

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Заочна форма здобуття освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

БЛОКОНЯ ПАВЛА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СМАРТИЗАЦІЇ
БІЗНЕСУ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Білокінь П.О.*

Науковий керівник:
докт. екон. наук, проф.
_____ Лариса ЛІГОНЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____2026 р. протокол № ____

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СМАРТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність бізнес-моделі підприємства та сучасні підходи до її формування	6
1.2. Поняття смартизації бізнес-моделі підприємства та її роль у підвищенні конкурентоспроможності	17
1.3. Методологія оцінювання ефективності смартизації бізнес- моделі	26
Висновок до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ПЕРЕДУМОВ ЇЇ СМАРТИЗАЦІЇ В ТОВ «НОВА ПОШТА»	39
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства	39
2.2. Аналіз бізнес-моделі підприємства та рівня цифровізації	55
2.3. Аналіз факторів смартизації бізнес-моделі підприємства	64
Висновок до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СМАРТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА	74
3.1. Напрями та інструменти смартизації бізнес-моделі підприємства	74
3.2. Формування бізнес-пропозиції щодо впровадження smart- рішень у бізнес-модель підприємства	83
3.3. Оцінка економічної ефективності реалізації бізнес- пропозиції підприємства	92
Висновок до розділу 3	101
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106
ДОДАТКИ	117

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та трансформації бізнес-середовища особливої актуальності набуває питання смартизації бізнес-моделей підприємств як ключового чинника забезпечення їх конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокового зростання. Стрімкий розвиток інформаційних технологій, поширення платформених рішень, автоматизація бізнес-процесів і зростання ролі аналітики даних зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до організації діяльності підприємств, зокрема у сфері логістики. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження процесів цифрової трансформації та впровадження smart-рішень у діяльність логістичних компаній, що функціонують у динамічному та висококонкурентному середовищі.

Теоретико-методологічну основу дослідження становить аналіз сучасних підходів до формування та розвитку бізнес-моделей підприємств, зокрема в умовах їх цифровізації та смартизації. У роботі узагальнено наукові підходи до трактування сутності бізнес-моделі, її структурних елементів, а також визначено роль інноваційних технологій у трансформації традиційних операційних систем. Особлива увага приділяється дослідженню концепції смартизації як комплексного процесу інтеграції цифрових технологій, автоматизації, інтелектуальних систем управління та підходів у діяльності підприємства. Це дозволяє сформулювати концептуальне підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів трансформації бізнес-моделі.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо смартизації бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні підходи до формування бізнес-моделі підприємства;
- дослідити сутність смартизації бізнес-моделі та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності;
- проаналізувати діяльність ТОВ «Нова Пошта» та особливості

функціонування його бізнес-моделі;

- оцінити рівень цифровізації та фактори смартизації бізнес-моделі підприємства;

- обґрунтувати напрями та інструменти смартизації бізнес-моделі;

- сформулювати бізнес-пропозицію щодо впровадження smart-рішень;

- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси формування та функціонування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти смартизації бізнес-моделі підприємства, а також інструменти та механізми її реалізації в діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Методичне забезпечення дослідження, за допомогою якого проведено аналіз підприємства та сформовано бізнес-пропозиції щодо впровадження smart-рішень у бізнес-модель підприємства:

- для вивчення складових бізнес-моделі використано аналіз та синтез, індукція та дедукція, системний підхід;

- для візуалізації поточної та майбутньої «смарт-моделі» використано шаблон Business Model Canvas (Олександра Остервальдера);

- для оцінки сильних і слабких сторін впровадження інновацій використано SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз;

- проведено порівняльну оцінку показників «Нової Пошти» з конкурентами;

- застосовано економіко-статистичні методи, безпосередньо для розрахунку прогностичних показників ефективності від впровадження smart-технологій (наприклад, зменшення часу обробки посилки).

Джерелами даних, на які зосереджено увагу та використано для узагальнення, проведення розрахунків та прогнозування є ітакими:

- нормативно-правова база, що включає Закони України про поштовий зв'язок, електронну комерцію та захист персональних даних;

- внутрішня звітність ТОВ «Нова Пошта», а саме фінансова звітність (Баланс, Звіт про фінансові результати), стратегічні плани розвитку, оприлюднені в річних звітах;

- корпоративні ресурси, безпосередньо офіційний сайт povaposhta.ua, прес-релізи про запуск інновацій (роботизація сортувальних центрів, застосунок, поштомати);

- аналітичні огляди: дані Forbes Ukraine, Dragon Capital та галузевих видань щодо ринку логістики;

- статистичні дані для порівняння та узагальнення, а саме звіти Державної служби статистики України та результати маркетингових досліджень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо формування бізнес-пропозиції впровадження smart-рішень у бізнес-модель підприємства, а саме:

- впровадження алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування навантаження на термінали, що дозволить зменшити простой та витрати на логістику;

- розробка архітектури персоналізованого сервісу в мобільному додатку (автоматичне керування посилками, предиктивна підтримка);

- розрахунок терміну окупності інвестицій у цифровізацію.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СМАРТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність бізнес-моделі підприємства та сучасні підходи до її формування

У сучасній економічній науці поняття «бізнес-модель» трансформувалося з прикладного інструмента опису підприємницької діяльності у фундаментальну категорію стратегічного менеджменту, інноваційної економіки та теорії підприємства. Зростання невизначеності зовнішнього середовища, цифрова трансформація бізнес-процесів, інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості та розвиток економіки знань зумовлюють необхідність глибокого теоретичного осмислення природи бізнес-моделі як системного феномена. Методологічно дослідження бізнес-моделі ґрунтується на синтезі положень стратегічного менеджменту, ресурсної теорії фірми, інституційної економіки, теорії інновацій та підприємництва. У цьому контексті важливими є праці зарубіжних науковців, які заклали підвалини сучасної парадигми бізнес-моделювання. Зокрема, Michael Porter [33] сформулював концепцію ланцюга створення вартості (value chain), довівши, що конкурентні переваги підприємства формуються через ефективну конфігурацію внутрішніх процесів. Хоча термін «бізнес-модель» не був центральним у його працях, саме ідея системної логіки створення та привласнення вартості стала теоретичною основою подальших досліджень бізнес-моделей. Подальшу інституціоналізацію поняття здійснили Bashynska I та Al-Zoubi W [54, 56], які запропонували концепцію Business Model Canvas. У межах цього підходу бізнес-модель розглядається як структурована архітектура з дев'яти взаємопов'язаних блоків, що відображають механізм створення, доставки та монетизації цінності. Важливою перевагою цього підходу є його прикладна орієнтація та можливість візуалізації стратегічної логіки бізнесу.

Інноваційний вимір бізнес-моделі розвинув Alexandra Kelley [59] у межах концепції відкритих інновацій. Учений обґрунтував, що саме бізнес-модель

виступає інструментом комерціалізації технологічних розробок, визначаючи механізми інтеграції зовнішніх знань, партнерств і ринкових можливостей. Таким чином, бізнес-модель розглядається не лише як організаційна схема, а як динамічний механізм перетворення інновацій у фінансовий результат. Водночас у вітчизняній науковій школі проблематика бізнес-моделювання набуває дедалі більшої уваги, особливо в контексті трансформаційних процесів української економіки. Так, Смирнова І. [40] розглядає бізнес-модель у площині стратегічного управління, трактуючи її як інтегровану систему взаємопов'язаних управлінських рішень, що забезпечують реалізацію конкурентної стратегії підприємства. У її працях підкреслюється взаємозв'язок між стратегічним аналізом середовища та конфігурацією бізнес-моделі. Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. [30] акцентують увагу на системному характері управління підприємством, обґрунтовуючи необхідність узгодження бізнес-моделі з довгостроковими цілями розвитку та ресурсним потенціалом суб'єкта господарювання. У його дослідженнях бізнес-модель інтерпретується як механізм трансформації ресурсів у результати діяльності. Серед сучасних українських учених, які досліджують проблематику бізнес-моделей, варто відзначити також:

- Анатолій Гальчинський (у контексті інституційних трансформацій економіки та впливу макроекономічних чинників на моделі функціонування підприємств) [9];
- Валерій Геєць (у межах концепції інноваційного розвитку та структурної модернізації економіки) [10];
- Людмила Федулова (щодо ролі інноваційних стратегій у формуванні нових типів бізнес-моделей) [47];
- Михайло Кизим (у частині обґрунтування системного підходу до управління розвитком підприємств) [11];
- Сергій Ілляшенко (у дослідженнях інноваційного маркетингу та формування ціннісної пропозиції підприємства) [16].

Українські науковці переважно розглядають бізнес-модель як інструмент стратегічної реалізації місії підприємства, як систему трансформації ресурсного

потенціалу у конкурентні переваги, як механізм адаптації до інституційних та макроекономічних змін та форму інтеграції інноваційної та інвестиційної діяльності. Особливістю вітчизняного підходу є акцент на впливі трансформаційної економіки, нестабільності регуляторного середовища та обмеженості фінансових ресурсів на конфігурацію бізнес-моделі підприємства. На відміну від західної традиції, де домінує фокус на ринковій логіці створення цінності, українська школа приділяє більше уваги інституційним та макроекономічним чинникам. Отже, теоретико-методологічні засади дослідження бізнес-моделі підприємства формуються на перетині стратегічного менеджменту, інноваційної теорії, ресурсного підходу та інституційної економіки. Синтез зарубіжних і українських наукових підходів дозволяє розглядати бізнес-модель не лише як описовий інструмент, а як складну динамічну систему управління створенням і привласненням вартості в умовах сучасної економічної турбулентності.

У сучасній економічній парадигмі бізнес-модель підприємства розглядається як концептуальна конструкція, що відображає логіку функціонування суб'єкта господарювання у процесі створення, розподілу та привласнення вартості. Вона формує цілісну архітектуру взаємодії внутрішніх ресурсів підприємства із зовнішнім ринковим середовищем та визначає механізм трансформації факторів виробництва у кінцевий економічний результат [13, 18, 21]. Економічний зміст бізнес-моделі полягає у відображенні таких ключових аспектів:

- механізм створення вартості (способи трансформації ресурсів у продукт чи послугу з визначеною споживчою корисністю);
- механізм доставки вартості (організація каналів розподілу, комунікації та обслуговування клієнтів);
- механізм привласнення вартості (система монетизації, що забезпечує формування доходу та прибутку);
- механізм відтворення та масштабування (здатність моделі генерувати стійкі грошові потоки у довгостроковій перспективі).

Бізнес-модель виконує інтегруючу функцію між стратегічним, операційним та фінансовим рівнями управління. Вона виступає своєрідним

«каркасом» підприємства, який визначає внутрішню узгодженість управлінських рішень і забезпечує їх економічну доцільність. У науковій літературі бізнес-модель розглядається з позицій різних теоретичних парадигм, що відображають багатовимірність її економічної природи. Узагальнення підходів дозволяє систематизувати ключові акценти – від ресурсної бази підприємства до його здатності адаптуватися до динамічних змін середовища (табл. 1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика концептуальних підходів до трактування бізнес-моделі

№	Підхід	Сутність трактування	Ключовий фокус	Економічна логіка
1	Ресурсний	Бізнес-модель як спосіб ефективної комбінації та використання ресурсів і компетенцій	Унікальні активи (матеріальні, фінансові, інтелектуальні), ключові компетенції	Максимізація віддачі від ресурсів і формування стійких конкурентних переваг
2	Процесний	Бізнес-модель як система взаємопов'язаних бізнес-процесів	Потоки ресурсів, інформації, фінансів; координація діяльності	Підвищення операційної ефективності та зниження транзакційних витрат
3	Ціннісно-орієнтований	Бізнес-модель як механізм створення та доставки споживчої цінності	Унікальна ціннісна пропозиція, орієнтація на потреби клієнтів	Забезпечення конкурентоспроможності через кращу відповідність ринковому попиту
4	Інституційний	Бізнес-модель як форма організації діяльності в межах нормативного середовища	Регуляторні вимоги, галузеві стандарти, соціальні очікування	Досягнення легітимності та довгострокової стійкості функціонування
5	Динамічний	Бізнес-модель як адаптивна система, що змінюється під впливом зовнішніх факторів	Інновації, цифровізація, глобалізація, поведінка споживачів	Гнучкість, трансформаційна здатність і підтримання конкурентної позиції

Джерело: узагальнено за [13, 18, 19, 21, 24, 25]

У таблиці 1.1 систематизовано п'ять ключових підходів до розуміння бізнес-моделі, розкрито їх змістовне наповнення, визначено домінуючі управлінські акценти та економічну логіку функціонування підприємства в межах кожної концепції. Отже, бізнес-модель є комплексною економічною категорією, інтерпретація якої залежить від теоретичної призми дослідження. Ресурсний підхід акцентує на внутрішньому потенціалі підприємства, процесний

– на ефективності організації діяльності, ціннісно-орієнтований – на формуванні конкурентної пропозиції, інституційний – на відповідності зовнішнім вимогам, а динамічний – на здатності до трансформації. Їх інтеграція забезпечує системне розуміння механізму формування та розвитку бізнес-моделі в сучасних умовах господарювання. Ключові характеристики бізнес-моделі:

1. Бізнес-модель базується на формуванні унікальної ціннісної пропозиції. Йдеться не лише про функціональні характеристики продукту, а й про додаткові вигоди: сервіс, бренд, швидкість обслуговування, цифрову інтеграцію, екологічність. Саме цінність є центральним елементом, що визначає конкурентну позицію підприємства.

2. Бізнес-модель є цілісною системою, де всі елементи взаємопов'язані. Зміна одного компоненту (наприклад, каналу збуту) впливає на структуру витрат, систему партнерств і формат взаємодії з клієнтами. Системний характер забезпечує внутрішню узгодженість і синергетичний ефект.

3. Сучасні ринки характеризуються високою швидкістю змін. Ефективна бізнес-модель передбачає механізми гнучкого реагування: оновлення продуктового портфеля, диверсифікацію джерел доходів, інтеграцію цифрових інструментів.

4. Інноваційний компонент може проявлятися як у продукті, так і в способі його просування, монетизації чи організації взаємодії зі споживачами. Інноваційна бізнес-модель дозволяє створювати нові ринкові ніші та підвищувати бар'єри входу для конкурентів.

5. Кінцевою метою функціонування бізнес-моделі є формування стійкого фінансового потоку. Вона повинна забезпечувати достатній рівень рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості. Ефективність бізнес-моделі оцінюється через показники прибутковості, оборотності активів, маржинальності та грошових потоків.

З економічної точки зору бізнес-модель підприємства відображає механізм формування, розподілу та привласнення вартості. Її структура охоплює три взаємопов'язані функціональні блоки, збалансованість яких визначає фінансову результативність та довгострокову стійкість діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика економічних блоків бізнес-моделі підприємства

№	Блок бізнес-моделі	Економічний зміст	Основні елементи	Функціональне призначення
1	Доходний блок	Система формування грошових надходжень від реалізації ціннісної пропозиції	Продаж продукції; підписка; ліцензування; комісійні; сервісні платежі; додаткові послуги	Генерація виручки та забезпечення грошового потоку підприємства
2	Витратний блок	Сукупність витрат, необхідних для створення та доставки цінності	Постійні та змінні витрати; інвестиції; маркетингові витрати; логістика; інноваційні витрати; адміністративні витрати	Формування собівартості та визначення рівня операційної ефективності
3	Фінансово-інвестиційний блок	Механізм забезпечення підприємства фінансовими ресурсами та їх розподілу	Власний і позиковий капітал; структура фінансування; дивідендна політика; реінвестування прибутку; управління ліквідністю	Підтримання фінансової стійкості та забезпечення стратегічного розвитку

Джерело: узагальнено за [5, 8, 9, 11, 15]

У таблиці 1.2 узагальнено ключові структурні блоки бізнес-моделі з позицій економічного аналізу. Для кожного блоку визначено його змістове наповнення, основні складові елементи та функціональне призначення в системі управління підприємством. Баланс між доходним і витратним блоками формує фінансовий результат діяльності, тоді як фінансово-інвестиційний блок забезпечує ресурсну основу стратегічного розвитку. Отже, бізнес-модель підприємства є комплексною економічною категорією, що відображає внутрішню логіку функціонування суб'єкта господарювання в ринковому середовищі. Вона інтегрує ресурси, процеси, партнерські взаємозв'язки та фінансові механізми у єдину систему створення, розподілу й привласнення вартості, визначаючи життєздатність та конкурентоспроможність підприємства. У сучасній теорії стратегічного менеджменту структура бізнес-моделі розглядається як інтегрована архітектура створення, доставки та привласнення вартості. Її формалізація здійснюється через декомпозицію на функціональні блоки, які відображають економічну логіку діяльності підприємства. Методологічною основою такої структуризації є підхід, розроблений Alexander

Osterwalder та Yves Pigneur, а також стратегічні концепції Michael Porter. Нижче подано систематизоване табличне представлення структурних компонентів бізнес-моделі з розширеним теоретичним обґрунтуванням та економічною інтерпретацією.

Таблиця 1.3 – Структурні компоненти бізнес-моделі підприємства: теоретико-економічна характеристика

№	Компонент	Теоретична база	Економічний зміст	Управлінське значення	Приклад реалізації
1	Ціннісна пропозиція	Теорія конкурентних переваг, ресурсна теорія	Формування унікальної корисності для клієнта	Визначає позиціонування на ринку	Персоналізований сервіс
2	Сегменти споживачів	Маркетингова сегментація	Ідентифікація цільових груп клієнтів	Забезпечує фокусування ресурсів	B2B, B2C сегмент
3	Канали збуту	Логістична та комунікаційна теорія	Способи передачі цінності	Оптимізація доступності продукту	Онлайн-платформи
4	Взаємовідносини з клієнтами	CRM-концепція	Формування лояльності та довгострокових відносин	Підвищення CLV (Customer Lifetime Value)	CRM-система
5	Джерела доходів	Теорія підприємництва	Механізм монетизації створеної вартості	Забезпечує фінансову стійкість	Підписка, ліцензія
6	Ключові ресурси	RBV-підхід	Матеріальна й нематеріальна база діяльності	Формування стійких конкурентних переваг	Інтелектуальна власність
7	Ключові види діяльності	Теорія динамічних здібностей	Основні операційні процеси	Реалізація стратегічних цілей	Виробництво, R&D
8	Партнерська мережа	Теорія транзакційних витрат	Кооперація з зовнішніми суб'єктами	Зниження витрат і ризиків	Аутсорсинг
9	Структура витрат	Фінансовий менеджмент	Формування витратної архітектури	Контроль прибутковості	Логістика, маркетинг

Джерело: сформовано за [20, 25, 38, 41, 45, 56, 66]

Таблиця 1.3 демонструє системну взаємодію елементів бізнес-моделі через поєднання їх теоретичних витоків та прикладної управлінської функції. Кожен компонент має подвійний характер, з одного боку – концептуальний (обґрунтований науковими теоріями), з іншого – прикладний (інструмент

стратегічного управління). Структурні компоненти бізнес-моделі утворюють складну багаторівневу систему, що функціонує на перетині стратегічного менеджменту, маркетингу, фінансового управління та інноваційної теорії. Їх таблична систематизація дозволяє:

- формалізувати логіку створення вартості;
- здійснювати порівняльний аналіз альтернативних моделей;
- проводити стратегічну діагностику підприємства;
- обґрунтовувати напрями трансформації бізнес-моделі.

