платформу NovaPay. Компанія активно розширює свої можливості в сегменті B2C, B2B та C2C, забезпечуючи клієнтам швидку та надійну доставку. Особливу увагу приділяють автоматизації процесів, впровадженню інновацій та розвитку мережі поштоматів.[28]

ТОВ «Нова пошта» є лідером українського ринку експрес-доставки, що обслуговує як приватних клієнтів, так і бізнес. Компанія має розгалужену мережу — понад 27 000 відділень, поштоматів та партнерських пунктів по всій країні та за кордоном. Така широка інфраструктура дозволяє їй ефективно працювати в сегментах B2C, B2B та C2C, надаючи послуги доставки, логістики та фінансових операцій через NovaPay. Стабільне зростання кількості відправлень, високий рівень автоматизації та впровадження інноваційних рішень зміцнюють її позиції на ринку.

SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта» демонструє сильні сторони компанії: широку мережу, потужний бренд, високий рівень сервісу та швидкість доставки. До слабких сторін належать значні витрати на утримання інфраструктури, залежність від зовнішніх факторів (енергоносіїв, інфраструктури) та складність управління великою мережею. Серед можливостей виділяють розвиток міжнародної присутності через Nova Poshta Global, впровадження нових сервісів, розширення фінансових послуг і активний розвиток e-commerce сегменту. Загрози для компанії включають зростання конкуренції, економічну та політичну нестабільність, зміни у законодавстві та підвищення витрат на логістику.

Завдяки сильним сторонам та широким можливостям, «Нова пошта» утримує лідерство на ринку логістичних послуг України. Компанія продовжує інвестувати в розвиток технологій, оптимізацію процесів та розширення сервісів, щоб відповідати сучасним викликам. У довгостроковій перспективі стратегія «Нової пошти» спрямована на зміцнення позицій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, мінімізацію ризиків та створення нових конкурентних переваг.[29]

«Нова пошта» є лідером ринку логістичних послуг в Україні завдяки своїй масштабній мережі - понад 27 000 відділень і поштоматів по всій країні. Це створює значну конкурентну перевагу, забезпечуючи високу доступність послуг

для клієнтів. Потужний бренд, впізнаваність та довіра споживачів формують сильну репутацію компанії. Високий рівень автоматизації процесів і впровадження інноваційних рішень (мобільний застосунок, Nova Poshta API, трекінг відправлень) сприяють підвищенню ефективності та швидкості доставки, що є ключовим фактором у сучасному ринку логістики.

Незважаючи на масштабність, «Нова пошта» має певні внутрішні виклики. Високі операційні витрати на утримання інфраструктури та персоналу знижують рентабельність діяльності, особливо в умовах інфляції та підвищення тарифів на паливо. Залежність від зовнішніх факторів - стану доріг, вартості енергоносіїв, законодавчих змін — створює додаткові ризики. Крім того, складність управління великою мережею відділень та поштоматів потребує постійного удосконалення організаційної структури та оптимізації процесів.

Серед ключових можливостей - розвиток міжнародних перевезень через сервіс Nova Poshta Global, що дозволяє вийти на європейський та світовий ринок. Зростання сегменту e-commerce створює попит на швидкі та надійні логістичні рішення, у чому компанія має значний потенціал. Розвиток фінансових сервісів (NovaPay, Nova Finance) та впровадження нових технологій, зокрема автоматизації сортувальних процесів і застосування штучного інтелекту для управління логістичними потоками, відкриває нові напрями зростання та підвищення прибутковості.[30]

Основними загрозами є посилення конкуренції з боку інших логістичних операторів, зокрема «Укрпошти» та міжнародних сервісів, а також нових гравців на ринку. Політична та економічна нестабільність, інфляція, зміни в законодавстві та митних правилах можуть негативно впливати на діяльність компанії. Зростання витрат на логістику, зокрема через підвищення цін на паливо та енергоресурси, створює додатковий фінансовий тиск, що потребує адаптації бізнес-моделі.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта» з оцінками

Компонент	Фактор	Оцінка
Сильні сторони	Широка мережа відділень та поштоматів (понад 27 000 точок)	+5

	Потужний бренд та лідерські позиції на ринку	+5
	Високий рівень автоматизації та технологічного розвитку	+4
	Надійність і швидкість доставки	+4
Слабкі сторони	Високі операційні витрати на утримання інфраструктури	-4
	Залежність від зовнішніх факторів (палива, інфраструктури)	-3
	Складність управління великою мережею відділень	-3
Можливості	Розширення міжнародних послуг через Nova Poshta Global	+4
	Розвиток фінансових сервісів NovaPay	+3
	Впровадження нових технологій та автоматизованих рішень	+4
	Зростання сегменту e-commerce	+5
Загрози	Посилення конкуренції з боку інших логістичних компаній та «Укрпошти»	-4
	Політична та економічна нестабільність	-5
	Зміни у законодавстві та митних правилах	-3
	Підвищення витрат на логістику через інфляцію та енергетичну кризу	-4

Таблиця 2.6 показує, що найсильнішими сторонами «Нової пошти» є широка мережа відділень і поштоматів, сильний бренд та лідерство на ринку, а також високий рівень автоматизації. Ці фактори отримали найвищі оцінки (+5 і +4), оскільки вони створюють потужну конкурентну перевагу компанії. Широка інфраструктура дозволяє «Новій пошті» забезпечувати швидку та якісну доставку по всій Україні та за її межами, а технологічний розвиток підвищує ефективність обслуговування.

Слабкі сторони компанії мають негативні оцінки, оскільки вони створюють ризики для стабільної роботи. Найбільший недолік — високі операційні витрати на утримання великої інфраструктури (-4), що безпосередньо впливає на рентабельність. Крім того, компанія залежить від зовнішніх факторів, таких як вартість палива та стан транспортної інфраструктури (-3), а також стикається зі складністю управління масштабною мережею відділень (-3). Ці слабкі сторони вимагають особливої уваги при стратегічному плануванні.