Таким чином, структурний підхід до аналізу бізнес-моделі є необхідною умовою формування ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції. Трансформація глобальної економіки, цифровізація та розвиток мережових ефектів зумовили появу нових конфігурацій бізнес-моделей. Якщо в індустріальній економіці домінували виробничо-орієнтовані схеми створення вартості, то в постіндустріальній парадигмі центр тяжіння зміщується до управління даними, платформами, екосистемами та сервісними потоками. Сучасні дослідження свідчать про такі тенденції:

- гібридизація моделей (поєднання підписної та платформної логіки);
- домінування сервісної складової;
- зростання ролі даних як стратегічного ресурсу;
- інтеграція принципів сталого розвитку;
- перехід до екосистемного мислення.

Отже, класифікація сучасних бізнес-моделей відображає еволюцію економічних відносин – від виробничо-орієнтованої логіки до мережево-цифрової парадигми. Кожен тип моделі має власну теоретичну основу, механізм створення цінності та стратегічні наслідки для підприємства. Ефективність її вибору залежить від галузевої специфіки, ресурсного потенціалу та рівня цифрової зрілості підприємства. У сучасних умовах турбулентності ринкового середовища формування бізнес-моделі набуває стратегічного характеру та ґрунтується на інтеграції інноваційних і цифрових інструментів. Узагальнення наукових і прикладних підходів дозволяє виокремити три домінуючі напрями – стратегічний, інноваційний та цифровий (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Характеристика сучасних підходів до формування бізнес-моделі

№	Підхід	Теоретична основа	Ключові акценти	Практичне значення
1	Стратегічний	Концепції конкурентних переваг і стратегічного позиціонування (зокрема ідеї Michael Porter)	Диференціація, лідерство за витратами, фокусування; концентрація на ключових компетенціях	Забезпечення стійкої ринкової позиції та оптимальний розподіл ресурсів
2	Інноваційний	Теорія відкритих інновацій Henry Chesbrough	Інтеграція зовнішніх знань; партнерства; використання цифрових технологій; розвиток нових джерел доходу	Підвищення гнучкості, прискорення комерціалізації інновацій та довгострокове зростання
3	Цифровий	Концепції цифрової трансформації та платформенної економіки	Використання цифрових платформ; автоматизація процесів; аналітика даних; масштабування	Оптимізація витрат, розширення клієнтської бази, прискорення бізнес-процесів

Джерело: узагальнено за [16, 19, 33, 36, 47, 52, 65]

У таблиці 1.4 систематизовано сучасні підходи до формування бізнес-моделі з урахуванням їх теоретичного підґрунтя, управлінських акцентів та практичних результатів. Кожен підхід відображає різний вектор розвитку підприємства – від стратегічного позиціонування до цифрової трансформації. Отже, сучасна бізнес-модель формується як інтегрований механізм реалізації стратегії, комерціалізації інновацій та цифрової трансформації. Стратегічний підхід забезпечує конкурентну основу розвитку, інноваційний – створює потенціал оновлення, а цифровий – підвищує швидкість, масштабованість і ефективність функціонування підприємства. Їх комплексне поєднання формує адаптивну та стійку бізнес-модель у довгостроковій перспективі. Трансформація бізнес-моделей у сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона передбачає переосмислення ціннісної пропозиції, каналів взаємодії з клієнтами, джерел доходів, структури витрат та організаційних процесів. Сучасні підходи до трансформації ґрунтуються на концепції динамічних здібностей David Teece, за якою здатність підприємства адаптувати

бізнес-модель до змін ринкового середовища є основою довгострокової конкурентної переваги.

Смартизація – це еволюційний крок цифровізації та її практичне втілення у бізнес-моделі. Хоча поняття цифровізації та смартізації часто використовуються як синоніми, між ними існує суттєва різниця за змістом, масштабом і цілями. Цифровізація передбачає переведення інформації, процесів або послуг у цифрову форму з метою підвищення ефективності існуючих процесів. Це, зокрема, впровадження електронного документообігу, ERP-систем для обліку ресурсів або онлайн-банкінгу замість традиційних послуг. У свою чергу, смартізація передбачає інтеграцію «розумних» технологій – Інтернету речей, штучного інтелекту, аналітики великих даних – у процеси підприємства для інтелектуального управління, прогнозування та прийняття рішень. Вона дозволяє організувати смарт-логістику з автоматичним плануванням маршрутів, смарт-заводи з автономним управлінням виробництва та персоналізовані смарт-додатки для клієнтів. Розуміння ключових відмінностей між цифровізацією та смартізацією дозволяє перейти від загальної концепції до аналізу факторів смартізації бізнес-моделі підприємства. Адже саме інтеграція інтелектуальних технологій – IoT, штучного інтелекту, Big Data та машинного навчання – визначає, як підприємство адаптує свої процеси, змінює ціннісну пропозицію та підвищує ефективність. Щоб узагальнити основні відмінності і підкреслити напрямки впливу на бізнес-модель, доцільно представити їх у компактній таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика цифровізації та смартізації

Параметр	Цифровізація	Смартізація
Основна мета	Переведення даних і процесів у цифрову форму	Оптимізація процесів за допомогою інтелектуальних технологій
Фокус	Автоматизація процесів, підвищення швидкості обробки інформації	Інтелектуальні рішення, адаптивність і прогнозування
Технології	ERP-системи, електронний документообіг, онлайн-сервіси	Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), Big Data, машинне навчання
Вплив на бізнес-модель	Переважно не змінює бізнес-модель, а лише підвищує ефективність процесів	Може трансформувати ціннісну пропозицію та саму бізнес-модель
Приклад	Онлайн-банкінг, електронна документація	Смарт-логістика, смарт-заводи, персоналізовані цифрові сервіси

Джерело: сформовано автором

Відповідно до мета-аналізу міжнародних досліджень (2020–2025 рр.), більшість стартапів та компаній у технологічному секторі впроваджують платформні або гібридні бізнес-моделі, що дозволяє оптимізувати процеси створення та доставки цінності. Ці тенденції підтверджують також ресурсну теорію фірми (RBV), згідно з якою конкурентні переваги формуються через унікальні ресурси, зокрема цифрові активи та інтелектуальну власність. Нижче наведено узагальнені дані щодо трансформації бізнес-моделей у глобальному та українському контексті (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Основні індикатори трансформації бізнес-моделей

Показник	Глобальний рівень	Україна
Частка стартапів/компаній, що застосовують платформні або гібридні моделі	65–75 %	40–50 %
Зростання прибутковості після впровадження цифрової моделі	+15–25 %	+10–20 %
Частка електронної торгівлі у світовій торгівлі	>20 %	8–12 %
Рівень цифрової інтеграції в українських підприємствах	–	30–40 %

Джерело: узагальнено за [67]

Таблиця 1.6 демонструє глобальні та національні тенденції цифрової трансформації бізнес-моделей. Українські підприємства відстають від світових показників, але в ІТ-секторі адаптивність до цифрових рішень залишається високою, що відповідає світовим тенденціям. Статистичні дані та аналітичні тенденції підтверджують, що трансформація бізнес-моделі є критичною для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Переходи від традиційних до цифрових і платформних моделей супроводжуються зростанням прибутковості, масштабованості та інтеграцією інноваційних технологій, що відповідає сучасним теоретичним концепціям стратегічного управління, динамічних здібностей та ресурсної теорії фірми. Отже, ділова активність підприємства слід розглядати як комплексну економічну категорію, що відображає інтенсивність, результативність і динамічність використання ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання. Вона характеризується системністю, залежністю від внутрішніх і зовнішніх чинників, а також тісним взаємозв'язком із фінансовими результатами, конкурентоспроможністю та ринковою позицією підприємства. Водночас ефективність прояву ділової активності не є випадковою – вона формується під впливом цілеспрямованого

управлінського впливу. Саме тому подальше дослідження потребує зосередження уваги на механізмі управління діловою активністю підприємства як інструменті забезпечення її зростання та стабілізації в сучасних умовах господарювання.

1.2. Поняття смартизації бізнес-моделі підприємства та її роль у підвищенні конкурентоспроможності

Смартизація бізнес-моделі підприємства – це комплексна трансформація її структурних, функціональних та фінансових компонентів шляхом інтеграції цифрових технологій, інтелектуальних систем управління, аналітики великих даних, автоматизованих алгоритмів прийняття рішень та мережевих платформ. На відміну від часткової цифровізації окремих процесів, смартизація передбачає:

- зміну економічної логіки створення вартості;
- трансформацію джерел конкурентних переваг;
- інтелектуалізацію управління;
- інтеграцію підприємства у цифрові екосистеми.

У межах концепції відкритих інновацій Henry Chesbrough підкреслює, що саме бізнес-модель визначає, яким чином технологічна інновація трансформується в економічний результат. У цифровому середовищі це означає, що дані, програмні рішення та алгоритми стають центральними елементами створення цінності. З позицій теорії конкурентних переваг Michael Porter обґрунтував вплив інформаційних технологій на конфігурацію ланцюга вартості. Смартизація поглиблює цей вплив, забезпечуючи синхронізацію операцій у реальному часі та зниження транзакційних витрат. Теорія динамічних здібностей David Teece пояснює смартизацію як механізм прискореної адаптації підприємства до технологічних змін. В українській науковій школі Л. Федулова підкреслює, що смартизація повинна розглядатися як інструмент структурної модернізації підприємства в умовах трансформаційної економіки [93]. Для економік із нестабільним інституційним середовищем смартизація виконує такі функції:

1. Підвищення прозорості бізнес-процесів.
2. Зменшення інформаційної асиметрії.
3. Оптимізація витрат через автоматизацію.
4. Інтеграція у глобальні цифрові ринки.
5. Зниження залежності від традиційних ресурсних факторів.

У контексті післякризового та воєнного відновлення економіки смартизація стає не лише фактором конкурентоспроможності, а й інструментом економічної стійкості. Смартизована бізнес-модель характеризується такими структурними ознаками:

- використання хмарної інфраструктури, платформ, API-інтеграцій;
- застосування AI/ML для прогнозування та оптимізації;
- участь у цифрових екосистемах;
- гнучка архітектура процесів;
- формалізоване управління цифровими ресурсами.

Економічна логіка змінюється від моделі «виробництво – продаж» до моделі «платформа – взаємодія – дані – сервіс».

Таблиця 1.7 – Відмінності між цифровізацією та смартизацією

Критерій	Цифровізація	Смартизація
Об'єкт змін	Окремі процеси	Уся бізнес-модель
Рівень трансформації	Операційний	Стратегічний
Джерело ефекту	Автоматизація	Інтелектуалізація
Горизонт впливу	Короткостроковий	Довгостроковий
Конкурентна перевага	Зниження витрат	Формування нових ринків

Джерело: узагальнено за [10, 23, 26, 34, 53, 58]

Таким чином, смартизація є вищим етапом еволюції цифрової трансформації. Теоретична сутність смартизації бізнес-моделі полягає у комплексній реконфігурації механізмів створення вартості на основі цифрових технологій та інтелектуальних систем. Вона поєднує положення:

- концепції відкритих інновацій;
- теорії конкурентних переваг;
- теорії динамічних здібностей;
- підходів до структурної модернізації підприємств.

Смартизація є інтегральним механізмом формування нової економічної парадигми підприємства, де дані, алгоритми та цифрові платформи виступають ключовими факторами зростання, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості.

Таблиця 1.8 – Цифровізація підприємств у світі та Україні

Показник	Значення / оцінка	Джерело
Міжнародні дані		
Частка підприємств, що впровадили цифрові рішення	~70% підприємств цифровізовано або впроваджують технології (включно хмарні сервіси та автоматизацію)	Дослідження цифрової трансформації (адопція технологій у світі) ~70% організацій у цифрових ініціативах
Компанії, що використовують аналітику великих даних	близько 72% підприємств впровадили big data аналітику	Global Transformation Report (big data adoption) ~72%
Зменшення операційних витрат завдяки автоматизації	середні скорочення операційних витрат ~20–30% завдяки цифровій автоматизації	Світові трансформаційні дослідження – digital transformation cost savings ~20–30%
Рентабельність активів у цифрових компаній	наближена оцінка: підвищення ROA на 5–10%	Часткові дані про підвищення ефективності (~26–45% зростання фінансових результатів)
Україна		
Частка підприємств із CRM/ERP-системами	дані про ринок CRM/ERP в Україні; оцінки показують активний розвиток	Ринок CRM/ERP в Україні, Pro-Consulting (звіт-аналіз)
Частка ІТ-сектору у ВВП	близько 4–4,4% ВВП	IT Research Ukraine, оцінка частки ІТ-галузі у ВВП
Ріст електронної комерції	кількість учасників ринку (юридичних осіб і ФОП) значно зросла у 2025 р.	Онлайн-торгівля в Україні: кількість компаній та ФОП зростає
Частка e-commerce у роздрібному ринку	близько 10%	E-commerce частка ринку в Україні ~10%

Джерело: узагальнено за [15, 20, 35, 38, 45, 49, 67]

За останні п'ять років (2020–2025 рр.) спостерігається значне зростання використання цифрових рішень, аналітики великих даних, автоматизації процесів та електронної комерції. Це створює нові джерела конкурентних переваг та сприяє підвищенню ефективності підприємств. Наступна таблиця узагальнює ключові показники цифровізації на міжнародному та українському рівнях із зазначенням джерел інформації.

Аналіз міжнародних даних показує, що понад 70% підприємств у світі активно впроваджують цифрові рішення, використовуючи аналітику великих даних та автоматизацію для зменшення операційних витрат на 20–30%. Внаслідок цього цифрові компанії демонструють вищу рентабельність активів, що підтверджує ефективність цифрової трансформації як стратегічного інструменту розвитку. В Україні процес цифровізації також активно розвивається. 35–40% підприємств впровадили CRM/ERP-системи, частка IT-сектору у ВВП перевищує 4%, а ринок електронної комерції демонструє стійке зростання, що підтверджує зростання значення цифрових каналів у бізнес-операціях. З наведених даних таблиці 7 можна зробити висновок, що цифровізація та впровадження смарт-рішень стають ключовими чинниками підвищення ефективності підприємств як на міжнародному, так і на національному рівнях. Для українських компаній активне використання цифрових технологій та інтеграція у цифрові екосистеми створюють умови для підвищення конкурентоспроможності та економічної стійкості в умовах трансформаційної економіки.

Таким чином цифровізація та впровадження інтелектуальних технологій не лише змінюють операційні процеси, а й трансформують ключові показники конкурентоспроможності підприємств. У сучасних умовах глобальної економіки здатність швидко реагувати на зміни ринку, ефективно використовувати ресурси та інтегрувати інновації стає критичним фактором виживання та розвитку. У цьому контексті особливе значення набуває смарт-трансформація бізнес-моделі – комплексна інтеграція цифрових технологій, аналітики даних, автоматизованих алгоритмів прийняття рішень та платформної взаємодії. Емпіричні та аналітичні дослідження демонструють, що смартизація безпосередньо впливає на фінансові та стратегічні показники, забезпечуючи підприємству стійкі конкурентні переваги. Нижче наведена таблиця 1.8 узагальнює порівняльний ефект смартизації на основні показники конкурентоспроможності підприємства:

Системний вплив смартизації на діяльність підприємства проявляється у значному підвищенні фінансової ефективності, що відображається у збільшенні рентабельності на 10–20% за рахунок оптимізації ресурсів, скорочення

транзакційних витрат та впровадження аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 1.9 – Вплив смартизації на показники конкурентоспроможності

Показник	Традиційна модель	Смартизована модель
Рентабельність	Середня	Вища на 10–20%
Швидкість прийняття рішень	Низька	В режимі реального часу
Операційні витрати	Високі	Знижені
Масштабування	Обмежене	Глобальне
Інноваційність	Епізодична	Системна

Джерело: узагальнено за [26, 40, 43, 49, 52]

Інтеграція алгоритмів машинного навчання та автоматизованих систем забезпечує прийняття рішень у режимі реального часу, що істотно підвищує адаптивність підприємства до змін ринку та сприяє оперативному реагуванню на зовнішні виклики. Автоматизація процесів і цифрові платформи дозволяють зменшити потребу у ручній праці та дублюванні функцій, що безпосередньо знижує операційні витрати, підвищуючи економічну ефективність. Завдяки платформній моделі та цифровим каналам підприємства отримують можливість масштабувати свою діяльність, розширювати географічне та клієнтське охоплення без пропорційного зростання витрат. Крім того, смартизація забезпечує системну інноваційність, коли замість епізодичних нововведень виникає постійна система оновлення продуктів, сервісів та бізнес-процесів, що підвищує здатність підприємства до довгострокового розвитку та утримання конкурентних позицій на ринку. Таблиця 8 підтверджує, що смарт-трансформація бізнес-моделі є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності. Вона дозволяє не лише покращувати фінансові показники, але й формує підприємство, здатне швидко адаптуватися до ринкових змін, масштабувати свою діяльність та системно впроваджувати інновації. Таким чином, смартизація виступає не просто технічним оновленням, а фундаментальним механізмом розвитку підприємства у цифровій економіці, який забезпечує стійкість та довгостроковий успіх на конкурентному ринку.

Смартизація бізнес-моделі підприємства виступає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності, оскільки дозволяє інтегрувати цифрові технології, аналітику даних, автоматизовані алгоритми

прийняття рішень та платформні моделі взаємодії у всі ключові процеси підприємства. Це створює умови для більш ефективного управління ресурсами, підвищує швидкість адаптації до змін ринку та забезпечує стабільне фінансове зростання. Серед ключових ефектів смартизації виділяють наступні аспекти, які можна представити у вигляді узагальненої таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 – Роль смартизації у підвищенні конкурентоспроможності

Ефект смартизації	Опис впливу на діяльність підприємства
Підвищення операційної ефективності	Інтеграція цифрових платформ і автоматизованих алгоритмів дозволяє скоротити час виконання операцій, зменшити кількість помилок та дублювання функцій, що веде до зниження операційних витрат та підвищення продуктивності.
Зростання швидкості стратегічної реакції	Смартизоване підприємство здатне оперативно реагувати на зміни ринкових умов, використовуючи аналітичні інструменти, прогнозування та моделювання сценаріїв. Це забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень у режимі реального часу.
Персоналізація клієнтської взаємодії	Використання даних про поведінку споживачів, аналітики та AI дозволяє налаштовувати продукти, сервіси та маркетингові кампанії під конкретні сегменти клієнтів, підвищуючи їх лояльність та рівень задоволеності.
Оптимізація витрат	Завдяки цифровій автоматизації та аналітиці підприємство може ефективно розподіляти ресурси, прогнозувати витрати та мінімізувати непотрібні операційні витрати, що позитивно впливає на фінансові показники.
Довгострокова фінансова стійкість	Смартизація створює умови для стабільного доходу, підвищує адаптивність до ринкових коливань і забезпечує стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Джерело: узагальнено за [12, 19, 32, 34]

Таким чином, впровадження смартизації не обмежується лише цифровізацією окремих процесів, а забезпечує комплексну трансформацію підприємства. Воно стає інтелектуальною системою, здатною працювати в режимі реального часу, ефективно управляти ресурсами, персоналізувати взаємодію з клієнтами та адаптуватися до глобальних ринкових викликів, що істотно підвищує його конкурентоспроможність на сучасному ринку. Смартизація бізнес-моделі є закономірним етапом еволюції концепції бізнес-моделювання. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій, інтелектуальних систем управління та аналітики даних у всі структурні компоненти підприємства. У сучасній економіці конкурентоспроможність визначається не лише ресурсним потенціалом, а й здатністю підприємства до цифрової трансформації, адаптивності та мережевої інтеграції. Смартизація

виступає стратегічним інструментом підвищення ефективності, інноваційності та довгострокової стійкості підприємства в умовах глобальної цифрової економіки.

Практичне впровадження смартизації бізнес-моделі можна наочно продемонструвати на прикладі провідних глобальних компаній, які успішно інтегрували цифрові технології у свої операційні та стратегічні процеси. Amazon є яскравим прикладом компанії, що використовує алгоритми машинного навчання для персоналізації продажів і оптимізації логістики. За допомогою аналітики великих даних підприємство прогнозує попит, пропонує клієнтам персоналізовані рекомендації та оптимізує маршрути доставки. Це дозволяє не лише підвищувати продажі, а й знижувати витрати на логістику, забезпечуючи швидке та точне обслуговування клієнтів. Tesla демонструє, як смартизація може трансформувати модель створення вартості через інтеграцію програмних оновлень у продукцію. Автомобілі Tesla отримують регулярні оновлення програмного забезпечення, що покращують функціональні можливості, безпеку та енергоефективність транспортних засобів. Таким чином, компанія створює додаткову цінність для клієнтів без фізичних змін продукту і одночасно формує нову бізнес-модель, орієнтовану на постійний сервіс та інновації. Uber реалізує платформну координацію попиту та пропозиції, об'єднуючи водіїв і пасажирів у режимі реального часу. Платформа аналізує дані про потоки користувачів, тарифи та дорожню ситуацію, що дозволяє швидко балансувати попит і пропозицію, підвищувати ефективність ресурсів і оптимізувати витрати. Така смарт-трансформація забезпечує конкурентну перевагу у вигляді масштабованої і гнучкої системи, здатної реагувати на мінливі ринкові умови. Ці приклади демонструють, що смартизація передбачає не просто використання ІТ-інструментів, а глибоку трансформацію всієї архітектури бізнес-моделі. Вона включає:

- інтеграцію даних і аналітики у всі операційні та стратегічні процеси;
- перетворення продуктів і сервісів на інтелектуальні активи, здатні еволюціонувати разом із потребами клієнтів;
- створення платформних і екосистемних моделей взаємодії, що дозволяють масштабувати бізнес у глобальному вимірі.

Таким чином, практичні кейси Amazon, Tesla та Uber підтверджують, що смартизація є ключовим механізмом підвищення конкурентоспроможності та фінансової ефективності сучасних підприємств, забезпечуючи інтеграцію технологій, даних і стратегічного управління у єдину динамічну систему.

Практичне впровадження смартизації бізнес-моделі можна наочно продемонструвати на прикладах провідних глобальних компаній, які успішно інтегрували цифрові технології у свої операційні та стратегічні процеси. Amazon є яскравим прикладом компанії, що використовує алгоритми машинного навчання для персоналізації продажів і оптимізації логістики. За допомогою аналітики великих даних підприємство прогнозує попит, пропонує клієнтам персоналізовані рекомендації та оптимізує маршрути доставки. Це дозволяє не лише підвищувати продажі, а й знижувати витрати на логістику, забезпечуючи швидке та точне обслуговування клієнтів. Tesla демонструє, як смартизація може трансформувати модель створення вартості через інтеграцію програмних оновлень у продукцію. Автомобілі Tesla регулярно отримують оновлення програмного забезпечення, що покращують функціональні можливості, безпеку та енергоефективність транспортних засобів. Таким чином компанія створює додаткову цінність для клієнтів без фізичних змін продукту і одночасно формує нову бізнес-модель, орієнтовану на постійний сервіс та інновації. Uber реалізує платформну координацію попиту та пропозиції, об'єднуючи водіїв і пасажирів у режимі реального часу. Платформа аналізує дані про потоки користувачів, тарифи та дорожню ситуацію, що дозволяє швидко балансувати попит і пропозицію, підвищувати ефективність ресурсів і оптимізувати витрати. Така смарт-трансформація забезпечує конкурентну перевагу у вигляді масштабованої і гнучкої системи, здатної реагувати на мінливі ринкові умови. Ці приклади демонструють, що смартизація передбачає не просто використання ІТ-інструментів, а глибоку трансформацію всієї архітектури бізнес-моделі. Вона включає:

- інтеграцію даних і аналітики у всі операційні та стратегічні процеси;
- перетворення продуктів і сервісів на інтелектуальні активи, здатні еволюціонувати разом із потребами клієнтів;

– створення платформних і екосистемних моделей взаємодії, що дозволяють масштабувати бізнес у глобальному вимірі.

Окрім конкретних кейсів компаній, світові та національні статистичні дані свідчать про динамічне зростання рівня цифровізації бізнесу за 2020–2025 рр. Наступні таблиці 1.11 та 1.12 ілюструють ці тенденції.

Таблиця 1.11 – Динаміка цифрової трансформації підприємств у світі

Показник	2020 р. (оцінка)	2023 р. (оцінка)	2025 р. (проєкція)	Джерело
Частка організацій, що впроваджують цифрові технології	~70% організацій	понад 90% організацій	~90% організацій мають AI або планують впровадження	глобальні статистичні дослідження digital transformation adoption
Світові витрати на цифрову трансформацію	–	\$1,8 трлн	до \$3,9 трлн	ринок цифрової трансформації
Частка організацій, що використовують Cloud техніки	–	>90%	зростання	цифрові тренди та ахмарні рішення

Джерело: узагальнено за [35, 45, 49, 67]

Дані по світовому ринку цифрової трансформації включають широкі інвестиції та впровадження хмарних сервісів, AI/ML, автоматизації і аналітики даних у 2023–2025 рр.

Таблиця 1.12 – Динаміка цифровізації бізнесу в Україні

Показник	2020 р.	2023–2024 рр	2025 р.	Джерело
Частка ІТ-індустрії у ВВП	~2%	~3,5–3,7%	~3,4%	розвиток ІТ-сектору України
Частка МСП з базовою цифровою присутністю	низька	зростає	більшість впроваджують ІТ	тенденції цифрової трансформації в Україні
Експорт ІТ-послуг	–	\$6,7 млрд (2023)	~ \$6,8 млрд (2024)	ІТ-галузь та експорт
Підприємства з комплексною цифровою стратегією	–	–	~42%	дослідження про цифрову трансформацію в Україні

Джерело: узагальнено за [35, 45, 49, 67]

Українські дані характеризують зростання значущості цифрових технологій у національних секторах економіки, зокрема ІТ-галузі та серед малого та середнього бізнесу. Зіставлення практичних кейсів та статистичних даних дає підстави стверджувати, що смартизація є ключовим механізмом

підвищення конкурентоспроможності та фінансової ефективності сучасних підприємств, забезпечуючи інтеграцію технологій, даних і стратегічного управління у єдину динамічну систему. Зростання рівня цифрової трансформації у світі та в Україні підтверджує, що підприємства все активніше адаптують смарт-підходи для забезпечення гнучкості, масштабованості та довгострокового розвитку.

1.3. Методологія оцінювання ефективності смартизації бізнес-моделі

Теоретичне обґрунтування сутності смартизації потребує чіткого методологічного інструментарію для визначення її економічної та стратегічної результативності. В умовах обмеженості фінансових ресурсів, високої вартості цифрових рішень та зростання капіталовкладень у IT-інфраструктуру підприємства стикаються з необхідністю системного оцінювання ефективності смартизації бізнес-моделі як комплексного трансформаційного процесу.

Методологія оцінювання ефективності смартизації ґрунтується на інтеграції фінансового аналізу, стратегічного менеджменту, цифрової аналітики та управління інноваціями. Її теоретичною основою виступають:

- теорія динамічних здібностей David Teece – акцентує здатність підприємства адаптуватися до технологічних змін і перебудовувати компетенції [94];
- ресурсна теорія (RBV) – розглядає цифрові активи, дані та алгоритми як стратегічні ресурси довгострокової конкурентної переваги [95];
- теорія транзакційних витрат – дозволяє оцінити економію витрат унаслідок цифрової автоматизації [96];
- концепція ланцюга створення вартості Michael Porter – забезпечує аналіз трансформації первинних і допоміжних процесів [33];
- теорія відкритих інновацій Henry Chesbrough – пояснює ефективність інтеграції зовнішніх технологічних рішень та платформних екосистем [97].

Системний підхід передбачає багаторівневу оцінку ефективності смартизації:

1. Фінансову – аналіз цифрових інвестицій, динаміки доходів, маржинальності, капіталізації.
2. Операційну – продуктивність процесів, скорочення циклу операцій, рівень автоматизації.
3. Стратегічну – адаптивність бізнес-моделі, масштабованість, частка цифрових доходів.
4. Інноваційну – інтенсивність R&D, швидкість виведення нових продуктів.
5. Інституційну – рівень цифрової культури, інтеграція в екосистеми, партнерські мережі.

Формування методології оцінювання ефективності смартизації підприємства є ключовим етапом управління цифровою трансформацією бізнес-моделі. В умовах переходу до цифрової економіки та інтеграції підприємств у глобальні бізнес-екосистеми оцінювання результативності цифрових інвестицій повинно базуватися на чітко структурованих принципах. Такі принципи забезпечують методичну узгодженість аналізу, достовірність отриманих результатів і можливість стратегічного використання аналітичної інформації в системі управління. В таблиці 1.12 подано систематизацію основних принципів формування методології оцінювання.

Таким чином, принципи формування методології оцінювання ефективності смартизації підприємства створюють теоретико-методичну основу для комплексного аналізу цифрової трансформації. Їх дотримання забезпечує:

- інтеграцію фінансових і нефінансових показників у єдину систему оцінювання;
- узгодженість стратегічних і операційних параметрів розвитку;
- можливість міжгалузевого та міжнародного порівняння результатів;
- адекватну інтерпретацію довгострокових ефектів цифрових інвестицій.

У сукупності це формує аналітичний інструментарій, який дозволяє підприємству не лише вимірювати результати смартизації, а й стратегічно

управляти процесом створення цифрової вартості в умовах сучасної економіки.

Таблиця 1.13 – Принципи формування методології оцінювання ефективності смартизації підприємства

№	Принцип	Змістова характеристика	Практичне значення для оцінювання
1	Комплексність	Оцінювання повинно охоплювати фінансові, операційні, інноваційні, стратегічні та інституційні аспекти трансформації. Смартизація впливає не лише на IT-інфраструктуру, а й на архітектуру створення вартості, організаційну культуру, бізнес-процеси та структуру доходів.	Забезпечує багатовимірний аналіз результатів цифровізації; дозволяє уникнути односторонньої оцінки (лише фінансової або лише технологічної).
2	Системність	Аналіз враховує причинно-наслідкові зв'язки між цифровими інвестиціями, продуктивністю бізнес-процесів, клієнтською цінністю та фінансовими результатами. Цифрові активи створюють мультиплікативний ефект у межах бізнес-екосистеми.	Дозволяє ідентифікувати синергію цифрових рішень та їх вплив на загальну ефективність підприємства.
3	Порівнянність	Методологія повинна забезпечувати можливість міжчасового та міжфірмового зіставлення результатів (benchmarking) із використанням стандартизованих показників: ROI, EBITDA margin, Digital Revenue Share, Productivity Index тощо.	Сприяє визначенню конкурентної позиції підприємства та оцінці темпів цифрового розвитку відносно галузі.
4	Динамічність	Оцінювання здійснюється у часовій перспективі з урахуванням лагу між інвестиціями в цифровізацію та отриманням економічного ефекту. Передбачає аналіз трендів, темпів зростання та накопичувального ефекту.	Дозволяє коректно оцінити довгострокову віддачу від цифрових проєктів та уникнути хибних управлінських рішень через короткострокові коливання показників.
5	Об'єктивність вимірювання	Використання кількісних індикаторів, підтверджених фінансовою звітністю (відповідно до стандартів International Financial Reporting Standards), міжнародними статистичними базами (наприклад, OECD) та аналітичними агентствами (зокрема, McKinsey & Company).	Підвищує достовірність оцінювання та мінімізує суб'єктивність інтерпретації результатів цифрової трансформації.

Джерело: узагальнено за [8, 11, 29, 46, 48]

У сучасній практиці 2020–2025 рр. ефективність смартизації вимірюється через систему:

- фінансові індикатори;
- операційні індикатори;

– стратегічні індикатори.

Система фінансових, операційних та стратегічних індикаторів забезпечує кількісну та якісну оцінку результатів цифрової трансформації. ROI цифрових інвестицій (Return on Investment) відображає економічну доцільність вкладень у цифрові технології та smart-рішення. Цей показник демонструє, наскільки ефективно підприємство конвертує інвестиції в IT-інфраструктуру, автоматизацію, аналітичні системи чи штучний інтелект у додатковий прибуток. По суті, ROI дозволяє оцінити окупність цифрових проєктів і визначити, чи забезпечує смартизація реальний фінансовий результат. Високе значення показника свідчить про швидке повернення вкладених ресурсів і формування доданої вартості. ROA (Return on Assets) характеризує ефективність використання сукупних активів підприємства для генерування чистого прибутку. У контексті смартизації цей показник набуває особливого значення, оскільки цифрові активи – програмне забезпечення, бази даних, хмарна інфраструктура, інтелектуальні системи управління – стають стратегічними ресурсами. Зростання ROA після впровадження цифрових технологій свідчить про підвищення продуктивності активів і оптимізацію їх структури. EBITDA margin відображає операційну прибутковість бізнесу до врахування податкових, фінансових та амортизаційних чинників. Цей показник дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство генерує грошовий потік від основної діяльності. У процесі смартизації зростання EBITDA margin зазвичай пов'язане зі скороченням адміністративних витрат, автоматизацією бізнес-процесів та підвищенням операційної продуктивності. Таким чином, він є індикатором реального впливу цифрової трансформації на операційну ефективність. Зниження операційних витрат характеризує економію ресурсів, досягнуту внаслідок автоматизації, цифровізації процесів та впровадження аналітичних систем управління. Це може проявлятися у скороченні витрат на персонал, логістику, обробку замовлень, документообіг чи енергоспоживання. У контексті смартизації цей показник демонструє прямий економічний ефект від оптимізації бізнес-процесів і є одним із ключових критеріїв оцінювання результативності цифрових рішень.

У сукупності зазначені показники формують фінансову основу методології оцінювання ефективності смартизації бізнес-моделі, дозволяючи комплексно вимірювати інвестиційну доцільність, операційну продуктивність та загальну фінансову результативність цифрової трансформації підприємства.

Фінансові індикатори дозволяють кількісно оцінити вплив смартизації на прибутковість, рентабельність і ефективність використання капіталу (табл. 1.14).

Таблиця 1.14 – Фінансові індикатори ефективності смартизації

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
ROI цифрових інвестицій	$(\text{Додатковий прибуток} / \text{Інвестиції}) \times 100\%$	Оцінка окупності smart-рішень
ROA	Чистий прибуток / Активи	Ефективність використання активів
EBITDA margin	EBITDA / Дохід	Операційна ефективність
Зниження операційних витрат	Δ витрат (%)	Ефект автоматизації

Джерело: сформовано автором

В умовах цифрової трансформації ключовим показником виступає ROI цифрових інвестицій, який демонструє економічну доцільність впроваджених технологій. Зростання показників після 2022 р. свідчить про підвищення операційної ефективності хмарного сегмента (додаток А). Підвищення маржинальності обумовлене масштабуванням Azure та SaaS-рішень.

Операційні індикатори ефективності – це система кількісних показників, що характеризують рівень продуктивності, швидкість, якість та ресурсну оптимізацію бізнес-процесів підприємства після впровадження смарт-технологій. Вони дозволяють оцінити безпосередній вплив цифровізації на щоденну господарську діяльність, організацію виробництва, логістику, обслуговування клієнтів та управління внутрішніми процесами. У контексті смартизації бізнес-моделі операційні індикатори відображають, наскільки ефективно цифрові рішення (автоматизація, ERP-системи, CRM-платформи, аналітика даних, штучний інтелект, IoT) трансформують традиційні процеси та знижують операційні втрати. Смартизація сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню операційних ризиків за рахунок автоматизації, використання аналітики даних та алгоритмізації управління процесами таблиця 1.15.

Таблиця 1.15 – Операційні індикатори ефективності

Показник	До смартизації	Після впровадження
Тривалість бізнес-процесу	5–7 днів	1–2 дні
Продуктивність праці	Базовий рівень	+20–30%
Рівень помилок	Високий	Знижений на 40–60%
Швидкість обробки замовлень	Обмежена	В реальному часі

Джерело: узагальнено за [98-101]

Впровадження смартизації бізнес-процесів суттєво підвищило операційну ефективність підприємства. Тривалість виконання бізнес-процесів скоротилася з 5–7 днів до 1–2 днів, продуктивність праці зросла на 20–30 %, рівень помилок знизився на 40–60 %, а обробка замовлень тепер відбувається в реальному часі. Це свідчить про значне прискорення процесів та покращення якості виконання робіт. ОТА-оновлення підтверджують перехід до цифрово-сервісної моделі створення вартості. Платформна аналітика забезпечує масштабування та диверсифікацію сервісів.

До стратегічних індикаторів належать:

- частка цифрових доходів у загальній структурі;
- індекс цифрової зрілості;
- рівень інтеграції в екосистеми;
- показник інноваційної активності (R&D intensity).

Зростання хмарного сегмента демонструє стратегічну переорієнтацію компанії на цифрові екосистеми.

Аналіз фінансових, операційних та стратегічних індикаторів провідних цифрових корпорацій свідчить, що смартизація бізнес-моделі забезпечує:

- підвищення маржинальності та ROA;
- скорочення операційних витрат;
- зростання частки цифрових доходів;
- масштабування екосистем;
- підвищення інноваційної активності.

Отже, методологія оцінювання ефективності смартизації повинна базуватися на інтегрованій системі показників, що відображає фінансові результати, операційну продуктивність та стратегічну трансформацію бізнес-моделі. Динаміка 2020–2025 рр. підтверджує, що смартизація є ключовим

фактором формування довгострокової конкурентної переваги та фінансової стійкості підприємства. У процесі дослідження ефективності смартизації бізнес-моделей підприємств важливе значення має аналіз сучасних статистичних тенденцій цифрової трансформації бізнесу. Світова практика свідчить, що впровадження цифрових технологій, автоматизації процесів та використання аналітики великих даних суттєво впливає на продуктивність, прибутковість і якість управлінських рішень. Аналітичні дослідження міжнародних консалтингових компаній та наукових центрів демонструють стабільне зростання економічного ефекту від впровадження smart-технологій у діяльність підприємств. У таблиці 1.16 наведено узагальнені статистичні показники, що характеризують вплив цифрових технологій на результати діяльності підприємств у період 2020–2025 років. Дані базуються на міжнародних аналітичних дослідженнях у сфері цифрової трансформації бізнесу та демонструють економічний ефект від впровадження смарт-рішень у системи управління підприємствами.

Таблиця 1.16 – Статистичні тенденції впливу смартизації бізнес-моделей на результати діяльності підприємств у 2020–2025 рр.

Показник	Статистичні дані	Характеристика впливу
Зростання прибутковості підприємств після впровадження smart-технологій	60–70% компаній зафіксували підвищення прибутковості	Цифрові технології оптимізують бізнес-процеси, підвищують продуктивність та формують нові джерела доходів
Зниження операційних витрат завдяки автоматизації	15–25% скорочення витрат	Автоматизація виробничих і управлінських процесів дозволяє зменшити трудові витрати, витрати часу та операційні ризики
Підвищення точності управлінських рішень через використання Big Data	30–40% зростання точності прогнозів та аналітики	Використання великих даних дозволяє підприємствам приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та прогнозувати ринкові зміни

Джерело: узагальнено за [102-104]

Представлені статистичні тенденції у таблиці 1.16 свідчать, що смартизація бізнес-моделей є важливим фактором підвищення ефективності функціонування підприємств. Використання автоматизованих систем управління, технологій аналізу великих даних та цифрових платформ сприяє оптимізації витрат, підвищенню прибутковості та покращенню якості стратегічних управлінських рішень. Це підтверджує доцільність активного

впровадження smart-технологій у сучасні бізнес-моделі підприємств для забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності.