Можливості для «Нової пошти» оцінені позитивно (+3–+5), що свідчить про перспективи зростання бізнесу. Серед них — розширення міжнародних послуг, розвиток фінансових сервісів, автоматизація процесів і зростання сегменту e-commerce, що відповідає сучасним тенденціям ринку. Водночас компанія стикається з низкою загроз, зокрема посиленням конкуренції (-4), економічною та політичною нестабільністю (-5), змінами законодавства (-3) та підвищенням логістичних витрат (-4). Це означає, що стратегія розвитку повинна включати баланс між використанням можливостей і мінімізацією ризиків.

1. Стратегія технологічної модернізації та автоматизації. Використати сильні сторони компанії — високий рівень автоматизації та масштаб інфраструктури - для подальшого впровадження цифрових рішень. Це може включати розширення функціоналу мобільного застосунку, автоматизацію сортувальних центрів та впровадження AI-рішень для прогнозування логістичних потоків. Така стратегія дозволить знизити операційні витрати, підвищити швидкість обробки замовлень і зміцнити конкурентні переваги.

2. Стратегія міжнародної експансії та розвитку e-commerce логістики

Виходячи з можливостей (+4, +5), варто продовжити розвиток Nova Poshta Global і активніше виходити на міжнародні ринки, зокрема в країни Європи. Паралельно - розвивати логістичні послуги для e-commerce сегменту, створюючи спеціалізовані рішення для бізнесу. Це дозволить збільшити частку ринку та диверсифікувати джерела доходу, знижуючи залежність від внутрішніх факторів та політичних ризиків.

3.Стратегія управління витратами та підвищення ефективності. Через слабкі сторони (-4, -3) важливо впроваджувати програми оптимізації витрат та ефективного управління мережею. Це може включати інвестиції в енергоефективні технології, оптимізацію маршрутів доставки та централізоване управління складськими операціями. Ця стратегія допоможе зменшити витрати та підтримати конкурентоспроможність компанії навіть у періоди економічної нестабільності.

4. Стратегія управління ризиками Враховуючи загрози (-4, -5), слід створити систему моніторингу зовнішніх факторів – політичних, економічних,

законодавчих змін - і розробити план швидкої адаптації бізнесу. Це включає диверсифікацію послуг, створення резервних логістичних ланцюгів та страхування основних ризиків. Така стратегія знизить негативний вплив зовнішніх загроз і підвищить стабільність компанії.

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Нова пошта» має сильні конкурентні позиції завдяки великій мережі відділень, потужному бренду та високому рівню технологічного розвитку. Ці фактори дозволяють компанії зберігати лідерство на ринку логістичних послуг України та створюють значні можливості для подальшого розвитку як у внутрішньому, так і в міжнародному масштабі.

Водночас слабкі сторони, зокрема високі операційні витрати та залежність від зовнішніх факторів, потребують уваги. Загрози, які включають політичну та економічну нестабільність, посилення конкуренції та підвищення витрат, вимагають від компанії активної роботи над управлінням ризиками та адаптацією бізнес-моделі. Ці виклики можуть значно впливати на стабільність та розвиток компанії у довгостроковій перспективі.

Розроблені стратегії – технологічна модернізація, міжнародна експансія, оптимізація витрат та управління ризиками – є ключовими напрямами для зміцнення позицій «Нової пошти». Реалізація цих стратегій дозволить компанії не лише зберегти лідерство, але й значно підвищити свою конкурентоспроможність, адаптуватися до змін ринкових умов та закласти основу для сталого розвитку у майбутньому.

.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЯ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Цілі та завдання масштабування

Цілі масштабування ТОВ «Нова Пошта» полягають у збільшенні географічної присутності компанії, розширенні спектру логістичних послуг та підвищенні операційної ефективності. Це дозволяє забезпечити швидку та надійну доставку в межах України та за її межами, що відповідає потребам сучасного ринку електронної комерції та зростаючих вимог клієнтів. Масштабування сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії та створенню умов для довгострокового розвитку.

Завдання масштабування включають оптимізацію логістичної інфраструктури, впровадження інноваційних ІТ-рішень, автоматизацію процесів сортування та відстеження вантажів, а також розширення парку транспорту та мережі відділень. Важливим завданням є забезпечення високого рівня клієнтського сервісу та адаптація бізнес-моделі до змін у попиті, технологічних тенденціях і макроекономічних умовах.

Актуальність масштабування для ТОВ «Нова Пошта» зумовлена динамічним розвитком ринку логістики та кур’єрських послуг, особливо в умовах зростання онлайн-торгівлі та потреби в швидкій доставці товарів. Крім того, в умовах економічної нестабільності та війни в Україні масштабування стає стратегічним інструментом для забезпечення стійкості бізнесу, оптимізації витрат та підтримки соціально-економічної стабільності шляхом створення нових робочих місць та розвитку інфраструктури

Таблиця 3.1 - Завдання масштабування ТОВ «Нова Пошта»

Категорія	Зміст
Цілі	1. Розширення географічної присутності компанії в Україні та за кордоном. 2. Збільшення спектру логістичних послуг.

	3. Підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності.
Завдання	1. Оптимізація логістичної інфраструктури. 2. Впровадження інноваційних ІТ-рішень та автоматизація процесів. 3. Розширення мережі відділень та парку транспорту. 4. Підвищення якості клієнтського сервісу.
Актуальність	1. Зростання попиту на швидку доставку та розвиток e-commerce. 2. Потреба в ефективних логістичних рішеннях в умовах економічної нестабільності та війни. 3. Стратегічне зміцнення позицій на ринку та створення нових робочих місць.

Масштабування ТОВ «Нова Пошта» є стратегічною відповіддю на потреби сучасного ринку логістичних послуг. Основними цілями є розширення географічної присутності, підвищення ефективності та розвиток інноваційних сервісів. Досягнення цих цілей вимагає вирішення низки завдань, зокрема оптимізації логістичної інфраструктури та автоматизації бізнес-процесів. Актуальність масштабування обумовлена зростанням попиту на кур'єрські послуги та необхідністю забезпечення стабільності компанії в умовах економічної невизначеності.