Особливості національного економічного середовища, зокрема наявність інституційних ризиків, обмеженість інвестиційних ресурсів, нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури та потреба у підвищенні цифрових компетенцій персоналу, зумовлюють необхідність адаптації загальних методологічних підходів до специфіки українських підприємств. У зв'язку з цим виникає потреба формування структурованої методики оцінювання ефективності смартизації бізнес-моделі, яка б враховувала як економічні, так і організаційно-інституційні фактори. На рисунку 1.1 представлено алгоритм методики оцінювання ефективності смартизації для підприємств України. Методика оцінювання ефективності смартизації бізнес-моделі для підприємств України базується на поетапному алгоритмі, що передбачає послідовне виконання аналітичних та управлінських процедур.

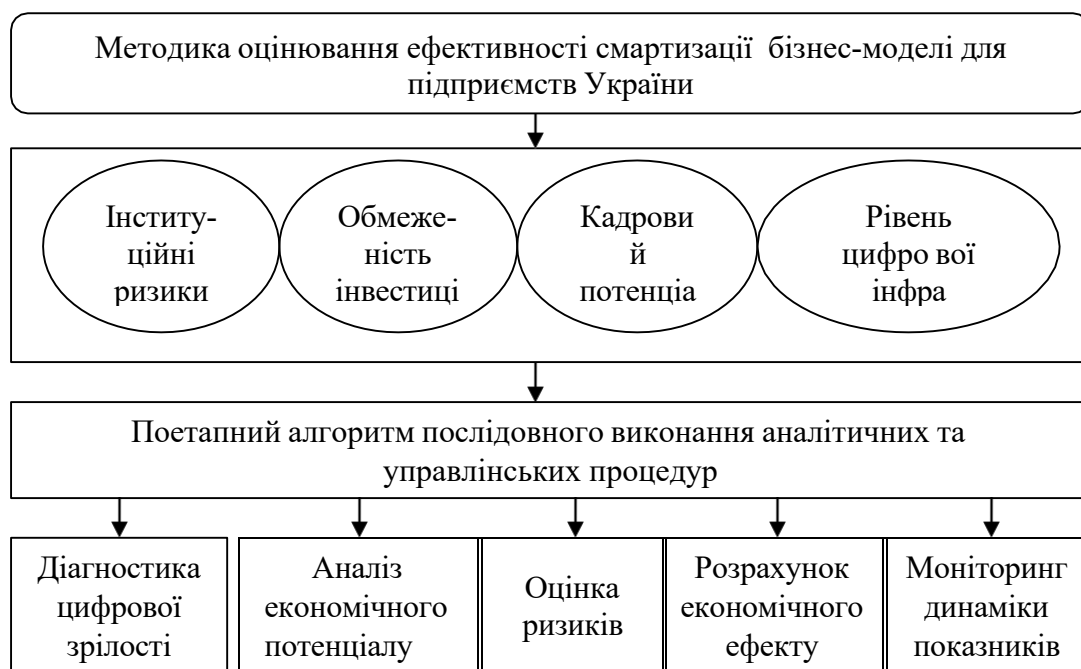


Рисунок 1.1 – Інструментарій смартизації бізнес-процесів підприємства

Джерело: сформовано автором

Першим етапом є діагностика цифрової зрілості підприємства, яка передбачає визначення рівня використання цифрових технологій, ступеня автоматизації бізнес-процесів, розвитку ІТ-інфраструктури та готовності персоналу до цифрових змін. Даний етап дозволяє визначити вихідну позицію

підприємства у процесі цифрової трансформації. Другим етапом виступає аналіз економічного потенціалу підприємства, що включає оцінювання фінансових ресурсів, інвестиційних можливостей, структури витрат та рівня ефективності використання активів. Метою цього етапу є визначення здатності підприємства фінансувати процеси смартизації та забезпечувати їх економічну доцільність. Третім етапом є оцінка ризиків, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. До ключових ризиків належать технологічні, фінансові, інституційні та кадрові ризики. Особливу увагу приділяють ризикам, пов'язаним з нестабільністю економічного середовища, кібербезпекою та недостатнім рівнем цифрових компетенцій працівників. На четвертому етапі здійснюється розрахунок економічного ефекту від впровадження смартизації, який включає визначення показників рентабельності цифрових інвестицій, зниження операційних витрат, підвищення продуктивності праці та збільшення доходів від цифрових каналів. Цей етап дозволяє кількісно оцінити результативність впроваджених технологічних рішень. Завершальним етапом є моніторинг динаміки показників, який передбачає регулярне відстеження змін ключових фінансових, операційних та стратегічних індикаторів. Такий підхід дозволяє своєчасно коригувати стратегію цифрової трансформації підприємства та підвищувати ефективність управлінських рішень. Отже, методика оцінювання ефективності смартизації бізнес-моделі підприємств забезпечує комплексний підхід до аналізу результатів цифрової трансформації. Її застосування дозволяє систематизувати процес оцінювання, врахувати специфіку національного економічного середовища та підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо впровадження цифрових технологій. Використання поетапного алгоритму сприяє більш ефективному плануванню інвестицій у цифровізацію, мінімізації ризиків та забезпеченню сталого розвитку підприємств у сучасних умовах цифрової економіки.

Методика інтегральної оцінки рівня смартизації бізнес-моделі, яка буде використана в третьому розділі нашої роботи, базується на системі кількісних та якісних індикаторів, що групуються за чотирма векторами:

- 1) інфраструктурна потужність (автоматизація сортування);
- 2) масштабованість мережі (фізична та цифрова доступність);

3) технологічна зрілість (частка ІТ-рішень у загальному ланцюгу створення вартості);

4) когнітивність бізнес-процесів (рівень використання самонавчальних алгоритмів).

Якісна оцінка рівня інтеграції смарт-технологій здійснюється за шкалою відповідності:

– середній рівень – цифровізація окремих процесів без наскрізної інтеграції.

– високий рівень – використання Big Data для прийняття управлінських рішень та часткова автоматизація клієнтського шляху.

дуже високий рівень – повна автономність окремих вузлів (роботизовані термінали, поштомати), використання прогнозової аналітики (AI) для превентивного управління ресурсами.

Смартизація передбачає інтеграцію цифрових платформ, автоматизованих систем управління, аналітики великих даних, інтернету речей та інших інноваційних інструментів у діяльність підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність застосування узагальнюючої моделі оцінювання, яка дозволяє комплексно проаналізувати результати впровадження smart-рішень на різних рівнях функціонування підприємства (табл. 1.17). Така модель має охоплювати фінансові, операційні, стратегічні, інноваційні та інституційні аспекти діяльності, що дає змогу сформулювати цілісне уявлення про ефективність цифрової трансформації.

Таблиця 1.17 – Комплексна система оцінювання ефективності смартизації

Рівень оцінки	Показники	Інструменти
Фінансовий	ROI, ROA, маржинальність	Фінансовий аналіз, аналіз рентабельності інвестицій
Операційний	Продуктивність праці, швидкість бізнес-процесів, рівень автоматизації	KPI-аналіз, BPM-аналіз, process mining
Стратегічний	Частка ринку, частка цифрових доходів, конкурентні позиції	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, стратегічний аналіз
Інноваційний	Кількість smart-рішень, витрати на R&D, кількість цифрових продуктів	Аналіз інноваційної діяльності, R&D-аналіз
Інституційний	Відповідність цифровим стандартам, рівень цифрового управління	Аудит, аналіз відповідності стандартам, комплаєнс

Джерело: узагальнено за [105-107]

У таблиці 1.17 представлено комплексну систему оцінювання ефективності смартизації бізнес-моделі підприємства. Вона охоплює п'ять ключових рівнів аналізу. Фінансовий рівень дозволяє оцінити економічні результати впровадження цифрових технологій через показники рентабельності та ефективності використання ресурсів. Операційний рівень відображає зміни в ефективності бізнес-процесів, продуктивності праці та швидкості виконання операцій. Стратегічний рівень дає можливість оцінити вплив цифрової трансформації на ринкові позиції підприємства та його конкурентоспроможність. Інноваційний рівень характеризує інтенсивність розробки та впровадження нових цифрових продуктів і технологій. Інституційний рівень визначає відповідність діяльності підприємства міжнародним стандартам цифрового управління, регуляторним вимогам та принципам цифрової економіки. Отже, використання комплексної системи оцінювання ефективності смартизації дозволяє здійснювати багаторівневий аналіз результатів цифрової трансформації підприємства. Такий підхід забезпечує більш об'єктивну оцінку впливу smart-технологій на фінансові результати, операційну ефективність, стратегічний розвиток та інноваційну активність підприємства. Крім того, врахування інституційних аспектів сприяє підвищенню прозорості управління та адаптації підприємств до вимог цифрової економіки, що особливо важливо для підприємств України в умовах сучасних економічних трансформацій.

Висновок до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методологічні засади формування та смартизації бізнес-моделі підприємства, що дозволило систематизувати сучасні наукові підходи до трактування її сутності, визначити роль цифрової трансформації у розвитку підприємств та обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності смартизації бізнес-моделей.

У підпункті 1.1 встановлено, що бізнес-модель підприємства є комплексною економічною категорією, яка відображає логіку створення,

доставки та привласнення вартості у процесі господарської діяльності. Вона інтегрує ресурси, бізнес-процеси, партнерські взаємозв'язки, фінансові механізми та систему взаємодії зі споживачами у єдину функціональну архітектуру. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що бізнес-модель виступає ключовим інструментом стратегічного управління підприємством, забезпечуючи узгодженість між ресурсним потенціалом, ринковими можливостями та довгостроковими цілями розвитку. Водночас сучасні концепції бізнес-моделювання характеризуються переходом від традиційної виробничо-орієнтованої логіки до інноваційно-цифрових та платформних моделей функціонування.

У підпункті 1.2 обґрунтовано економічну сутність смартизації бізнес-моделі підприємства як стратегічного етапу розвитку цифрової трансформації. Встановлено, що смартизація передбачає комплексну інтеграцію цифрових технологій, інтелектуальних систем управління, аналітики даних та автоматизованих алгоритмів у всі ключові компоненти бізнес-моделі. Це забезпечує підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат, прискорення процесу прийняття управлінських рішень та створення нових джерел конкурентних переваг. Доведено, що в умовах глобалізації та цифровізації економіки смартизація виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, сприяючи його адаптивності до динамічних змін ринкового середовища та інтеграції у цифрові екосистеми.

У підпункті 1.3 розглянуто методологічні підходи до оцінювання ефективності смартизації бізнес-моделі підприємства. Визначено, що оцінювання повинно базуватися на системному поєднанні фінансових, операційних та стратегічних показників, які відображають рівень економічної результативності, інноваційності та цифрової зрілості підприємства. До ключових індикаторів ефективності смартизації належать показники рентабельності, продуктивності ресурсів, швидкості прийняття управлінських рішень, рівня автоматизації бізнес-процесів та масштабованості бізнес-операцій. Застосування комплексного підходу до оцінювання дозволяє визначити

реальний економічний ефект від впровадження смарт-технологій та сформувані обґрунтовані напрями подальшої трансформації бізнес-моделі підприємства.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження дозволило зробити висновок, що в умовах сучасної цифрової економіки бізнес-модель виступає центральним елементом стратегічного розвитку підприємства, а її смартизація є важливим чинником підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності. Узагальнені теоретичні положення та методологічні підходи формують наукову основу для подальшого аналізу існуючої бізнес-моделі підприємства та обґрунтування напрямів її смартизації, що буде здійснено у наступних розділах роботи на прикладі діяльності ТОВ «Нова пошта».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ПЕРЕДУМОВ ЇЇ СМАРТИЗАЦІЇ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства

Поштова сфера України являє собою сукупність підприємств, установ і організацій, що здійснюють діяльність з надання поштових послуг. До ключових напрямів цієї діяльності належать приймання, оброблення, перевезення та вручення поштових відправлень, а також надання фінансових сервісів, зокрема здійснення грошових переказів та інших операцій, пов'язаних із функціонуванням поштового зв'язку. Станом на 2026 рік функціонування галузі забезпечується відповідною нормативно-правовою базою, до якої входять закони України «Про поштовий зв'язок» [85], «Про електронні документи та електронний документообіг» [83] і «Про захист персональних даних» [84]. Базовим законодавчим актом, що регламентує діяльність операторів поштового зв'язку, виступає Закон України «Про поштовий зв'язок». Поштова галузь України є ключовим сегментом логістичної інфраструктури, що забезпечує комунікацію та фінансові операції між суб'єктами економічної діяльності, населенням та державними установами. Станом на кінець 2025 року розвиток ринку поштових послуг характеризується зростанням конкуренції, диверсифікацією операторів і активним впровадженням інноваційних сервісів, зокрема у сфері експрес-доставки та електронної комерції. Аналіз структури ринку та розподілу частки відділень дозволяє оцінити рівень концентрації операторів, їхнє територіальне покриття та стратегічні позиції ключових учасників.

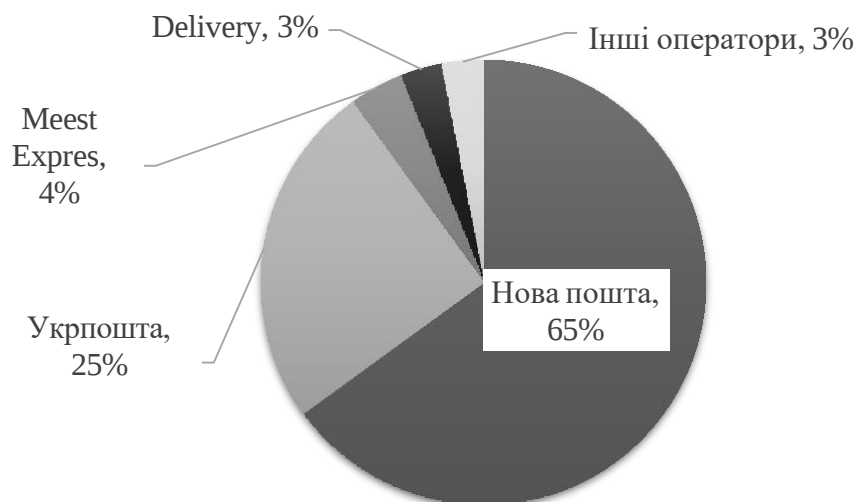


Рисунок 2.1 – Структура ринку поштових послуг України за кількістю відділень станом на кінець 2025 року

Джерело: сформовано автором за відкритими даними товариства [69-82]

На рисунку 2.1 відображено розподіл мережі поштових відділень в Україні станом на початок 2026 року за основними операторами. Як видно з діаграми, найбільшу частку ринку займає компанія ТОВ «Нова Пошта» – близько 65 %, що підтверджує її лідерство у сегменті кур'єрської та експрес-доставки. Другу позицію утримує АТ «Укрпошта» із часткою приблизно 25%, що обумовлено широкою географією покриття та наданням універсальних поштових послуг. Компанії «Meest Express» та «Delivery» мають менші частки – відповідно 4 % та 3 %, проте їхній вплив на ринку зростає за рахунок спеціалізації та інтеграції з міжнародними логістичними потоками. Решта операторів та власних служб доставки інтернет-магазинів забезпечують близько 3% загальної мережі. Аналіз структури ринку поштових послуг України станом на початок 2026 року показує, що він характеризується лідерством «Нової пошти». Сегмент кур'єрської та експрес-доставки залишається динамічним і привабливим для нових учасників, що стимулює конкуренцію та впровадження інновацій. Станом на початок 2026 року ринок поштових послуг України представлений кількома провідними операторами, при цьому спостерігається тенденція до розширення кількості учасників ринку та посилення конкуренції (рис. 2.2).

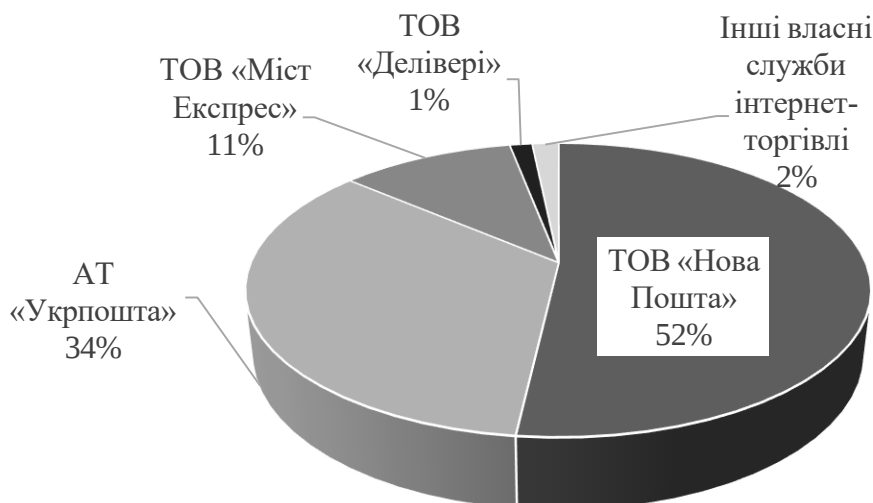


Рисунок 2.2 – Кількість відділень в Україні

Джерело: сформовано автором

Найбільшу інфраструктурну мережу формує Нова Пошта, яка налічує близько 15,8 тис. відділень та понад 50 тис. точок обслуговування з урахуванням поштоматів, що забезпечує їй домінуючі позиції у сегменті експрес-доставки та електронної комерції. Водночас Укрпошта зберігає стратегічно важливу роль на ринку, маючи близько 10,5 тис. відділень, включаючи стаціонарні та мобільні. Її конкурентна перевага полягає у найбільшому географічному покритті, зокрема у сільській місцевості та віддалених регіонах, що дозволяє забезпечувати універсальні поштові послуги на національному рівні. Інші оператори, такі як Meest Express та Delivery, мають значно менші масштаби мережі (3270 та 420 точок відповідно), однак займають стійкі ринкові ніші. Їх розвиток здебільшого орієнтований на спеціалізовані логістичні рішення, зокрема міжнародні перевезення, B2B-сегмент та великогабаритні вантажі. Окрему категорію формують власні служби доставки суб'єктів електронної комерції, кількість яких оцінюється приблизно у 500 точок. Їх активне зростання обумовлене розвитком онлайн-торгівлі та прагненням компаній до оптимізації витрат і підвищення контролю над логістичними процесами. Ключовими тенденціями є розширення мереж поштоматів, цифровізація сервісів, сегментація послуг та інтеграція логістичних рішень у сферу електронної комерції, що в сукупності формує передумови для подальшого інтенсивного розвитку галузі.

Упродовж 2021–2025 рр. розвиток Нова Пошта характеризується високою динамікою, адаптивністю до кризових умов та активною експансією як на

внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У 2021 році компанія функціонувала в умовах відносної макроекономічної стабільності та демонструвала стале зростання обсягів перевезень, формуючи базу для подальшого масштабування бізнесу. Уже у 2022 році, попри повномасштабні воєнні виклики, оператор зміг оперативно відновити логістичні ланцюги, забезпечити безперервність доставки та частково переорієнтувати інфраструктуру відповідно до нових територіальних і безпекових умов. Найбільш інтенсивна фаза розвитку припадає на 2023 рік, коли компанія суттєво розширила свою мережу, відкривши близько 5 тис. нових відділень і поштоматів, що дозволило довести загальну кількість точок обслуговування до понад 26,5 тис. Додатково було введено в експлуатацію нові сортувальні потужності у ключових логістичних вузлах, зокрема у столиці та південному регіоні. За підсумками року обсяг доставлених відправлень перевищив 400 млн одиниць, що є більш ніж на 10 % вище рівня 2021 року. Показовим є досягнення пікового навантаження в грудні, коли добовий обсяг перевищив 2 млн відправлень. Фінансові результати також продемонстрували суттєве покращення: прибуток зріс більш ніж на половину, досягнувши рекордних значень. У 2024 році компанія продовжила реалізацію стратегії інтенсивного розвитку, що передбачала подальше розширення інфраструктури (зокрема відкриття нових сортувальних центрів, відділень і поштоматів), а також оптимізацію логістичних процесів. Одним із ключових напрямів стало скорочення середнього часу доставки та підвищення операційної ефективності. Паралельно відбувалося нарощування обсягів перевезень і активізація міжнародної діяльності, зокрема вихід на нові ринки європейських країн. У 2025 році Нова Пошта закріплює статус лідера ринку, маючи найбільш розгалужену мережу відділень і поштоматів в Україні та продовжуючи інтеграцію у європейський логістичний простір. Компанія активно розвиває міжнародні напрямки, розширюючи присутність у країнах ЄС, зокрема в Польща, Литва, Чехія, Румунія, Німеччина та Словаччина. Важливою особливістю є реалізація експансії з відносно оптимізованими інвестиційними витратами, що свідчить про ефективність обраної бізнес-моделі. Отже, у 2021–2025 рр. компанія пройшла етап трансформації від національного лідера до потужного міжнародного

логістичного оператора, забезпечивши зростання обсягів діяльності, розширення інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на європейському ринках.

У сучасних умовах трансформації логістичних ринків та стрімкого розвитку електронної комерції особливого значення набуває формування ефективних корпоративних структур, здатних забезпечувати комплексне обслуговування клієнтів. Одним із найбільш показових прикладів є група Нова Пошта. Представлена таблиця 2.1. відображає ключові підрозділи групи, їх функціональне призначення, стратегічну роль та етапи розвитку, що дозволяє комплексно оцінити структуру та напрями діяльності компанії.

Таблиця 2.1 – Ключові підрозділи групи ТОВ «Нова Пошта»

Підрозділи	Характеристика діяльності	Роль у стратегії групи	Орієнтовний період розвитку
Нова Пошта	Поштові послуги експрес-доставки по Україні та за кордон	Ключовий операційний бізнес, формує основний дохід та ринкову частку	2001 – дотепер (активне масштабування у 2021–2025 рр.)
NovaPay	Небанківський фінансовий сервіс (грошові перекази, платежі)	Диверсифікація бізнесу, розвиток фінтех-напрямку та підвищення клієнтської цінності	Активний розвиток з 2019 р., інтенсивне зростання у 2022–2025 рр.
Nova Global	Міжнародна логістика та доставка	Інтернаціоналізація бізнесу, вихід на глобальні ринки	Активізація з 2022 р., розширення у 2023–2025 рр.
Nova Post Moldova	Експрес-доставка на ринку Молдови	Регіональна експансія, тестування міжнародної моделі	Розвиток з 2014 р., посилення після 2022 р.
Nova Post Polska	Експрес-доставка на ринку Польщі	Закріплення на ринку ЄС, ключовий плацдарм міжнародної експансії	Активний розвиток з 2022 р.
Nova Post Lietuva	Експрес-доставка на ринку Литви	Розширення присутності в Балтійському регіоні	Вихід на ринок у 2023 р.
Supernova Airlines	Авіап перевезення (переважно міжнародні)	Оптимізація логістичних ланцюгів, скорочення часу доставки	Створення у 2021 р., розвиток у 2022–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [69-82]

Аналіз структури групи Нова Пошта свідчить про наявність чітко сформованої багаторівневої системи управління та диверсифікації діяльності. Базовим елементом виступає ТОВ «Нова Пошта», яка забезпечує основний обсяг

доходів та формує конкурентні позиції на внутрішньому ринку. Розвиток фінансового напрямку представлений сервісом NovaPay, що сприяє інтеграції платіжних рішень у логістичні процеси та підвищенню рівня клієнтоорієнтованості.

Міжнародний вектор розвитку реалізується через підрозділ Nova Global, а також регіональні компанії, зокрема Nova Post Moldova, Nova Post Polska та Nova Post Lietuva, які забезпечують поступове розширення присутності на зовнішніх ринках, передусім у країнах Європейського Союзу та сусідніх державах, таких як Молдова, Польща та Литва. Важливим елементом вертикальної інтеграції є авіаційний підрозділ Supernova Airlines, який дозволяє оптимізувати логістичні ланцюги та скорочувати терміни доставки, особливо у міжнародному сегменті. Загалом структура групи демонструє послідовну реалізацію стратегії диверсифікації, інтернаціоналізації та технологічного розвитку, що забезпечує підвищення ефективності операційної діяльності та конкурентоспроможності. Отже, організаційна модель групи Нова Пошта у 2021–2025 рр. характеризується переходом до екосистемного підходу ведення бізнесу, що передбачає поєднання логістичних, фінансових та транспортних сервісів. Ключовими чинниками успіху є диверсифікація діяльності, географічна експансія, впровадження інновацій та розвиток власної інфраструктури, що формує стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Як один із найбільших роботодавців країни, із понад 30000 працівників, компанія активно співпрацювала з державними органами та входила до ТОП-20 найбільших платників податків. Так, у 2021 році внесок «Нової пошти» до бюджетів різних рівнів складав 6,4 млрд грн, а в першій половині 2022 року – 2,9 млрд грн. Компанія об'єднує українські та міжнародні підрозділи, зокрема Нова Пошта Глобал, New Post Poland та New Post Moldova. «Нова пошта Глобал» надає послуги міжнародної експрес-доставки в понад 200 країн, забезпечуючи доставку як малих, так і великогабаритних вантажів авіа-, автотранспортом та морем. У 2021 році підрозділ доставив понад 9,3 млн міжнародних посилок та вантажів в Україну, а в 2022–2023 роках активно розвивав сервіс міжнародних онлайн-покупок NP Shopping, який дає змогу українським споживачам купувати товари з іноземних інтернет-магазинів. Однією з ключових ініціатив стала

програма «Речі з дому закордон», що полегшує доставку особистих речей для евакуйованих українців і надає знижки до 75%. Під час війни компанія також забезпечувала регулярну доставку гуманітарної допомоги до понад 25 країн Європи. У 2021–2025 роках спектр послуг «Нової пошти» залишався широким. На рисунку 2.3. відображено системний підхід до організації бізнесу ТОВ «Нова Пошта», де кожен напрям є окремим елементом єдиної інтегрованої екосистеми.



Рисунок 2.3 – Ключові напрями діяльності компанії, та стратегічний профіль «Нової пошти»

Джерело: сформовано автором

Першим і базовим компонентом є експрес-доставка, яка залишається ядром операційної діяльності компанії. Вона передбачає забезпечення швидкого та надійного транспортування вантажів і поштових відправлень як у межах України, так і на міжнародному рівні. Цей напрям характеризується високим рівнем автоматизації процесів, використанням сучасних транспортних технологій і оптимізацією маршрутів, що забезпечує скорочення часу доставки та підвищення якості сервісу. Другий напрям торгівля товарами, який відображає диверсифікацію бізнесу компанії у сферу e-commerce та роздрібної торгівлі. Поєднання онлайн- та офлайн-каналів продажу дозволяє компанії розширювати клієнтську базу та інтегрувати логістичні рішення безпосередньо у процес реалізації товарів. Третій елемент охоплює організацію трудових процесів, підбір і працевлаштування кадрів, а також ефективне використання людських ресурсів. У контексті масштабної логістичної мережі цей напрям набуває

стратегічного значення, оскільки якість сервісу безпосередньо залежить від кваліфікації персоналу та ефективності внутрішнього менеджменту. Четвертий напрям включає повний цикл операцій: від зберігання товарів до їх кінцевої доставки. Розгалужена мережа складів, терміналів і сортувальних центрів забезпечує високу пропускну здатність системи та дозволяє компанії працювати з великими обсягами вантажів. П'ятий компонент додаткові комерційні сервіси включає консультаційні послуги у сфері логістики, оптимізації бізнес-процесів і управління ланцюгами постачання. Цей напрям свідчить про перехід компанії до моделі knowledge-based сервісу, де створення доданої вартості відбувається через експертні знання та аналітичну підтримку клієнтів. Загалом, представлена структура демонструє синергію між окремими напрямками діяльності, де кожен елемент підсилює інші, формуючи цілісну бізнес-модель. Отже, у 2021–2025 роках ТОВ «Нова Пошта» реалізувала стратегію комплексного розвитку, спрямовану на розширення спектра послуг і інтеграцію різних видів діяльності в єдину операційну систему. Ключовими характеристиками цієї моделі є диверсифікація, цифровізація та орієнтація на клієнта.

Для більш детальної характеристики діяльності ТОВ «Нова Пошта» доцільно провести економічний аналіз її функціонування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-господарські показники діяльності

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	20,7	28,1	36,4	44,0	54	33,3
Чистий прибуток, тис. грн	21,3	15,0	39,6	52,0	68,0	46,7
Середньорічна вартість активів	15,5	17,	19,4	23,0	27,0	11,5
Середньорічна вартість власного капіталу	60,4	65,0	80,1	98,0	12,0	-48,4

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства

У досліджуваному періоді спостерігається загальна тенденція до зростання чистого доходу від реалізації послуг. Зокрема, у 2021 році показник становив близько 23,7 млрд грн, а у 2023 році перевищив 36 млрд грн, що обумовлено активним розвитком електронної комерції та масштабуванням логістичної інфраструктури. У 2022 році відбулося тимчасове уповільнення темпів зростання, пов'язане з військовими діями та загальною економічною

нестабільністю. Проте вже у 2023 році компанія продемонструвала відновлення та подальше зростання доходів. Чистий прибуток має більш волатильну динаміку: у 2022 році він суттєво скоротився через зростання витрат та ризики діяльності, однак у 2023–2025 рр. спостерігається поступове відновлення прибутковості. У 2025 році прибуток перевищує рівень 2021 року, що свідчить про ефективну адаптацію бізнес-моделі підприємства.

Аналіз фінансово-господарських показників ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2025 роки свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства, що проявляється у зростанні доходів, прибутковості та активів. Розширення масштабів діяльності та підвищення ефективності управління ресурсами сприяли зміцненню ринкових позицій компанії. Аналіз динаміки активів ТОВ «Нова Пошта» передбачає дослідження структурних змін у складі активів підприємства та оцінку тенденцій їх трансформації. Активи формують ресурсну базу компанії та відображають напрями інвестування, тому їх зміни є індикатором стратегічного розвитку та фінансової стійкості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка активів ТОВ «Нова Пошта»

Активи	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Нематеріальні активи	76,8	72,5	70,1	69,3	68,8	-8,0	89,6
Первісна вартість	222,1	228,4	231,7	233,8	235,5	13,4	106,0
Накопичена амортизація	-145,3	-155,9	-161,6	-164,5	-171,6	-26,3	-118,1
Незавершені капітальні інвестиції	1660,9	2100,0	2765,0	3200,0	3500,0	1839,1	у 2,1 р.б.
Основні засоби	6840,7	8200,0	9327,0	10500,0	11800,0	4959,3	у 1,7 р.б.
Первісна вартість	10178,2	11500,0	13852,0	15000,0	16500,0	6321,8	у 1,6 р.б.
Знос	-3337,5	-3300,0	-4525,0	-4500,0	-4700,0	-1362,5	-140,8
Інші фінансові інвестиції	3564,9	4800,0	6297,0	7000,0	7800,0	4235,1	у 2,2 р.б.
Оборотні активи	422,2	430,0	414,0	450,0	480,0	57,8	113,7
Дебіторська заборгованість	968,8	1050,0	1138,0	1200,0	1300,0	331,2	134,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	502,9	400,0	156,0	140,0	120,0	-382,9	23,9
Гроші та їх еквіваленти	673,5	800,0	1079,0	1150,0	1250,0	576,5	у 1,9 р.б.

Джерело: розраховано автором на основі узагальнених даних підприємства

У 2025 році спостерігається зниження нематеріальних активів порівняно з 2021 роком: з умовно 76,8 млн грн до 68,8 млн грн. Абсолютне відхилення становить – 8,0 млн. грн, що свідчить про поступове скорочення їх частки у структурі активів. Така тенденція може бути пов'язана з амортизацією, списанням або зміною інвестиційних пріоритетів компанії на користь матеріальних активів. Аналіз показує, що у 2021–2025 роках ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільне нарощування вартості основних засобів: з 6840,7 млн грн у 2021 році до 11800 млн грн у 2025 році. Абсолютне зростання становить 4959,3 млн грн, що свідчить про активну інвестиційну політику, спрямовану на розвиток логістичної інфраструктури, транспортного парку та сортувальних потужностей.

Значне збільшення незавершених капітальних інвестицій (на 1839,1 млн грн) підтверджує високий рівень інвестиційної активності та наявність масштабних проєктів розвитку.

Оборотні активи мають помірну позитивну динаміку, що свідчить про підтримання належного рівня ліквідності. Зростання дебіторської заборгованості за продукцію та послуги (на 331,2 млн грн) вказує на розширення обсягів діяльності компанії. Водночас скорочення іншої поточної дебіторської заборгованості може свідчити про підвищення ефективності управління розрахунками. Збільшення грошових коштів та їх еквівалентів майже вдвічі є позитивною тенденцією, що характеризує покращення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Скорочення нематеріальних активів свідчить про переорієнтацію компанії на матеріально-технічну базу. Загалом така динаміка підтверджує реалізацію стратегії масштабування бізнесу, зміцнення ринкових позицій та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Аналіз пасивів підприємства дає змогу комплексно оцінити фінансовий стан компанії, структуру джерел фінансування та ефективність управління ресурсами. Аналіз внутрішніх джерел, таких як власний капітал і нерозподілений прибуток, відображає здатність підприємства до самофінансування, тоді як оцінка зовнішніх джерел характеризує ступінь залежності від залучених ресурсів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка пасивів ТОВ «Нова Пошта»

Пасиви	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Нерозподілений прибуток	2154,9	6484,1	477,0	520,0	600,0	-1554,9	27,8%
Довгострокові кредити банків	397,1	1454,7	1912,0	2100,0	2300,0	1902,9	у 5,8 р.
Інші довгострокові зобов'язання	1241,2	2332,9	3424,0	3600,0	3800,0	2558,8	у 3,1 р.
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1447,5	2368,7	3394,0	3500,0	3700,0	2252,5	у 2,6 р.
Поточна кредиторська заборгованість за товарами, роботами, послугами	802,7	1259,4	1857,0	2000,0	2200,0	1397,3	у 2,7 р.
Інші поточні зобов'язання	6,2	187,8	24,0	30,0	35,0	28,8	у 5,6 р.

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства

У 2023 році спостерігається різке зниження нерозподіленого прибутку до 477 млн грн порівняно з 6484,1 млн грн у 2022 році. Таке скорочення може бути зумовлене перерозподілом прибутку на інвестиційні потреби, виплатою дивідендів або впливом зовнішніх економічних факторів. У наступні роки відзначається поступове відновлення цього показника, що свідчить про стабілізацію фінансових результатів діяльності підприємства. Позитивною тенденцією є стабільне зростання довгострокових кредитів банків: з 397,1 млн грн у 2021 році до 2300 млн грн у 2025 році. Аналогічна динаміка характерна й для інших довгострокових зобов'язань, обсяг яких зріс більш ніж утричі, що свідчить про диверсифікацію джерел фінансування. Значне зростання поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями підтверджує підвищення навантаження на короткострокові фінансові ресурси підприємства.

Наведемо оцінку операційних витрат ТОВ «Нова пошта» протягом за 2018 по 2023 роки на рисунку 2.4. Аналізу динаміки операційних витрат вказує на стійке їх збільшення. За цей період вони зросли майже вдвічі, що свідчить про збільшення обсягів доставки та інші фактори.

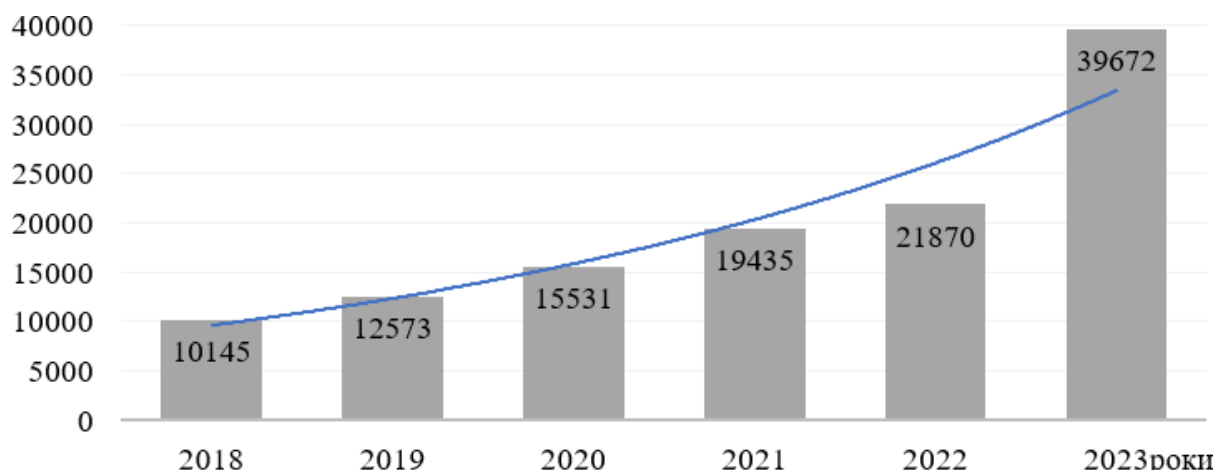


Рисунок 2.4 – Загальні операційні витрати ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства

Розглянемо основні категорії витрат, такі як матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати, з метою виявлення ключових тенденцій та факторів, що впливали на їхнє зростання протягом зазначеного періоду (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка зростання операційних витрат ТОВ «Нова пошта», млн грн

Види витрат	2018р.	2020р.	2022р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення
Матеріальні затрати	1183	1440	3791	3351	4215	4849	3707
Витрати на оплату праці	3527	4529	5346	7914	11420	14210	10683
Відрахування на соціальні заходи	686	951	1131	1674	2415	3120	2434
Амортизація	131	931	1769	2136	2980	3650	3519
Інші операційні витрати	4617	7680	9833	13550	18460	22130	17513

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства

Аналіз динаміки зростання операційних витрат ТОВ «Нова пошта» вказує на основні складові витрат та їхні зміни. Матеріальні затрати зросли з 1183 млн грн у 2018 році до 4849 млн грн у 2025 році. Витрати на оплату праці продемонстрували стрімке зростання: з 3527 млн грн у 2018 році до 14210 млн грн у 2025 році. Абсолютне відхилення становить 10683 млн грн, що є наслідком масштабного збільшення чисельності персоналу для забезпечення роботи нових відділень та поштоматів, а також систематичного перегляду заробітних плат для підтримки конкурентоспроможності компанії як роботодавця. Найбільш

показову динаміку мають амортизаційні витрати, які зросли з 131 млн грн у 2018 році до 3650 млн грн у 2025 році. Абсолютне відхилення становить 3519 млн грн, таке експоненціальне зростання безпосередньо підтверджує стратегію смартизації бізнес-моделі: компанія здійснює масштабні капітальні інвестиції в інноваційні сортувальні термінали, роботизовані системи та розвиток мережі поштоматів, що збільшує вартість основних засобів та, відповідно, суму їхнього щорічного зносу. Інші операційні витрати зросли з 4617 млн грн до 22130 млн грн у 2025 році. Таке зростання зумовлене збільшенням витрат на ІТ-інфраструктуру, хмарні сервіси, кібербезпеку та оренду нових логістичних потужностей, що є невід’ємною частиною смарт-трансформації підприємства. Таке майже п'ятикратне збільшення загальних операційних витрати ТОВ «Нова пошта» за досліджуваний період є закономірним результатом агресивної експансії на ринку, переходу до інтелектуальної моделі управління логістикою та значних інвестицій у технологічну перевагу компанії.