Масштабування ТОВ «Нова Пошта» може відбуватися через розширення географічної присутності в Україні та за кордоном. Це включає відкриття нових відділень, розвиток міжнародних логістичних маршрутів та створення партнерських мереж з локальними та глобальними операторами. Такий підхід дозволить компанії збільшити покриття ринку, залучити нових клієнтів та зміцнити конкурентні позиції.[31]

Інший напрям масштабування — впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів та цифровізація послуг. Це передбачає розробку нових ІТ-рішень, впровадження систем штучного інтелекту для оптимізації маршрутів та сортування, створення мобільних додатків для зручності клієнтів. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність операцій та знизити витрати, що особливо важливо в умовах інтенсивної конкуренції.

Масштабування може здійснюватися через диверсифікацію бізнесу, тобто розширення спектру послуг. ТОВ «Нова Пошта» може пропонувати додаткові сервіси, такі як фулфілмент, страхування вантажів, складські рішення та B2B-послуги. Це дає змогу створити нові джерела доходу та зменшити залежність від одного сегмента ринку, що підвищує стійкість компанії у довгостроковій перспективі.

3.2 Інструменти реалізації стратегії масштабування ТОВ «Нова пошта»

Інновації як інструмент реалізації стратегії масштабування ТОВ «Нова Пошта» передбачають впровадження нових технологій, оптимізацію логістичних процесів та розвиток нестандартних сервісів доставки. Це може включати автоматизовані сортувальні центри, роботизацію складів, використання дронів або автономних транспортних засобів. Інноваційні рішення дозволяють підвищити швидкість та якість обслуговування клієнтів, скоротити витрати та створити конкурентні переваги в умовах стрімкого розвитку ринку логістики.

Міжнародна експансія є стратегічним інструментом, який дозволяє ТОВ «Нова Пошта» вийти на нові ринки та диверсифікувати джерела доходів. Це включає відкриття представництв та логістичних центрів у сусідніх країнах, укладання партнерських угод з міжнародними кур’єрськими компаніями та розвиток транснаціональних маршрутів доставки. Міжнародна експансія не лише збільшує масштаби бізнесу, але й зміцнює бренд, роблячи компанію більш стійкою до внутрішніх економічних та політичних викликів.[35]

Цифровізація охоплює впровадження сучасних IT-рішень для управління операціями, автоматизації процесів та поліпшення взаємодії з клієнтами. До інструментів цифровізації належать мобільні додатки, системи відстеження вантажів у режимі реального часу, штучний інтелект для прогнозування попиту та аналізу логістичних даних. Цей інструмент є надзвичайно актуальним, оскільки сучасний ринок логістики потребує високої швидкості, точності та прозорості послуг. Цифровізація дозволяє Нова Пошта залишатися

конкурентоспроможною та адаптованою до викликів сучасної економіки, особливо в умовах війни та відновлення економіки України.

Таблиця 3.2 - Інструменти реалізації стратегії масштабування ТОВ «Нова Пошта» [30]

Інструмент	Опис	Актуальність
Інновації	Впровадження нових технологій, автоматизація логістичних процесів, розвиток нестандартних сервісів доставки (наприклад, сортувальні центри нового покоління, роботизація, дрони, автономні транспортні засоби).	Забезпечують підвищення швидкості та якості доставки, зниження витрат та створення конкурентних переваг. Особливо важливі для адаптації до зростаючих вимог ринку та розвитку електронної комерції.
Міжнародна експансія	Вихід на нові ринки через відкриття представництв, створення логістичних центрів за кордоном, укладання партнерств з міжнародними кур'єрськими компаніями, розвиток транснаціональних маршрутів доставки.	Диверсифікує джерела доходів, підвищує впізнаваність бренду та зміцнює позиції компанії на глобальному ринку. Особливо актуальна в умовах внутрішніх економічних викликів і необхідності пошуку нових ринків збуту.
Цифровізація	Впровадження мобільних додатків, систем відстеження вантажів у режимі реального часу, штучного інтелекту для прогнозування попиту та аналізу даних, автоматизації внутрішніх процесів.	Дає змогу підвищити ефективність операцій, забезпечити прозорість сервісу та покращити взаємодію з клієнтами. Це ключовий інструмент для підтримки конкурентоспроможності в умовах війни та швидких змін ринку.

Інновації забезпечують підвищення ефективності логістики, скорочення часу доставки та створення унікальних сервісів, що підвищують конкурентоспроможність компанії. Серед ключових переваг — автоматизація процесів, зниження операційних витрат та покращення клієнтського досвіду. Недоліками є високі витрати на впровадження інноваційних технологій, потреба у підготовці персоналу та ризики технічних збоїв, що можуть вплинути на якість

сервісу. Також інновації потребують часу для повного впровадження та окупності.

Міжнародна експансія відкриває доступ до нових ринків, диверсифікує доходи та підвищує впізнаваність бренду на глобальному рівні. Це дозволяє Нова Пошта знизити залежність від внутрішнього ринку та зміцнити конкурентні позиції. Проте міжнародна експансія супроводжується високими інвестиційними витратами, складністю дотримання різних правових норм та адаптації до культурних особливостей. Також існує ризик валютних коливань та політичної нестабільності у нових регіонах.

Цифровізація дає можливість підвищити оперативність та прозорість послуг, скоротити час обробки замовлень і підвищити рівень задоволеності клієнтів. Вона включає мобільні додатки, автоматизовані системи відстеження вантажів та аналітичні інструменти для прогнозування попиту. Серед недоліків — значні витрати на розробку та підтримку IT-рішень, необхідність оновлення технологій та забезпечення кібербезпеки. Крім того, цифровізація вимагає змін у корпоративній культурі та навчання персоналу.[33]

Загальні переваги інструментів масштабування полягають у тому, що їх комплексне використання дозволяє значно підвищити масштаб та ефективність бізнесу. Інновації, міжнародна експансія та цифровізація створюють синергію, яка підсилює конкурентні переваги Нової Пошти. Це дозволяє компанії адаптуватися до змін ринку, розширювати клієнтську базу та забезпечувати стабільне зростання навіть в умовах економічних і політичних викликів.

Загальні недоліки інструментів масштабування включають високі інвестиційні ризики, складність управління масштабними проектами та необхідність значних змін у внутрішніх процесах компанії. Крім того, деякі інструменти можуть не дати очікуваного результату через зміни ринкових умов або технологічних трендів. Тому компанії необхідно застосовувати стратегічний підхід та проводити ретельну оцінку доцільності впровадження кожного інструменту.