Важливим етапом дослідження результативності впровадження інноваційних рішень у діяльність ТОВ «Нова пошта» є оцінка ефективності використання його матеріально-технічної бази. Аналіз основних фінансово-господарських показників дозволяє відстежити, як зміни в структурі активів та інвестиції в автоматизацію логістичних процесів впливають на загальну продуктивність капіталу. Зокрема, динаміка фондівдачі та фондомісткості протягом 2021–2025 рр. виступає індикатором окупності витрат на «розумні» технології та сортувальне обладнання. Показники, що характеризують інтенсивність використання необоротних активів підприємства, наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні фінансово-господарські показники діяльності

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Частка основних засобів в активах, %	64,6	63,0	60,0	58,5	57,0	-7,6	88,2
Фондомісткість, грн	0,40	0,45	0,28	0,30	0,32	-0,08	80,0
Фондовіддача, грн	2,55	2,20	3,55	3,70	3,85	+1,30	151,0

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про суттєві якісні зміни в управлінні ресурсним потенціалом ТОВ «Нова пошта». Зокрема, спостерігається поступове

зниження частки основних засобів в активах з 64,6% у 2021 р. до 57,0% у 2025 р., що може свідчити про зростання частки оборотних активів або нематеріальних активів (програмне забезпечення, патенти), що є характерним для переходу компанії до смарт-моделі функціонування. Найбільш позитивним трендом є зростання фондівдачі, яка збільшилася з 2,55 грн у 2021 р. до 3,85 грн у 2025 р. Відносне відхилення склало 151,0%, що означає зростання ефективності використання кожної гривні, інвестованої в основні засоби, більш ніж у півтора рази. Відповідно, показник фондомісткості скоротився на 0,08 грн (або на 20% відносно базисного періоду), що підтверджує економію капітальних витрат на одиницю отриманого доходу. Таким чином, незважаючи на активне оновлення технічної бази, темпи зростання виручки підприємства випереджають темпи зростання вартості основних засобів. Це підтверджує економічну доцільність інвестицій у цифровізацію та автоматизацію бізнес-процесів, оскільки вони забезпечують вищий рівень операційної ефективності порівняно з екстенсивним шляхом розвитку.

Для аналізу ділової активності ТОВ «Нова пошта» за період 2021–2025 рр. необхідно розрахувати показники оборотності, які демонструють швидкість обертання ресурсів підприємства. Враховуючи динаміку виручки компанії та активне впровадження смарт-технологій, показники ділової активності мають тенденцію до покращення (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники ділової активності ТОВ «Нова пошта»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт оборотності активів (разів)	1,65	1,38	2,13	2,25	2,38	+0,73
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,4	10,2	14,8	15,6	16,2	+3,80
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,5	7,1	9,4	10,2	11,5	+3,00
Оборотність власного капіталу (разів)	3,15	2,85	3,95	4,10	4,35	+1,20
Тривалість одного обороту активів (днів)	218	261	169	160	151	-67,0

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Нова пошта» за 2021–2025 рр. дозволяє зробити наступні висновки. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 1,65 у 2021 р. до 2,38 у 2025 р. Скорочення тривалості одного обороту активів на 67

днів є прямим результатом «смартизації»: автоматизація сортувальних процесів та розвиток мережі поштоматів дозволяють значно швидше обробляти вантажі та завершувати операційний цикл.

Спостерігається зростання оборотності дебіторської заборгованості (з 12,4 до 16,2 раза), що вказує на покращення платіжної дисципліни клієнтів та ефективну роботу цифрових сервісів оплати (мобільний додаток, автосписання). Оборотність кредиторської заборгованості також зросла, що свідчить про високу ліквідність компанії та здатність вчасно розраховуватися з постачальниками.

Зростання оборотності власного капіталу на 1,20 пункта підтверджує, що інвестиції акціонерів у технологічний розвиток компанії виправдовують себе, приносячи дедалі більше виручки на кожну вкладену одиницю капіталу.

Майновий стан підприємства визначається обсягом і структурою його активів, відображених у балансі. Наведемо у таблиці 2.8 відносні показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2025 роки.

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності та платоспроможності

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення
Загальний коефіцієнт покриття	0,951	0,63	0,534	0,56	0,58	– 0,371
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,892	0,55	0,473	0,49	0,51	– 0,382
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,483	0,14	0,132	0,15	0,17	– 0,313

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Нова Пошта» дозволяє комплексно оцінити динаміку здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання в довгостроковішому порівняльному інтервалі. У 2021 році він досягав найближчого до оптимального рівня значення (0,951), однак у наступні роки відбулося його суттєве зниження. Попри часткове відновлення у 2024–2025 роках (0,56 та 0,58 відповідно), у 2025 році показник все ще істотно поступається рівню 2021 року. Абсолютне відхилення становить -0,371, що свідчить про загальне погіршення платоспроможності підприємства у порівнянні з базовим роком. Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє аналогічну тенденцію. У 2021 році він перебував на відносно високому рівні (0,892), що характеризувало достатню здатність підприємства покривати поточні зобов'язання найбільш ліквідними активами. У 2022–2023 роках спостерігається

різке зниження показника до 0,55 та 0,473 відповідно. У 2024 – 2025 роках відбувається поступове відновлення до 0,49 та 0,51. Водночас абсолютне відхилення (– 0,382) свідчить про те, що навіть попри позитивну динаміку останніх років, рівень швидкої ліквідності залишається нижчим за показник базового 2021 року. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усього періоду має найбільш критичні значення. Після досить високого рівня у 2021 році (0,483) у 2022 році відбулося різке падіння до 0,14, що вказує на істотне скорочення обсягів грошових коштів та їх еквівалентів. У 2023–2025 роках спостерігається поступове зростання показника (0,132; 0,15; 0,17). Абсолютне відхилення у 2025 році порівняно з 2021 роком становить – 0,313, що підтверджує суттєве зниження рівня миттєвої платоспроможності підприємства. Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що у 2021 – 2025 роках ТОВ «Нова Пошта» характеризується загальним погіршенням показників ліквідності відносно базового 2021 року, незважаючи на їх часткове відновлення у 2024 – 2025 роках. Від’ємні значення абсолютних відхилень за всіма коефіцієнтами свідчать про зниження рівня фінансової стійкості підприємства у довгостроковій динаміці.

Незважаючи на виклики 2022 року, компанія продовжила нарощувати активи, забезпечуючи основу для подальшого розвитку. Власний капітал також має тенденцію до зростання, що є свідченням підвищення фінансової стійкості підприємства. Частка основних засобів у структурі активів поступово зменшується, що свідчить про відносне зростання оборотних активів і підвищення гнучкості діяльності підприємства. Така тенденція є характерною для компаній, що активно інтегрують цифрові рішення та оптимізують матеріальну базу. Фондомісткість має нестійку, але загалом помірну динаміку. Її зниження свідчить про підвищення ефективності використання активів у процесі генерації доходу. Фондовіддача, навпаки, демонструє зростання після спаду у 2022 році, що вказує на поступове підвищення ефективності використання основних засобів. Це підтверджує, що інвестиції попередніх періодів почали приносити віддачу у вигляді зростання доходів.

2.2. Аналіз бізнес-моделі підприємства та рівня цифровізації

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки та цифровізації бізнес-процесів важливого значення набуває ефективне формування та реалізація бізнес-моделі підприємства. Бізнес-модель визначає логіку створення, доставки та отримання цінності для клієнтів, а також способи формування доходів і забезпечення конкурентних переваг підприємства. Відповідно до сучасних наукових підходів, бізнес-модель підприємства охоплює ключові елементи діяльності організації, зокрема ціннісну пропозицію, інфраструктуру, канали взаємодії з клієнтами, партнерські зв'язки та джерела отримання прибутку. Особливої актуальності дослідження бізнес-моделей набуває у сфері логістики, де ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від рівня розвитку транспортної інфраструктури, інформаційних технологій, систем управління логістичними потоками та швидкості обробки інформації. Сучасні логістичні компанії поступово трансформуються з традиційних перевізників у комплексних провайдерів логістичних послуг, які забезпечують не лише транспортування вантажів, а й інтегровані рішення для електронної комерції, складської логістики, фулфілменту та фінансових сервісів.

ТОВ «Нова Пошта» входить до групи компаній NOVA та спеціалізується на наданні послуг експрес-доставки документів, посилок і вантажів як для фізичних осіб, так і для бізнес-клієнтів. Підприємство створило розгалужену мережу логістичних об'єктів, що включає відділення, поштомати, сортувальні центри та транспортну інфраструктуру. Бізнес-модель компанії можна охарактеризувати як логістичну платформену модель, що поєднує фізичну інфраструктуру доставки, сучасні цифрові технології управління логістичними потоками та розвинену партнерську екосистему для електронної комерції. Основною цінністю компанії для клієнтів є забезпечення швидкої, надійної та доступної доставки товарів, а також надання додаткових сервісів, що підвищують зручність користування логістичними послугами. Сучасна бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта» базується на інтеграції декількох стратегічних напрямів розвитку, які взаємодіють між собою та забезпечують ефективність функціонування підприємства та поєднує фізичну інфраструктуру доставки,

цифрові сервіси та партнерську екосистему для електронної комерції.

Основні стратегічні напрями розвитку бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта»:

- 1) масштабування мережі доставки;
- 2) впровадження цифрових технологій;
- 3) автоматизація логістичних процесів;
- 4) розвиток міжнародної експансії.

Бізнес-модель підприємства можна охарактеризувати як логістичну платформену модель, що поєднує фізичну інфраструктуру доставки, цифрові сервіси та партнерську екосистему для електронної комерції. Основна цінність для клієнтів полягає у швидкій, надійній та доступній доставці товарів у межах України та за кордон.

Схематично модель бізнес-функціонування ТОВ «Нова Пошта» за концепцією Business Model Canvas можна показати так (рис. 2.5).

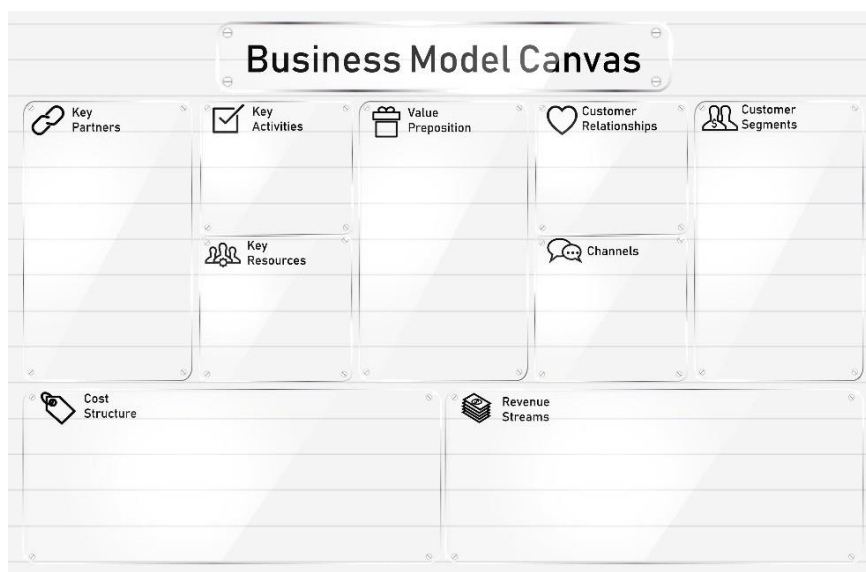


Рисунок 2.5 – Схема моделі бізнес-функціонування суб'єкта господарювання за концепцією Business Model Canvas

Як видно з рис. 2.5, ціннісна пропозиція компанії інтегрує в собі фізичну доступність мережі та цифрові інструменти взаємодії, що забезпечує синергетичний ефект у межах смарт-трансформації бізнесу

Наведемо приклад наповнення поданої вище схеми у наступній таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Складові моделі бізнес-функціонування ТОВ «Нова Пошта» за концепцією Business Model Canvas

Елемент	Характеристика
Ключові партнери (Key Partners)	інтернет-магазини, маркетплейси, міжнародні логістичні компанії, орендодавці приміщень, авіалінії та магістральні логістичні компанії, постачальники сортувального обладнання та роботів, банки та фінансові установи
Ціннісна пропозиція (Value Proposition)	швидка доставка вантажів і посилок за 24 години між містами України, логістичні та фінансові сервіси, доступ до широкої мережі відділень та поштоматів понад 11000 відділень та 15000 поштоматів, смарт-сервіс: повне керування посилкою через додаток
Ключові види діяльності (Key Activities)	експрес-доставка вантажів та кореспонденції, автоматизація сортувальних процесів, розвиток IT-інкосистеми (додаток, API), міжнародна експансія (Nova Post)
Сегменти клієнтів (Customer Segments)	інтернет-магазини, корпоративні клієнти, B2C: приватні особи (онлайн-шопінг, посилки рідним), B2B: e-commerce, великі дистриб'ютори, малий бізнес, C2C: пересилки між приватними особами
Відносини з клієнтами (Customer Relationships)	самообслуговування (поштомати, мобільний додаток), персоналізація через Програму лояльності, контакт-центри та підтримка 24/7
Ключові ресурси (Key Resources)	логістична інфраструктура, IT-системи, потужний IT-департамент та ПЗ, сортувальні термінали, транспортний парк та кур'єрська служба, впізнаваний бренд
Канали збуту (Channels)	власна мережа відділень, мережа поштоматів, мобільний додаток та веб-сайт, кур'єри
Структура витрат (Cost Structure)	витрати на персонал (оплата праці, навчання) амортизація обладнання та терміналів (смартизація) паливно-мастильні матеріали та енергоносії інвестиції в R&D та кібербезпеку
Потоки доходів (Revenue Streams)	плата за послуги доставки (вага/відстань) додаткові послуги (пакування, зберігання, страхування) комісія за фінансові послуги (NovaPay) послуги міжнародної доставки та фулфілменту

Джерело: сформовано автором

У табл. 2.9 представлено складові моделі бізнес-функціонування ТОВ «Нова Пошта», побудовану за логікою концепції Business Model Canvas. Центральним елементом схеми виступає ціннісна пропозиція компанії, яка полягає у забезпеченні швидкої та надійної доставки відправлень, розвитку широкої мережі відділень і поштоматів, а також впровадженні цифрових сервісів для клієнтів. З лівої частини моделі відображено елементи, що формують операційну основу діяльності підприємства. До них належать ключові партнери, серед яких інтернет-магазини, маркетплейси та міжнародні логістичні компанії. Важливу роль відіграють ключові види діяльності, які включають логістику та

доставку, сортування і обробку вантажів, а також організацію міжнародних перевезень. Окремим блоком представлені відносини з клієнтами, що реалізуються через мобільний додаток, онлайн-сервіси та службу підтримки. Праворуч у моделі відображено ключові ресурси та канали взаємодії з клієнтами. До ключових ресурсів належать транспортний парк, інформаційні системи та сортувальні термінали, які забезпечують ефективне функціонування логістичної мережі. Канали комунікації з клієнтами представлені мережею відділень, поштоматами та веб-платформою. У нижній частині схеми відображено економічну основу діяльності підприємства. Зокрема, визначено сегменти клієнтів, до яких належать фізичні особи, інтернет-магазини та бізнес-клієнти. Поряд із цим представлено структуру витрат компанії, що включає витрати на логістичну інфраструктуру, інформаційні системи та транспорт. Джерела доходів формуються переважно за рахунок доставки відправлень, міжнародної логістики та надання фінансових послуг. Отже, представлена схема демонструє комплексну структуру бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта», яка базується на поєднанні розвиненої логістичної інфраструктури, цифрових технологій та партнерських мереж. Така модель дозволяє підприємству забезпечувати ефективну взаємодію з різними сегментами клієнтів та підтримувати високий рівень якості логістичних послуг. Крім того, інтеграція операційних процесів, каналів комунікації та джерел доходів формує стійку основу для подальшого розвитку компанії та посилення її конкурентних позицій на ринку логістичних послуг.

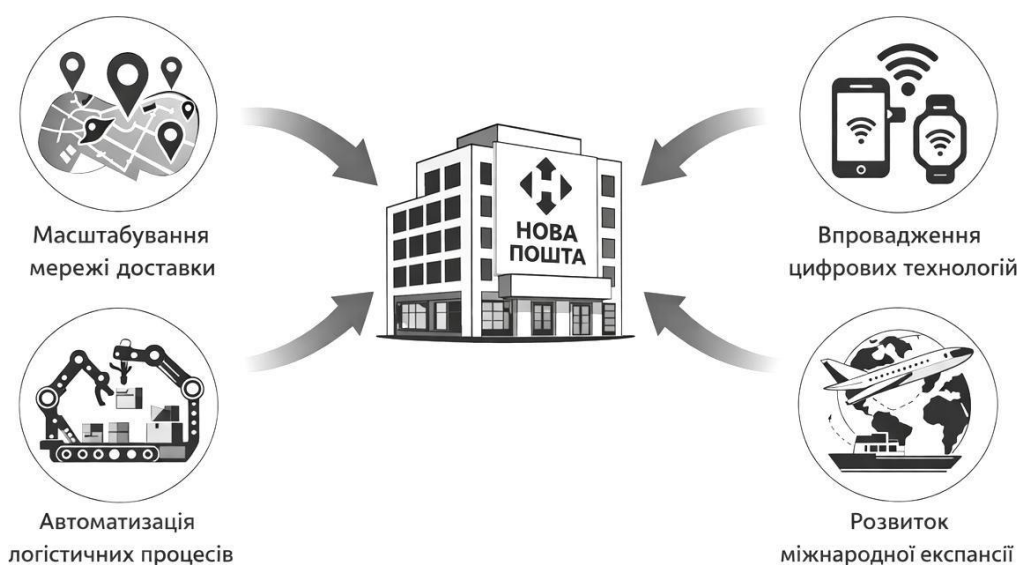
Розглянемо кожен пункт більш детально. Отже, одним із ключових напрямів розвитку компанії є постійне розширення логістичної інфраструктури.

У логістичних центрах компанії застосовуються сучасні сортувальні системи, роботизовані комплекси та автоматизовані складські технології, що дозволяють значно підвищити швидкість обробки відправлень. Крім того, автоматизовані системи управління складською логістикою забезпечують ефективний контроль за рухом товарів, що є важливим елементом функціонування сучасних логістичних підприємств.

Важливим напрямом розвитку бізнес-моделі компанії є розширення міжнародної діяльності. ТОВ «Нова Пошта» активно розвиває сервіси

міжнародної доставки, налагоджує співпрацю з іноземними логістичними операторами та розширює географію своєї присутності. Розвиток міжнародної логістики дозволяє інтегрувати український ринок електронної комерції у глобальні торговельні мережі, а також створює додаткові можливості для розвитку малого та середнього бізнесу. Завдяки цьому підприємство поступово перетворюється на міжнародного логістичного оператора. Відобразимо ключові складові бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта», які взаємодіють між собою та забезпечують ефективне функціонування компанії на рис. 2.6.

Таким чином, вказана на рис 2.6 існуюча бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта» базується на інтеграції масштабної логістичної інфраструктури, сучасних цифрових технологій, автоматизації операційних процесів та активному розвитку міжнародної діяльності. Поєднання цих складових формує ефективну логістичну систему, здатну забезпечувати високий рівень сервісу та швидкість доставки. Застосування інноваційних підходів до організації логістичних процесів дозволяє підприємству підвищувати ефективність управління ресурсами, оптимізувати операційні витрати та розширювати спектр послуг для клієнтів. У результаті компанія зміцнює свої конкурентні позиції на національному та міжнародному ринку логістичних послуг.