Таблиця 3.3 - Переваги та недоліки інструментів масштабування ТОВ «Нова Пошта»

Інструмент	Переваги	Недоліки
Інновації	Підвищення ефективності логістики, скорочення часу доставки, створення унікальних сервісів, зниження витрат, покращення клієнтського досвіду.	Високі витрати на впровадження, потреба у кваліфікованому персоналі, технічні ризики, тривалий період окупності.
Міжнародна експансія	Доступ до нових ринків, диверсифікація доходів, підвищення впізнаваності бренду, зниження залежності від внутрішнього ринку.	Високі інвестиційні витрати, складність адаптації до правових та культурних норм, валютні ризики, політична нестабільність.
Цифровізація	Підвищення швидкості та прозорості обслуговування, скорочення часу обробки замовлень, покращення взаємодії з клієнтами, можливість аналітики та прогнозування.	Значні витрати на розробку та підтримку IT-систем, потреба в оновленні технологій, питання кібербезпеки, зміни корпоративної культури та навчання персоналу.

Аналіз інструментів масштабування — інновацій, міжнародної експансії та цифровізації — показує, що кожен з них має значний потенціал для розвитку компанії, але водночас несе власні ризики. Інновації дозволяють підвищувати ефективність процесів і створювати нові конкурентні переваги, міжнародна експансія відкриває нові ринки та джерела доходу, а цифровізація значно підвищує якість обслуговування клієнтів. Ці інструменти взаємопов’язані й створюють синергетичний ефект при комплексному застосуванні.

Інновації є ключовим інструментом для підтримки лідерства Нової Пошти на ринку логістики та доставки. Вони дозволяють скорочувати витрати, підвищувати швидкість обслуговування та розширювати спектр послуг. Однак для їх ефективної реалізації потрібні значні фінансові ресурси та інвестиції в кадри, а також готовність компанії до змін. Це робить інновації важливим, але складним і ресурсомістким інструментом масштабування.

Міжнародна експансія дає можливість диверсифікувати бізнес та зміцнити позиції на глобальному ринку, знижуючи залежність від внутрішніх економічних

ризиків. Це стратегічно важливий крок для Нової Пошти у довгостроковій перспективі. Проте її успіх залежить від точного вибору ринку, готовності інвестувати та врахування культурних і правових особливостей нових країн. Без ретельної підготовки міжнародна експансія може стати фінансово ризиковою.

Цифровізація є одним із найважливіших інструментів розвитку сучасної логістичної компанії. Вона дозволяє значно підвищити ефективність роботи, автоматизувати процеси та покращити клієнтський досвід. Водночас цифровізація потребує значних інвестицій, оновлення технологій та зміни внутрішньої культури компанії. Для успішного масштабування важливо поєднувати цифровізацію з іншими інструментами та підходами.

Комплексне застосування інновацій, міжнародної експансії та цифровізації дає ТОВ «Нова Пошта» значні конкурентні переваги та створює умови для стійкого розвитку. Проте кожен інструмент має свої сильні та слабкі сторони, які необхідно враховувати при формуванні стратегії масштабування. Найуспішніші результати досягаються тоді, коли компанія здійснює збалансований підхід, оцінює ризики та інвестує ресурси в найбільш перспективні напрямки.[32]

Масштабування є ключовим етапом розвитку будь-якої компанії, особливо в умовах динамічного розвитку ринку логістики та доставки. Для ТОВ «Нова Пошта» масштабування — це не лише шлях до зростання обсягів бізнесу, але й стратегічна можливість зміцнити позиції на національному та міжнародному ринку. Використання інновацій, цифровізації та міжнародної експансії створює комплексний підхід, що дозволяє компанії адаптуватися до змін економічного середовища, підвищувати якість послуг та формувати довгострокову конкурентну перевагу.

Інновації відкривають можливість для автоматизації процесів, зниження витрат та впровадження нових сервісів, що відповідають сучасним запитам клієнтів. Міжнародна експансія забезпечує доступ до нових ринків, диверсифікацію доходів та зменшення залежності від внутрішніх економічних умов. Цифровізація підвищує оперативність роботи, забезпечує прозорість процесів та створює нові канали взаємодії з клієнтами. Однак кожен інструмент

має власні виклики та ризики, що потребують ретельного планування та ресурсного забезпечення.

Справжній ефект масштабування досягається через поєднання інновацій, цифровізації та міжнародної експансії. Це дозволяє компанії створювати синергію, яка забезпечує стійке зростання та гнучкість у реагуванні на зміни ринку. Разом із тим, масштабування пов’язане з високими інвестиційними витратами, необхідністю модернізації бізнес-процесів, підготовки персоналу та управління ризиками. Неврахування цих факторів може призвести до втрати ресурсів і навіть зниження конкурентних позицій компанії.

Для ТОВ «Нова Пошта» стратегія масштабування має бути комплексною, з урахуванням сильних і слабких сторін кожного інструменту. Оптимальне поєднання інновацій, міжнародної експансії та цифровізації дозволить компанії не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Врахування ризиків, стратегічне планування та інвестування в ключові напрямки розвитку стануть запорукою успіху та конкурентоспроможності Нової Пошти на глобальному рівні.

3.3 Ризики, пов’язані з впровадженням інновацій та цифрових технологій

Впровадження інновацій та цифрових технологій є стратегічно важливим напрямом розвитку ТОВ «Нова Пошта». Це дозволяє підвищувати ефективність логістики, автоматизувати процеси, створювати нові послуги та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Проте такий розвиток пов’язаний із значними ризиками, які можуть впливати на фінансові, операційні та репутаційні показники компанії.

Серед ключових ризиків — високі витрати на розробку, впровадження та обслуговування цифрових рішень. Це включає інвестиції у програмне забезпечення, обладнання та навчання персоналу. Технічні ризики, зокрема несумісність нових рішень із існуючими системами та можливі збої у роботі, можуть призвести до затримок у доставці та зниження якості послуг.

Цифровізація підвищує рівень залежності від інформаційних систем, що робить компанію вразливою до кібератак, витоку даних або збоїв у роботі інфраструктури. Порушення кібербезпеки може завдати значної шкоди репутації, призвести до фінансових втрат та правових наслідків. Це потребує постійного оновлення систем безпеки та інвестицій у кіберзахист.

Впровадження інновацій та цифрових технологій передбачає зміну бізнес-процесів і робочих практик. Опір персоналу до змін, недостатня підготовка або низький рівень цифрової компетенції можуть уповільнити процес та знизити ефективність впровадження. Тому важливим є інвестування в навчання та комунікацію змін.

Швидкість розвитку технологій створює додатковий ризик втрати конкурентних переваг, якщо компанія не встигає оновлювати свої цифрові рішення. Це вимагає постійного стратегічного планування та гнучкості, щоб швидко адаптуватися до нових технологічних трендів. Таким чином, управління ризиками у цифровізації має стати невід'ємною частиною стратегії масштабування Нової Пошти.

Таблиця 3.4 - Ризики впровадження інновацій та цифрових технологій ТОВ «Нова Пошта»[30]

Ризик	Опис	Можливі способи мінімізації
Високі фінансові витрати	Необхідність значних інвестицій у розробку та впровадження технологій	Детальне планування бюджету, пошук інвестицій, етапне впровадження
Технічні ризики	Несумісність нових рішень з існуючими системами, технічні збої	Проведення тестування, поетапне впровадження, аудит IT-систем
Кіберризики	Загроза кібератак, витоку даних, порушення роботи систем	Інвестиції у кібербезпеку, оновлення систем, резервне копіювання
Опір персоналу	Недостатня адаптація співробітників до нових технологій	Навчання персоналу, комунікація змін, мотиваційні програми

Швидкість технологічних змін	Ризик втрати конкурентних переваг через відставання від трендів	Постійний моніторинг технологій, стратегічне планування, R&D

Таблиця 3.4 узагальнює основні ризики, пов’язані з впровадженням інновацій та цифрових технологій у діяльності ТОВ «Нова Пошта». Вони охоплюють технічні, фінансові, організаційні та ринкові аспекти, що можуть вплинути на успішність реалізації проєктів цифровізації. Такий аналіз дозволяє виявити потенційні загрози та своєчасно розробити заходи для їх мінімізації. Серед ключових ризиків виділяються технічні складнощі інтеграції нових технологій у наявні бізнес-процеси, високі витрати на розробку та впровадження інновацій, а також можливі затримки у термінах реалізації. Крім того, існує ризик недостатньої кваліфікації персоналу та опору змінам, що потребує спеціальної уваги до навчання та внутрішніх комунікацій. Розуміння та системне управління цими ризиками є важливими складовими стратегічного планування. Для ТОВ «Нова Пошта» це означає не лише технологічне оновлення, а й підвищення конкурентоспроможності та створення стійкої інноваційної екосистеми. Своєчасна і грамотна реакція на ризики дозволить забезпечити ефективність цифрових трансформацій та максимізувати вигоди від інвестицій у нові технології.

Таблиця 3.5 - Розрахунок очікуваних результатів та ризиків впровадження стратегії масштабування ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Значення	Одиниця виміру	Примітка
Інвестиції в масштабування	300 000 000	грн	Включає сортувальні центри, цифровізацію, міжнародну експансію
Очікуване додаткове річне зростання доходів	150 000 000	грн/рік	За рахунок розширення ринків та підвищення сервісу
Скорочення витрат завдяки автоматизації	30 000 000	грн/рік	Економія завдяки цифровізації та оптимізації процесів

Загальні додаткові доходи та економія за рік	180 000 000	грн/рік	Сума доходів і економії
Загальні додаткові доходи та економія за 5 років	900 000 000	грн	180 млн × 5 років
ROI	200%	%	(900 млн − 300 млн) / 300 млн × 100%

Таблиця 3.5 демонструє розрахунок очікуваних фінансових результатів та пов'язаних із ними ризиків впровадження стратегії масштабування ТОВ «Нова Пошта». Вона включає ключові показники, зокрема розмір інвестицій, прогнозоване зростання доходів, економію витрат та показник рентабельності інвестицій (ROI), що дозволяє оцінити ефективність запланованих заходів. Згідно з розрахунками, інвестиції в масштабування становлять 300 млн грн і передбачають створення сортувальних центрів, цифровізацію процесів та міжнародну експансію. Це сприятиме додатковому зростанню доходів на 150 млн грн щороку та економії 30 млн грн щорічно за рахунок автоматизації. У сумі це дає щорічно 180 млн грн додаткових доходів та економії, що за 5 років становитиме 900 млн грн. Показник ROI на рівні 200% свідчить про високу економічну ефективність проєкту масштабування. Це означає, що кожна вкладена гривня генерує подвійний прибуток, що підтверджує стратегічну доцільність реалізації інвестиційного проєкту. Водночас такі результати вимагають уважного управління ризиками, щоб забезпечити досягнення запланованих фінансових показників.

Таблиця 3.6- Оцінка ризиків впровадження стратегії масштабування

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Заходи мінімізації
Затримка запуску нових центрів	Середня	Високий	Високий	Чітке планування, етапне впровадження
Перевищення бюджету	Висока	Середній	Високий	Моніторинг витрат,

				резервний бюджет
Низька адаптація персоналу	Середня	Середній	Середній	Навчання, комунікація змін, мотиваційні програми
Технічні збої під час впровадження	Низька	Високий	Середній	Тестування систем, резервні механізми
Конкуренція та ринкові зміни	Висока	Високий	Високий	Моніторинг ринку, швидка адаптація, інноваційний R&D

Таблиця 3.5 представляє аналіз основних ризиків, які можуть виникнути під час впровадження стратегії масштабування ТОВ «Нова Пошта», із зазначенням ймовірності їх виникнення, рівня впливу на проєкт та заходів для мінімізації негативних наслідків. Такий підхід дозволяє системно оцінити потенційні загрози та розробити ефективні стратегії управління ними. Серед найбільш критичних ризиків виділяються затримка запуску нових центрів, перевищення бюджету та конкуренція, кожен з яких має високий рівень ризику через значний вплив на реалізацію проєкту. Для зменшення цих загроз пропонується чітке планування, етапне впровадження, постійний моніторинг витрат та створення резервного бюджету, а також активне відстеження ринкових змін і розвиток інноваційних рішень. [36] Ризики, пов’язані з адаптацією персоналу та технічними збоями, мають середній рівень загрози, але все ж потребують уваги. Запропоновані заходи включають навчання працівників, ефективну комунікацію змін, мотиваційні програми та тестування систем із впровадженням резервних механізмів. Такий комплексний підхід дозволяє знизити негативний вплив ризиків та забезпечити успішну реалізацію стратегії масштабування.