Рисунк 2.6 – Схематичне зображення бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта»
Джерело: сформовано автором

Оскільки ми розглядаємо ТОВ «Нова Пошта» як об'єкт дослідження, Імпакт-бізнес-модель (Impact Business Model) може бути доповненням і її

особливість у тому, що вона зосереджується не лише на прибутку, а й на створенні позитивного соціального та екологічного впливу (impact). Її основна концепція полягає у переході від моделі «ефективна логістика» до моделі «стала екосистема позитивного впливу», де цифрова трансформація служить інструментом вирішення суспільних та екологічних викликів. Коротко опишемо її складові у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Структурна схема імпакт-моделі

Компонент	Традиційна мета	Імпакт-мета (смарт-підхід)
Продукт	Доставка посилки	Стійкість ланцюга постачання та зв'язок громад
Технології	Автоматизація для прибутку	Роботизація для безпеки та екології
Партнери	Постачальники послуг	Екосистема сталих партнерів (ESG-комплаєнс)
Клієнти	Користувачі послуг	Спільнота відповідальних споживачів

Джерело: сформовано автором

Імпакт-модель ТОВ «Нова Пошта» базується на синергії цифрових інновацій та соціальної відповідальності. Смартизація логістичних центрів (КИТ, ЛЕО тощо) розглядається не лише як засіб зниження витрат, а як інструмент мінімізації техногенного впливу на довкілля та забезпечення стабільності соціально-економічного простору України.

Для комплексної оцінки ефективності функціонування підприємства важливо проаналізувати основні результати його діяльності у взаємозв'язку з існуючою бізнес-моделлю. Реалізація існуючої бізнес-моделі компанії у 2020–2025 рр., наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» як результат функціонування існуючої бізнес-моделі

Показник	Назва квадранта бізнес-моделі	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення
Кількість доставлених відправлень, млн	Інфраструктурний (Ключові види діяльності)	327	372	315	412	480	522	195
Дохід, млрд грн	Ціннісна пропозиція (Value Proposition)	20,7	28,5	30,1	36	44,77	54	33,3
Чистий прибуток, млрд грн	Ринковий (Канали збуту)	0,9	3,4	2,8	3,2	2,5	2,6	1,7

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства [86-91]

Дані таблиці 2.11 демонструють результати реалізації існуючої бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта», яка базується на масштабуванні логістичної мережі, розвитку цифрових каналів взаємодії з клієнтами та інтеграції з електронною комерцією. Зокрема, кількість доставлених відправлень зросла з 327 млн у 2020 році до 522 млн у 2025 році. Таке зростання обсягів перевезень пояснюється активним розвитком онлайн-торгівлі, розширенням партнерської мережі інтернет-магазинів та впровадженням нових сервісів доставки. Важливим показником ефективності бізнес-моделі є також зростання доходів підприємства. Якщо у 2020 році дохід компанії становив 20,7 млрд грн, то у 2025 році він перевищив 54 млрд грн. Таким чином, за досліджуваний період відбулося більш ніж дворазове зростання доходів, що свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку. Чистий прибуток підприємства характеризується певними коливаннями, що пов'язано з активними інвестиціями у розвиток логістичної інфраструктури, автоматизацію сортувальних центрів, цифровізацію сервісів та розширення міжнародної діяльності. Отже, аналіз основних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчить про дієвість існуючої бізнес-моделі підприємства, яка орієнтована на масштабування логістичної мережі, інтеграцію з електронною комерцією та впровадження цифрових технологій. Зростання обсягів доставки, доходів та фінансових результатів підтверджує, що обрана модель організації бізнесу забезпечує стабільний розвиток компанії та зміцнення її конкурентних позицій на ринку логістичних послуг. Для подальшого аналізу ефективності існуючої бізнес-моделі підприємства доцільно розглянути розвиток його логістичної інфраструктури, яка виступає ключовим ресурсом створення цінності для клієнтів. Динаміку розширення мережі доставки компанії у 2020–2025 роках наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Розвиток логістичної інфраструктури ТОВ «Нова Пошта» як ключового елементу бізнес-моделі

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення
Кількість відділень	7300	9300	10200	11000	13200	15900	8600
Кількість поштоматів	4000	7000	10000	14600	24000	34200	30200
Загальна кількість точок обслуговування	11300	16300	20200	25000	37000	50000	38700

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства [86-91]

Дані таблиці 2.12, логістична інфраструктура є одним із ключових ресурсів існуючої бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта». Протягом 2020–2025 років спостерігається активне розширення мережі відділень та поштоматів, що забезпечує високу доступність логістичних послуг для клієнтів. Зокрема, кількість відділень зросла з 7,3 тис. у 2020 році до майже 16 тис. у 2025 році. Водночас найбільш динамічним напрямом розвитку стало впровадження поштоматів самообслуговування, кількість яких збільшилася з 4 тис. до понад 34 тис. одиниць. Загальна кількість сервісних точок перевищила 50 тис., що дозволяє компанії забезпечувати широке географічне покриття та скорочувати терміни доставки відправлень. Отже, розвиток логістичної інфраструктури є важливою складовою існуючої бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта». Масштабування мережі відділень і поштоматів сприяє підвищенню доступності послуг доставки, оптимізації логістичних процесів та зростанню обсягів перевезень. У поєднанні з цифровими технологіями та партнерською мережею це формує стійку основу для подальшого розвитку компанії та зміцнення її позицій на ринку логістичних послуг. Цифровізація є одним із ключових елементів бізнес-моделі підприємства, що забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами, автоматизацію логістичних процесів та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Впровадження цифрових рішень, таких як мобільний застосунок, API для бізнес-клієнтів, автоматизовані сортувальні центри та фінансові сервіси, дозволяє скоротити час обробки відправлень та підвищити якість обслуговування.

Детальний аналіз трансформації технологічної складової підприємства у межах інфраструктурного та ціннісного квадрантів представлено у табл. 2.13

Таблиця 2.13 – Цифровізація бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта»

Цифровий елемент	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Мобільний застосунок для клієнтів	+	+	+	+	+	+
API-інтеграція для бізнесу	частково	+	+	+	+	+
Автоматизовані сортувальні центри	частково	+	+	+	+	+
Поштомати самообслуговування	4000	7000	10000	14600	24000	34200
Системи аналітики та відстеження	частково	+	+	+	+	+
Цифрові фінансові сервіси	—	частково	+	+	+	+

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства [86-91]

Наведені дані таблиці демонструють, що цифровізація є невід’ємною складовою бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта». Впровадження мобільного застосунку, API для бізнес-клієнтів, автоматизованих сортувальних центрів та поштоматів дозволило компанії підвищити ефективність логістики та розширити клієнтську базу. Особливо важливим є динамічне зростання кількості поштоматів, які за 2020–2025 рр. збільшилися майже у дев’ять разів. Впровадження цифрових фінансових сервісів та систем аналітики забезпечує високий рівень прозорості та швидкість обробки транзакцій. Цифровізація бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» дозволяє підприємству підвищити операційну ефективність, розширити канали взаємодії з клієнтами та інтегруватися у ринок електронної комерції. Цей елемент бізнес-моделі виступає ключовим чинником зростання обсягів доставки та доходів компанії. Міжнародна експансія є стратегічним напрямом розвитку компанії, що забезпечує нові джерела доходів та можливість обслуговування українських клієнтів за кордоном. Зростання кількості міжнародних відправлень та покриття ринку інших країн свідчить про активну реалізацію бізнес-моделі компанії на міжнародному рівні. У межах ринкового квадранту було проаналізовано показники міжнародної експансії (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Міжнародна експансія бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Кількість країн присутності	8	10	12	13	15	16
Міжнародні відправлення, млн	8	11	15	18	29	29
Зростання міжнародних відправлень, % до попереднього року	-	37,5	36,4	20	86	0

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства [86-91]

Як показують дані таблиці, міжнародна експансія є важливим елементом бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта». Кількість країн присутності зросла з 8 у 2020 році до 16 у 2025 році, а обсяг міжнародних відправлень значно зріс, особливо у 2024 році (+86%). Це свідчить про ефективну реалізацію стратегії виходу на нові ринки та інтеграцію з глобальною логістичною мережею. Міжнародна експансія бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» дозволяє збільшити масштаби діяльності, диверсифікувати джерела доходів та зміцнити позиції компанії на ринку логістики. Поєднання міжнародного розвитку з масштабною логістичною

мережею та цифровізацією клієнтських сервісів формує стійку, інтегровану та ефективну бізнес-модель, що забезпечує зростання компанії у 2020–2025 рр. Аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2020–2025 рр. свідчить про ефективність існуючої бізнес-моделі, яка інтегрує масштабування логістичної мережі, цифровізацію сервісів та міжнародну експансію. Протягом досліджуваного періоду кількість доставлених відправлень зросла з 327 млн до 522 млн, а дохід – з 20,7 млрд грн до понад 54 млрд грн, що підтверджує ефективність обраної стратегії розвитку та операційної діяльності. Розширення логістичної інфраструктури, зокрема відділень і поштоматів, забезпечило широку доступність послуг і оптимізацію логістичних процесів. Впровадження цифрових рішень підвищило швидкість обробки відправлень, покращило клієнтський досвід та інтеграцію з електронною комерцією. Міжнародна експансія дозволила збільшити присутність компанії в 16 країнах та суттєво наростити обсяги міжнародних відправлень, сприяючи диверсифікації доходів. Перспективи вдосконалення бізнес-моделі полягають у подальшому розширенні цифрових сервісів, впровадженні інноваційних технологій автоматизації та аналітики даних, а також оптимізації міжнародних логістичних маршрутів. Такий комплексний розвиток бізнес-моделі створює умови для сталого зростання обсягів доставки, доходів та фінансових результатів компанії, а також забезпечує зміцнення конкурентних позицій на національному та міжнародному ринках логістичних послуг.

2.3. Аналіз факторів смартизації бізнес-моделі підприємства

Смартизація передбачає використання всієї цифрової інфраструктури для формування адаптивних, інноваційних та клієнтоорієнтованих бізнес-моделей. Саме тому дослідження факторів, що впливають на процес смартизації, є важливим етапом аналізу трансформації сучасних підприємств та їх конкурентоспроможності. Смартизація бізнес-моделі передбачає інтеграцію інтелектуальних технологій для підвищення ефективності управлінських та операційних процесів. Для компанії ТОВ «Нова Пошта», яка оперує у сфері

логістики та експрес-доставки, впровадження смарт-технологій стало стратегічним інструментом підтримки конкурентоспроможності та оптимізації ресурсів. Смартізація проявляється у трьох основних аспектах зображено на рис 2.7. Аспекти смартізації ТОВ «Нова Пошта» охоплюють технологічні, організаційні та економічні аспекти, що взаємопов'язані та взаємопідсилюють один одного. До факторів належать Інтернет речей (IoT), який забезпечує відстеження руху вантажів у реальному часі, оптимізацію маршрутів доставки та контроль стану посилок, а також впровадження датчиків і сенсорних пристроїв у логістичній інфраструктурі для мінімізації втрат і підвищення швидкості обробки замовлень.

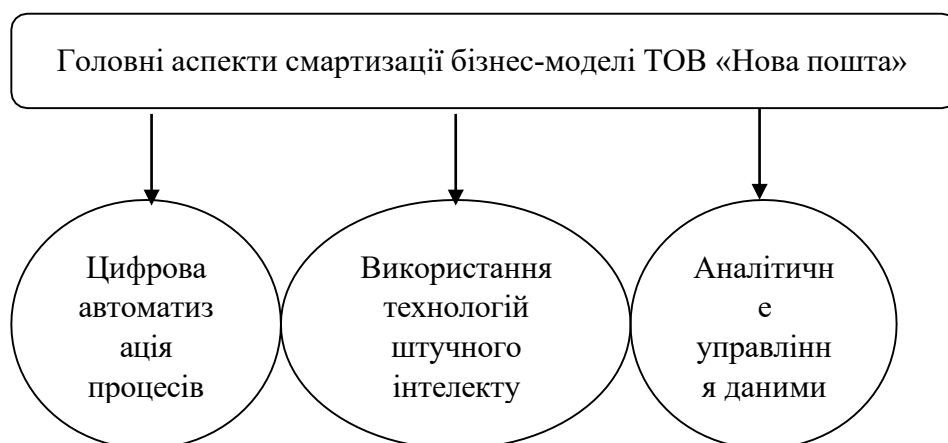


Рисунок 2.7 – Аспекти смартізації бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта»
Джерело: сформовано автором

Штучний інтелект (AI) використовується для автоматизації сортувальних процесів, прогнозування обсягів доставки та оптимізації маршрутів, а алгоритми машинного навчання дозволяють передбачати піки попиту і коригувати логістичні потоки. Аналітика великих даних (Big Data Analytics) забезпечує прийняття управлінських рішень на основі статистичних моделей і трендів попиту, дозволяючи сегментувати ринки та персоналізувати пропозиції послуг.

Після визначення ключових технологічних, організаційних та економічних чинників смартізації доцільно їх систематизувати та проаналізувати з позиції впливу на бізнес-модель підприємства. З цією метою у таблиці 2.15. узагальнено основні напрями смартізації бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта», механізми їхнього впливу на діяльність підприємства, очікувані результати та інформаційні джерела, що підтверджують їх застосування.

Систематизація напрямів смартізації демонструє комплексний вплив технологічних, управлінських та ринкових чинників на бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта». Інтеграція інтелектуальних технологій забезпечує не лише автоматизацію процесів, а й інтелектуальне управління логістикою, прогнозування попиту та оптимізацію витрат, що підсилює конкурентоспроможність компанії та підтримує стратегію розвитку. Після визначення ключових факторів смартізації бізнес-моделі підприємства доцільно проаналізувати їх у динаміці, використовуючи кількісні показники діяльності компанії.

Таблиця 2.15 – Прояви смартізації бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта»

Категорія фактору	Конкретний фактор	Механізм впливу на бізнес-модель	Очікуваний ефект
Технологічні	IoT (Internet of Things)	Відстеження посилок у реальному часі, контроль стану вантажів, оптимізація маршрутів	Підвищення точності та швидкості доставки, зменшення втрат
	AI (штучний інтелект)	Автоматизація сортувальних ліній, прогнозування обсягів доставки, оптимізація маршрутів	Скорочення часу обробки замовлень, підвищення ефективності логістики
	Big Data Analytics	Аналітика попиту та поведінки клієнтів, сегментація ринку, персоналізація сервісів	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень, покращення клієнтського сервісу
Управлінські	ERP та інтегровані системи управління	Об'єднання складських, транспортних та клієнтських процесів в єдину систему	Зменшення часу на обмін інформацією, контроль KPI, автоматизація процесів
	Гнучкі моделі прийняття рішень	Використання аналітики для швидкого реагування на ринкові зміни	Підвищення адаптивності бізнес-моделі та конкурентоспроможності
Економічні	Попит на швидкі та безпечні послуги	Збільшення обсягів онлайн-торгівлі стимулює розвиток інтелектуальних сервісів	Підвищення рівня обслуговування, залучення нових клієнтів
	Конкурентне середовище	Впровадження смарт-технологій для утримання частки ринку	Збереження конкурентних переваг, підвищення лояльності клієнтів
	Оптимізація витрат	Автоматизація маршрутизації та сортування	Зниження операційних витрат, підвищення прибутковості

Джерело: сформовано автором

Це дозволяє простежити, як саме впровадження інтелектуальних технологій, управлінських інновацій та ринкових стимулів впливає на розвиток бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта». Для цього сформуємо три аналітичні таблиці 2.16, 2.17, 2.18, які відображають технологічні, організаційно-управлінські та економічні напрями смартізації у 2020–2025 роках.

У таблиці 2.16 представлено передумови технологічних напрямів смартізації бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта». Основними індикаторами виступають кількість доставлених посилок, розвиток мережі автоматизованих логістичних точок та впровадження інноваційних технологій у сфері сортування, штучного інтелекту та Інтернету речей.

Таблиця 2.16 – Технологічні напрями смартізації бізнес-моделі

Рік	Кількість доставлених посилок (млн)	Автоматизовані термінали	Інновації
2020	327	17000 терміналів (датчики, роботизовані елементи логістики)	Впровадження роботизованих сортувальних систем у великих логістичних центрах
2021	327–350 (оцін.)	Подальше розширення мережі терміналів	Перші тестування дронів для доставки та розширення автоматизованих сортувальних систем
2022	315	Збільшення рівня автоматизації сортувальних центрів	Тестування IoT-датчиків для контролю логістичних процесів та відстеження відправлень
2023	412	27050 поштаматів та відділень	Масштабне розширення автоматизованих логістичних систем
2024	480	>37000 точок обслуговування (поштамати та сервісні пункти)	Нові автоматизовані сортувальні лінії, рекорд обробки понад 2,24 млн посилок на добу
2025	522	>50000 точок обслуговування	Значні інвестиції у модернізацію логістичної інфраструктури та цифрові системи управління

Джерело: сформовано автором на основі [69-92]

Дані таблиці демонструють, що протягом досліджуваного періоду компанія активно модернізувала логістичну інфраструктуру, впроваджувала автоматизовані сортувальні лінії та розширювала мережу обслуговування. Зокрема, кількість точок обслуговування зросла з приблизно 17 тис. у 2020 році до понад 50 тис. у 2025 році, а обсяги доставлених відправлень досягли понад

522 млн посилок на рік. Динаміка технологічних показників свідчить про поступове поглиблення інтеграції смарт-технологій у логістичні процеси компанії. Розширення мережі автоматизованих точок, впровадження роботизованого сортування та використання IoT-рішень дозволяють підвищувати швидкість і точність доставки, що є ключовим чинником ефективності сучасної логістичної системи.

Таблиця 2.17 відображає організаційні та управлінські фактори смартізації бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта». Основними показниками виступають кількість сервісних точок та відділень, темпи розширення мережі та обсяги інвестицій у розвиток IT-інфраструктури та логістичних потужностей. Дані свідчать про суттєве розширення мережі компанії: кількість сервісних точок зросла з приблизно 5 тис. у 2020 році до понад 50 тис. у 2025 році.

Таблиця 2.17 – Організаційні та управлінські прояви смартізації бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта»

Рік	Кількість сервісних відділень	Розширення мережі	Інвестиції у IT (млрд грн)
2020	5000	Стандартне зростання мережі	—
2021	7000	Продовження розширення мережі	—
2022	10000	Значне розширення у регіонах	—
2023	27050	+ 5000 нових точок	2.4 млрд інвестицій у IT
2024	>37000	Рекордне розширення мережі	7.3 млрд загальних інвестицій
2025	>50000	+12248 нових точок	4.0 млрд інвестицій у логістичну та IT-інфраструктуру

Джерело: сформовано автором на основі [69-92]

Паралельно спостерігається значне збільшення інвестицій у розвиток інфраструктури, що включає модернізацію логістичних центрів, впровадження цифрових систем управління та автоматизацію операційних процесів. Така стратегія забезпечує підвищення ефективності управління, швидкість обміну інформацією та гнучкість реагування на зміни ринкового середовища.

У таблиці 2.18 наведено економічні та ринкові наслідки смартізації бізнес-моделі підприємства. До ключових показників належать обсяги виручки, чистого прибутку та міжнародних відправлень. Дані демонструють, що протягом останніх років компанія забезпечує стабільне зростання фінансових показників.

Зокрема, у 2024 році виручка компанії перевищила 44 млрд грн, а у 2025 році – понад 54 млрд грн.