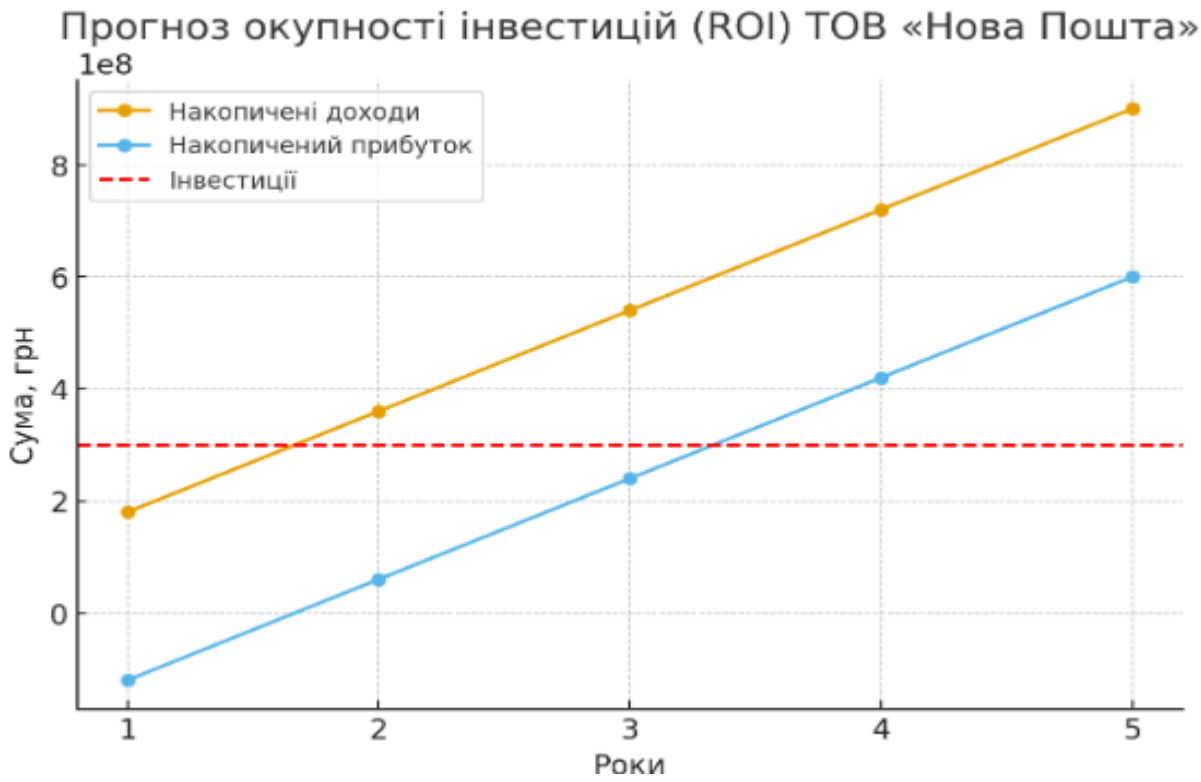


Рис. 3.1 – Прогноз окупності ТОВ «Нова пошта»

На рис. 3.1 представлені два ключові показники:

1. Накопичені доходи - сумарний додатковий дохід та економія за рахунок масштабування протягом кожного року.

2. Накопичений прибуток - різниця між накопиченими доходами та початковими інвестиціями.

На 2-3 рік накопичені доходи перевищують інвестиції — це означає, що проект виходить на точку беззбитковості. До кінця 5 року накопичений прибуток стає значним (600 млн грн), що відповідає ROI = 200%. Графік демонструє економічну доцільність масштабування, особливо за умови контролю ризиків.

Рис.3.1 чітко демонструє позитивну динаміку фінансових результатів проекту: вже на 2–3 рік накопичені доходи перевищують початкові інвестиції, що свідчить про досягнення точки беззбитковості. Це є важливим показником економічної життєздатності проєкту, адже підтверджує, що витрати на впровадження окупаються на ранніх етапах реалізації. До кінця 5-го року накопичений прибуток становить 600 млн грн, що забезпечує високий рівень

рентабельності інвестицій — ROI на рівні 200%. Такий результат свідчить про значну економічну ефективність масштабування, підтверджуючи, що проєкт має довгостроковий фінансовий потенціал та здатен генерувати стійкий прибуток. Отримані результати вказують на високу економічну доцільність реалізації проєкту за умови ефективного управління ризиками. Масштабування стає не лише можливістю збільшення доходів, а й стратегічним кроком для зміцнення фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Це підкреслює важливість подальшого інвестування в проєкт для досягнення максимального ефекту.

ТОВ «Нова Пошта» є однією з провідних логістичних компаній України, яка демонструє стабільне зростання та активно впроваджує інноваційні рішення. У перспективі компанія має значні можливості для подальшого розвитку, що пов’язані з низкою стратегічних напрямів. По-перше, це розширення географії діяльності як всередині країни, так і за її межами. Розвиток міжнародної логістики та співпраця з глобальними партнерами відкриває нові ринки та створює умови для диверсифікації бізнесу.

По-друге, важливим напрямом є цифровізація та автоматизація бізнес-процесів. Впровадження нових ІТ-рішень, штучного інтелекту та робототехніки дозволяє підвищувати ефективність логістики, знижувати витрати та покращувати якість обслуговування клієнтів. Це створює конкурентну перевагу і забезпечує довгострокову стабільність компанії. ТОВ «Нова Пошта» має потенціал стати лідером у впровадженні цифрових інновацій у сфері логістики в Україні та Східній Європі.

По-третє, компанія може розширювати спектр послуг, зокрема в напрямку e-commerce, фінансових та складських рішень. Потреби ринку зростають, а клієнти очікують комплексних та інтегрованих сервісів. Створення нових сервісних продуктів, що відповідають запитам сучасних споживачів, відкриває перспективу зростання доходів та підвищення лояльності клієнтів.

Таким чином, перспективи розвитку ТОВ «Нова Пошта» ґрунтуються на масштабуванні діяльності, інноваційних технологіях та розширенні спектру послуг, що дозволяє компанії зміцнювати свої позиції на ринку та формувати стійкий фундамент для майбутнього зростання

ТОВ «Нова Пошта» має великі перспективи розвитку, засновані на масштабуванні, інноваціях та розширенні спектру послуг. Проте для досягнення цих цілей компанія має враховувати низку викликів та ризиків, що можуть вплинути на ефективність стратегії.

Потенційні виклики та ризики:

1. Зростання конкуренції — ринок логістики в Україні активно розвивається, з'являються нові гравці та міжнародні оператори. Це створює потребу в постійних інноваціях та підвищенні якості сервісу для збереження конкурентних позицій.

2. Технологічні ризики — впровадження нових цифрових рішень та автоматизації пов'язане з ризиком технічних збоїв, високих витрат на розробку та інтеграцію, а також потребою у кваліфікованих кадрах.

3. Фінансові ризики — масштабування вимагає значних інвестицій, що може створювати навантаження на фінансові ресурси компанії, особливо у випадку економічної нестабільності або зростання вартості ресурсів.

4. Регуляторні виклики — зміни у законодавстві та податковій політиці можуть впливати на бізнес-модель компанії, особливо у частині міжнародної діяльності.

5. Логістичні та операційні ризики — розширення мережі потребує ефективного управління ланцюгами постачання, що включає питання безпеки вантажів, оптимізації маршрутів та контролю якості доставки.

Рекомендації щодо подолання викликів:

- Активно інвестувати в R&D та цифрові технології, щоб підвищувати автоматизацію та ефективність процесів.
- Розробляти адаптивні стратегії реагування на зміни ринку та конкуренції.
- Формувати резервний фонд та ретельно планувати інвестиції для зменшення фінансових ризиків.
- Підвищувати кваліфікацію персоналу та залучати експертів у сфері цифровізації та логістики.

– Системно моніторити регуляторне середовище та адаптувати бізнес-моделі відповідно до змін у законодавстві.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» має значний потенціал для розвитку та розширення, але досягнення довгострокових цілей потребує усвідомленого управління ризиками. Поєднання масштабування, інновацій та стратегічного управління створює міцну основу для зростання компанії, збереження конкурентоспроможності та підвищення її ролі на ринку логістики.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ\

1. Результати проведеного аналізу свідчать, що стратегія масштабування ТОВ «Нова Пошта» є економічно доцільною та має високий потенціал для підвищення конкурентоспроможності компанії. Розрахунки показників, зокрема ROI на рівні 200%, підтверджують, що вкладення в цифровізацію, розвиток сортувальних центрів та міжнародну експансію принесуть значні фінансові результати.

2. Досягнення точки беззбитковості вже на 2–3 рік реалізації проєкту свідчить про швидку окупність інвестицій. Це є важливим аргументом на користь реалізації стратегії, адже зменшує ризики та підвищує привабливість проєкту для потенційних інвесторів і партнерів.

3. Важливим результатом масштабування стане не лише зростання доходів, але й оптимізація витрат за рахунок автоматизації та цифровізації процесів. Це створює передумови для підвищення операційної ефективності та зниження собівартості послуг.

4. Аналіз ризиків вказує на наявність значущих загроз, зокрема затримок у запуску нових центрів, перевищення бюджету та конкурентного тиску на ринку. Високий рівень цих ризиків потребує системного підходу до управління та впровадження комплексних заходів мінімізації.

5. Серед заходів мінімізації ризиків важливим є чітке планування та етапне впровадження проєкту, що дозволить своєчасно виявляти та усувати проблеми. Крім того, необхідний постійний моніторинг витрат та створення резервного бюджету для покриття непередбачених витрат.

6. Для успішної адаптації персоналу важливим є проведення навчальних програм, активна комунікація змін та впровадження мотиваційних механізмів. Це дозволить знизити опір трансформаціям та підвищити залученість співробітників у процес масштабування.

7. Технічні ризики, зокрема можливі збої під час впровадження, потребують ретельного тестування систем та створення резервних механізмів. Це

забезпечить безперервність бізнес-процесів і мінімізує негативний вплив на клієнтів та репутацію компанії.

8. В умовах високої конкуренції важливо постійно здійснювати моніторинг ринку та аналіз конкурентних стратегій. Це дозволить швидко реагувати на зміни та адаптувати власні рішення, зберігаючи лідерські позиції.

9. Рекомендовано впровадити інноваційні рішення у сфері R&D, що підвищить здатність компанії до інновацій та забезпечить довгострокову конкурентну перевагу. Такий підхід сприятиме формуванню стійкої інноваційної екосистеми та підвищенню цінності бренду.

10. Загалом, стратегія масштабування ТОВ «Нова Пошта» має значний потенціал для розвитку компанії та зміцнення її позицій на ринку. Успішна реалізація проєкту потребує комплексного управління фінансовими, технічними та організаційними ризиками, що забезпечить максимальний економічний ефект та довгострокову стійкість бізнесу.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бойко О. І. Молочне скотарство в фермерських та особистих селянських господарствах / О. І. Бойко, О. Гончар, Ю. Сотніченко, В. Бащенко. К.: Українська академія аграрних наук, 2022. 320 с.

2. Лук'яненко І. П. Міжнародна економіка / І. П. Лук'яненко, А. М. Поручник, Т. М. Циганкова, О. М. Мозговий, В. І. Чужиков. К.: КНЕУ, 2020. 512 с.

3. Карпюк Г.І. Основи підприємництва. Київ, 2021. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

4. Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу / за ред. С. Д. Лучика. Чернівці, 2021. URL: https://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/prob_persp_ms_b_2021.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

5. Kyivstar Business Hub. Топ 5 бізнес-напрямків або куди компанії інвестують гроші у 2021 році. 2021. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/top-5-biznes-napryamkiv-abo-kudy-kompaniyi-investuyut-groshi-u-2021 (дата звернення: 21.10.2025).

6. Як український малий бізнес адаптується під час війни. 2022.: https://www.ukrainer.net/biznes-adaptuietsia (дата звернення: 21.10.2025).

7. Руда М.В., Мельник О.Г., Сохан В.Р. Масштабування бізнесу: міжнародні стратегії в умовах глобалізації. *Економіка та управління: наука для практики*, Випуск 2024. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35796/ruda.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

8. Іжевський П. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу: роль технологій у зростанні МСП. *Економіка та суспільство*, 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4138/4068 (дата звернення: 21.10.2025).

9. Кравець О.В. Тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Вісник ХНУ*, 2022. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-22.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

10. Чаланов В., Дюк А. Малий та середній бізнес в Україні: стан діяльності у 2022-2024 рр. *Економіка та суспільство*, 2025. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6038/5977/ (дата звернення: 21.10.2025).

11. Носков О.М. Державне регулювання розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах пандемії та воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2023. № 7 (2023). URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/download/2023-7-02-12/2023-7-02-12/607 (дата звернення: 21.10.2025).

12. Князевич А.О., Демидюк С.М., Поліщук І.Є. Антикризове масштабування бізнесу: досвід виходу на ринки Європи групи компанії «Nova». *Економіка та суспільство*, 2024. № 62. URL https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3980/3906 (дата звернення: 21.10.2025).

13. Ковальчук В. Маркетингові складові підприємницького потенціалу як підґрунтя до масштабування бізнесу (на прикладі компанії «Нова Пошта»). *Економіка та ефективність підприємництва*, 2024, № 7. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download /4191/4226/9742 (дата звернення: 21.10.2025).

14. Князевич А., Демидюк С., Поліщук І. Антикризове масштабування бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2024. № 57.: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3980/3906. (дата звернення: 21.10.2025).

15. Попаснюк В**.** Nova Poshta в умовах війни: слідуємо за українцями PwC Ukraine**,** 2023. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html. (дата звернення: 21.10.2025).

16. Ковальчук В. ТОВ «Нова Пошта» як приклад масштабування поштово-логістичного бізнесу в Україні. *Економіка та ефективність підприємництва*,

2024. № 7. URL : https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.15. (дата звернення: 21.10.2025).

17. Михайленко Д.Г. «Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні». *Економіка та суспільство*, 2024. № 60, URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3694/3624 (дата звернення: 21.10.2025).

18. Озарко О.П., Даньків Н.І. Стан і проблеми розвитку малого підприємництва в умовах російсько-української війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2023. № 36/2023. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1265/1094 (дата звернення: 21.10.2025).

19. Стійкість малого і середнього бізнесу України у війні (виклики, політика і майбутнє) *VoxUkraine*. 2025. URL: https://voxukraine.org/stijkist-malogo-i-serednogo-biznesu-ukrayiny-u-vijni-vyklyky-polityka-i-majbutnye voxukraine.org (дата звернення: 21.10.2025).

20. Малий та середній бізнес в Україні: стан, тенденції та виклики під час дії воєнного стану Дюк А. А., Чаланов В. В. *Економіка та суспільство*, 2025. Випуск № 74, URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6038/5977 economyandsociety.in.ua(дата звернення: 21.10.2025).

21. Класифікація шляхів масштабування підприємств HoReCa-бізнес-сегментів. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/396736367(дата звернення: 21.10.2025).

22. Сучасні підходи до розвитку малого бізнесу в Україні: виклики, тенденції та інструменти підтримки. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/393900438(дата звернення: 21.10.2025).

23. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Бізнес-Інформ*, 2022. № 8/2022. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-8_0-pages-81_87.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

24. Мельник О.Г., Сохан В.-Р. Масштабування українського бізнесу на європейський ринок. *Менеджмент та підприємництво в Україні*, 2024. № 2(12),

URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37269/menedzhmentnadoi-210-219.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

25. Масштабування малого бізнесу: коли настав «той самий момент» . Nova Poshta Business School. 2023. URL: https://online.novaposhta.education/blog/masshtabuvannya-malogo-biznesu-koli-nastav-toj-samij-moment. (дата звернення: 21.10.2025).

26. ТОВ «Нова Пошта». Звіт управління за 2024 рік. URL: https://site-assets.novapost.com/d0f6de76-d9b9-44fc-96f1-6b40906d8417.pdf. (дата звернення: 21.10.2025).

27. Nova Poshta's international expansion plans : interview with company executives. Intellinews, 2025. URL: https://www.intellinews.com/interview-ukraine-s-leading-logistics-company-has-big-plans-for-its-international-expansion-365479. (дата звернення: 21.10.2025).

28. Маркова С. В. Економічні аспекти управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: науковий журнал. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2020. № 34. С. 219-223. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/34_2020ua/39.pdf. (дата звернення: 21.10.2025).

29. Як масштабувати мікробізнес в Україні у 2024 році. Kyivstar Business Hub.: URL https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-masshtabuvati-mikrobiznes-v-ukrayini (дата звернення: 21.10.2025).

30. Як масштабувати малий бізнес: практичні кейси». Finradnyk.media, 28 травня 2025. URL: https://www.finradnyk.media/2025/05/28/yak-masshtabuvaty-biznes-ukraina/(дата звернення: 21.10.2025).

31. Масштабування бізнесу: міжнародні стратегії експансії / Руда М.В., Мельник О.Г., Дубнер Д.Г. 2024. *Менеджмент та підприємництво в Україні*, № 1(11). URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35796/240560maketmanagement-138-148.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

32. Бесединa К.В. Сучасні тренди розвитку франчайзингу у сфері HoReCa: кейс-стаді США та України . *Economic Space*, 2025. № 204. URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/09/204-37-43-besedina.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

33. Васюта В., Лобас В., Зубко О Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Галицький економічний вісник*, 2024. № 2(87). URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/87/1300.pdf (дата звернення: 21.10.2025).