Таблиця 2.18 – Економічні наслідки смартізації бізнес-моделі

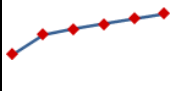
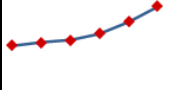
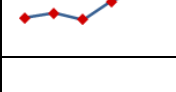
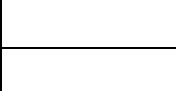
Рік	Виручка (млрд грн)	Чистий прибуток (млрд грн)	Обсяг міжнародних відправлень (млн)
2020	дані не публічні	–	дані відсутні
2021	дані не публічні	–	дані відсутні
2022	7,1 млрд (податкові надходження, опосередкована оцінка)	–	значне зростання
2023	25,7 млрд	3,2 млрд	10,2 млн
2024	44,77 млрд	2,5 млрд	19 млн
2025	54+ млрд	2,6 млрд	29 млн

Джерело: сформовано автором

Водночас суттєво зростає обсяг міжнародних відправлень, який збільшився з приблизно 10 млн у 2023 році до близько 29 млн у 2025 році. Позитивна динаміка фінансових та ринкових показників підтверджує, що впровадження смарт-рішень сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства. Використання аналітичних систем, цифрових платформ та інноваційних логістичних технологій дозволяє оптимізувати витрати, покращувати сервіс і розширювати міжнародну присутність компанії.

Комплексний аналіз технологічних, організаційно-управлінських та економічних факторів смартізації бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» у 2020–2025 роках свідчить про системну трансформацію діяльності компанії на основі інноваційних технологій та цифрових управлінських рішень. Зростання кількості автоматизованих логістичних центрів і сервісних точок, активне впровадження штучного інтелекту, IoT-технологій та аналітики даних, а також збільшення інвестицій у розвиток інфраструктури формують основу для підвищення ефективності логістичних процесів. У свою чергу, позитивна динаміка фінансових показників, зростання обсягів доставлених відправлень та розширення міжнародної діяльності підтверджують економічну доцільність смартізації бізнес-моделі підприємства. Для більш системного та аналітично завершеного характеру аналізу проявів смартізації бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта», узагальнимо результати дослідження у вигляді інтегральної оцінки рівня смартізації бізнес-моделі підприємства (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Інтегральна оцінка рівня смартизації бізнес-моделі

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Тенденція
Кількість автоматизованих сортувальних центрів	10	12	15	18	21	24	
Кількість точок обслуговування (відділення, поштамати)	17000	20000	22000	27050	>37000	>50000	
Обсяг доставлених посилок, млн	327	350	315	412	480	522	
Рівень цифровізації логістичних процесів, %	60	65	70	78	85	90	
Рівень інтеграції смарт-технологій (AI, IoT, Big Data)	середній	середній	середній	високий	високий	високий	

Джерело: сформовано на основі звітних матеріалів та аналітичних даних компанії ТОВ «Нова Пошта» [69-92]

У таблиці 2.19 представлено інтегральну оцінку рівня смартизації бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» у 2020–2025 рр. Проведений аналіз свідчить про поступове підвищення рівня цифровізації логістичних процесів підприємства, що проявляється у збільшенні кількості автоматизованих сортувальних центрів, активному впровадженні інтелектуальних технологій обробки даних та масштабному розширенні логістичної інфраструктури компанії. Зокрема, кількість точок обслуговування (відділень та поштаматів) зросла більш ніж у два рази – з приблизно 17 тис. у 2020 році до понад 50 тис. у 2025 році, що свідчить про активне масштабування сервісної мережі. У довгостроковій перспективі це формує основу для створення інтегрованої інтелектуальної логістичної екосистеми, яка забезпечує підвищення конкурентоспроможності компанії на національному та міжнародному ринках.

Після детального розгляду технологічних, організаційних та економічних факторів смартизації підсумуємо їхній вплив на ефективність бізнес-моделі підприємства у зведеній таблиці 2.20. Це дозволить комплексно оцінити динаміку розвитку смарт-технологій та їхній ефект на ключові показники

діяльності компанії, а також на рівень конкурентоспроможності та прибутковості.

Таблиця 2.20 – Оцінка продуктивності смартизації бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта»

Рік	Кількість доставлених посилок, млн	Кількість автоматизованих сортувальних центрів	Кількість сервісних точок	Дохід, млрд грн
2020	327	10	11300	20,7
2021	372	12	16300	28,5
2022	315	15	20200	30,1
2023	412	18	25000	36
2024	480	21	37000	44,77
2025	522	24	50000	>54

Джерело: сформовано автором

Продуктивність логістичної інфраструктури визначено за формулою:

$$P = \frac{Q \cdot 1000}{N}$$

де: P – продуктивність (тис. посилок / точку); Q – кількість доставлених посилок; N – кількість сервісних точок; 1000 – приведення млн. до тис.

Показник відображає середню кількість доставлених посилок у розрахунку на одну точку обслуговування (відділення або поштомат). Аналіз даних таблиці 2.17 свідчить про суттєву трансформацію бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» у напрямі її смартизації. Протягом досліджуваного періоду спостерігається стабільне зростання обсягів доставлених відправлень, масштабне розширення логістичної інфраструктури та збільшення кількості автоматизованих сортувальних центрів. Показник продуктивності логістичної мережі демонструє певне зниження – з 28,9 тис. посилок на одну точку у 2020 році до 10,4 тис. у 2025 році. Це пояснюється значно швидшими темпами розширення мережі відділень і поштоматів порівняно зі зростанням кількості доставлених відправлень. Водночас така тенденція відображає стратегічну політику компанії, спрямовану на підвищення доступності логістичних послуг, скорочення часу доставки та покращення клієнтського сервісу. Динаміка показників свідчить про стійке підвищення ефективності смартизації бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта». Найбільший приріст спостерігається у 2023–2025 рр., коли суттєво зросли обсяги доставки, кількість автоматизованих центрів та сервісних точок, що супроводжувалося збільшенням виручки. Це підтверджує, що впровадження

смарт-технологій і цифрових систем управління сприяє підвищенню продуктивності та економічної ефективності бізнес-моделі.

Висновок до розділу 2

У другому розділі роботи здійснено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності, існуючої бізнес-моделі та факторів смартизації Нова Пошта, що дозволило оцінити її поточний стан, виявити ключові тенденції розвитку та обґрунтувати передумови подальшої трансформації.

У підпункті 2.1 проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, який засвідчив загалом позитивну динаміку його розвитку у 2021–2025 рр. Встановлено, що компанія демонструє стійке зростання доходів, активів та обсягів діяльності, що обумовлено активним масштабуванням логістичної інфраструктури та розвитком електронної комерції. Значне нарощування основних засобів і капітальних інвестицій свідчить про реалізацію інвестиційно-орієнтованої стратегії розвитку. Водночас виявлено погіршення показників ліквідності та зростання боргового навантаження, що вказує на підвищення фінансових ризиків та необхідність удосконалення управління фінансовими потоками.

У підпункті 2.2 досліджено існуючу бізнес-модель підприємства, яку охарактеризовано як логістичну платформену модель, що поєднує фізичну інфраструктуру, цифрові сервіси та партнерську екосистему. Встановлено, що ключовими елементами моделі є масштабування мережі доставки, цифровізація процесів, автоматизація логістики та міжнародна експансія. Аналіз показників діяльності підтвердив ефективність даної моделі: спостерігається суттєве зростання кількості відправлень, доходів і розширення інфраструктури. Доведено, що інтеграція з електронною комерцією та розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами виступають важливими драйверами зростання компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

У підпункті 2.3 проаналізовано фактори смартизації бізнес-моделі підприємства. Визначено, що смартизація є логічним етапом розвитку

цифровізації та передбачає інтеграцію інтелектуальних технологій, зокрема IoT, штучного інтелекту та аналітики великих даних. Систематизація факторів дозволила виокремити технологічні, управлінські та економічні чинники, які комплексно впливають на трансформацію бізнес-моделі. Доведено, що впровадження смарт-технологій забезпечує не лише автоматизацію процесів, але й підвищення адаптивності, точності прогнозування та ефективності управлінських рішень, що є критично важливим в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що існуюча бізнес-модель підприємства є загалом ефективною та забезпечує його стійке зростання і лідерські позиції на ринку логістичних послуг. Водночас виявлені проблеми у сфері ліквідності та зростання фінансового навантаження, а також посилення конкуренції та технологічних викликів зумовлюють необхідність подальшої трансформації бізнес-моделі на основі принципів смартизації. Отримані результати формують аналітичну основу для обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-моделі підприємства та оцінки економічного ефекту від впровадження смарт-рішень, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СМАРТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями та інструменти смартизації бізнес-моделі підприємства

Сучасний етап розвитку ТОВ «Нова пошта» характеризується глибинною трансформацією бізнес-моделі, яка поступово еволюціонує від традиційної логістичної системи до інтегрованої смарт-екосистеми. Така трансформація зумовлена як внутрішніми потребами підвищення операційної ефективності, так і зовнішніми викликами. У цьому контексті смартизація бізнес-моделі підприємства набуває системного характеру та реалізується через комплексне впровадження цифрових технологій, автоматизацію операційних процесів, розвиток інтелектуальної інфраструктури та інтеграцію data-driven підходів до управління. Водночас, на відміну від суто описового підходу до характеристики таких трансформацій, більш обґрунтованим є їх дослідження через призму кількісних параметрів, зокрема обсягів інвестицій, спрямованих на відповідні напрями розвитку. Аналіз офіційних фінансових звітів та публічних джерел свідчить, що ТОВ «Нова пошта» здійснює послідовне нарощування інвестицій у розвиток, значна частка яких припадає саме на смарт-технології та цифрову інфраструктуру. З огляду на зазначене, першочерговим завданням є аналіз динаміки загальних обсягів інвестицій, що прямо або опосередковано спрямовані на цифровізацію, автоматизацію та розвиток логістичної інфраструктури підприємства.

Таблиця 3.1 – Обсяги інвестицій ТОВ «Нова пошта» у розвиток та смартизацію бізнес-моделі

Рік	Обсяг інвестицій, млрд грн	Основні напрями інвестування
2020	1,2	Розвиток ІТ-інфраструктури, розширення мережі
2021	1,8	Автоматизація процесів, розвиток сортувальних центрів
2022	2,0	Відновлення інфраструктури, цифрові сервіси
2023	2,4	ІТ-системи, сортувальні термінали, поштомати
2024	4,9	Розширення мережі, автоматизація, інфраструктура
2025	понад 5,0	Капітальні інвестиції, цифровізація, міжнародна експансія

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності

Дані, представлені в табл. 3.1, відображають динаміку інвестицій ТОВ «Нова пошта» у розвиток та смартизацію бізнес-моделі протягом 2020–2025 рр. Їх аналіз дозволяє виявити як загальні тенденції інвестиційної активності підприємства, так і зміну пріоритетів у напрямі технологічного розвитку. Перш за все, слід відзначити, що у 2020–2021 рр. інвестиційна політика компанії мала характер поступового нарощування, із зосередженням на розвитку ІТ-інфраструктури та розширенні логістичної мережі. Обсяги інвестицій у цей період становили орієнтовно 1,2–1,8 млрд грн, що відповідало етапу формування базових цифрових та операційних потужностей. У 2022 році, попри складні макроекономічні умови, пов’язані з воєнними викликами, підприємство не лише зберегло інвестиційну активність, але й адаптувало її структуру, переорієнтувавши ресурси на відновлення інфраструктури та підтримку безперервності логістичних процесів. Починаючи з 2023 року, спостерігається якісно новий етап розвитку, який можна охарактеризувати як фазу інтенсивної смартизації. Обсяг інвестицій у 2023 році досяг 2,4 млрд грн, при цьому ключовими напрямками стали розвиток ІТ-систем, автоматизація сортувальних процесів та розширення мережі поштоматів. Така структура інвестицій свідчить про переорієнтацію компанії на технологічні рішення, що забезпечують масштабованість та ефективність операційної діяльності. Особливо показовим є 2024 рік, у якому обсяг інвестицій становив 4,9 млрд грн лише за 9 місяців. Інвестиції спрямовувалися на комплексне розширення інфраструктури, впровадження автоматизованих рішень та розвиток логістичних потужностей. У 2025 році обсяг капітальних інвестицій перевищив 4 млрд грн, що свідчить про закріплення досягнутих темпів розвитку та перехід до системного масштабування смарт-рішень, включаючи міжнародну експансію та подальшу цифровізацію бізнес-процесів.

Проведений аналіз динаміки інвестицій ТОВ «Нова пошта» у 2020–2025 рр. дозволяє констатувати, що смартизація бізнес-моделі підприємства має системний, послідовний і фінансово забезпечений характер. Зростання обсягів інвестування, особливо у післякризовий період, свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на довгостроковий розвиток, заснований на впровадженні цифрових технологій та інноваційних логістичних рішень. Важливо підкреслити,

що інвестиційна активність підприємства не лише зростає кількісно, але й трансформується якісно – від підтримки базової інфраструктури до формування комплексної смарт-екосистеми. Це проявляється у пріоритетності фінансування автоматизації, розвитку ІТ-платформ, поштоматної мережі та аналітичних систем управління. Крім того, виявлена експоненційна динаміка інвестицій після 2022 року свідчить про перехід підприємства до проактивної моделі розвитку, в межах якої смартизація виступає не лише інструментом підвищення ефективності, але й ключовим драйвером конкурентоспроможності. Отже, можна стверджувати, що ТОВ «Нова пошта» формує новий тип бізнес-моделі – цифрову логістичну платформу, де інвестиції у смарт-технології виступають базовим елементом забезпечення сталого розвитку, масштабованості та адаптивності до сучасних економічних викликів.

З огляду на виявлену динаміку зростання інвестицій та їх стратегічну спрямованість, наступним логічним етапом дослідження є не лише кількісна, але й структурна оцінка вкладень у смартизацію бізнес-моделі. У цьому контексті доцільним є групування інвестицій за ключовими напрямками смартизації, що забезпечує можливість оцінити їх функціональну роль у трансформації бізнес-моделі та визначити домінуючі вектори інноваційного розвитку. Саме тому подальший аналіз зосереджується на структуризації інвестиційних потоків відповідно до основних напрямів впровадження смарт-рішень. Для більш глибокого аналізу доцільно структурувати інвестиції за ключовими напрямками смартизації бізнес-моделі.

Таблиця 3.2 – Напрями смартизації та відповідні інвестиційні акценти ТОВ «Нова пошта»

Напрямок смартизації	Конкретні інструменти	Частка інвестицій	Підтвердження
Цифровізація сервісів	Мобільні додатки, CRM, API	15–20%	Офіційна звітність
Автоматизація логістики	Сортувальні центри, роботизація	30–35%	Зі слів
Смарт-інфраструктура	Поштомати, відділення	25–30%	Зі слів
Data-driven управління	Big Data, аналітика	10–15%	Звіт про управління
Міжнародна цифрова експансія	ІТ-інтеграції, платформи	10–15%	Зі слів

Джерело: сформовано за даними річних звітів

Аналіз структури інвестицій, представлений у табл. 3.2, дозволяє зробити

висновок про те, що фінансові ресурси ТОВ «Нова пошта» розподіляються відповідно до логіки формування комплексної смарт-екосистеми, у якій поєднуються цифрові, інфраструктурні та аналітичні компоненти. Зокрема, найбільша частка інвестицій припадає на автоматизацію логістичних процесів (30–35%), що охоплює розвиток сортувальних центрів, впровадження роботизованих систем та оптимізацію складських операцій. Така концентрація ресурсів є цілком обґрунтованою, оскільки саме операційна ефективність виступає базовим фактором масштабованості логістичного бізнесу. Другим за значущістю напрямом є розвиток смарт-інфраструктури (25–30%), зокрема розширення мережі поштоматів та модернізація відділень. Це забезпечує підвищення доступності сервісів, скорочення часу обслуговування клієнтів та зниження навантаження на персонал, що в цілому сприяє підвищенню якості клієнтського досвіду. Водночас інвестиції у цифровізацію сервісів (15–20%) та data-driven управління (10–15%) формують інтелектуальну основу бізнес-моделі, забезпечуючи персоналізацію послуг, аналітичну підтримку управлінських рішень та інтеграцію з клієнтськими платформами. Окрему роль відіграє напрям міжнародної цифрової експансії, який свідчить про вихід компанії за межі національного ринку та трансформацію у глобального логістичного оператора. Таким чином, структура інвестицій демонструє збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних активів, що є характерною ознакою сучасних смарт-бізнес-моделей. Узагальнюючи результати, слід зазначити, що найбільша частка інвестицій припадає на:

- автоматизацію логістичних процесів (сортувальні хаби, термінали);
- розвиток фізичної смарт-інфраструктури (поштомати, відділення).

Така структура інвестицій підтверджує, що ТОВ «Нова пошта» реалізує стратегію технологічного посилення операційного ядра бізнесу, що дозволяє забезпечити високу швидкість обробки відправлень та ефективне управління логістичними потоками, а також дозволяє зробити висновок про цілісність і послідовність процесу смартизації бізнес-моделі ТОВ «Нова пошта», в межах якого інвестиції виступають ключовим інструментом реалізації стратегічних трансформацій. Враховуючи проведений аналіз структури інвестицій за напрямками смартизації, доцільно перейти до більш детального розгляду

інструментального забезпечення цих процесів. Якщо попередній етап дослідження дозволив визначити, у які саме напрями спрямовуються фінансові ресурси підприємства, то наступним логічним кроком є ідентифікація конкретних технологій та управлінських рішень, за допомогою яких реалізується смартизація бізнес-моделі. Такий підхід забезпечує поглиблення аналітики, оскільки дозволяє встановити причинно-наслідковий зв'язок між інвестиційною активністю та фактичними результатами трансформації бізнес-процесів. Інакше кажучи, структурний аналіз інвестицій (табл. 3.2) формує відповідь на питання «куди інвестує підприємство», тоді як дослідження інструментів смартизації дозволяє з'ясувати «яким чином ці інвестиції матеріалізуються у практичні рішення». У цьому контексті доцільно систематизувати ключові інструменти реалізації смартизації бізнес-моделі ТОВ «Нова пошта», а також визначити їх економічний ефект для підприємства. Реалізація зазначених напрямів забезпечується через використання конкретних технологічних та управлінських інструментів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Інструменти та інвестиційне забезпечення (млрд грн.) смартизації бізнес-моделі ТОВ «Нова пошта»

Напрямок смартизації	Інструменти	Економічний ефект	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Цифровізація сервісу	Мобільні додатки, CRM, API, чат-боти	Підвищення лояльності, швидкість обслуговування	0,2	0,3	0,3	0,4	0,8	0,7
Автоматизація логістики	WMS, TMS, роботизація, сортувальні центри	Зниження витрат, підвищення продуктивності	0,4	0,6	0,7	0,8	1,7	1,5
Смарт- інфраструктура	Поштомати, відділення	Масштабування мережі, доступність	0,3	0,5	0,6	0,7	1,4	1,2
Data-driven управління	Big Data, BI- аналітика	Оптимізація рішень	0,1	0,2	0,2	0,3	0,5	0,5
Платформенна модель	API, e- commerce інтеграції	Розширення ринку	0,1	0,1	0,1	0,2	0,3	0,3
IoT-рішення	GPS-трекери, сенсори	Контроль якості	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2

Джерело: сформовано за даними річних звітів

Аналіз узагальнених даних, наведених у табл. 3.3, дозволяє зробити висновок про поступову еволюцію інструментального забезпечення смартизації

бізнес-моделі ТОВ «Нова пошта» у тісному взаємозв'язку з інвестиційною політикою підприємства. У 2020–2021 рр. спостерігається формування базових цифрових та операційних інструментів. Основні інвестиції були спрямовані на автоматизацію логістики та розвиток інфраструктури, що пояснюється необхідністю створення фундаменту для подальшої цифрової трансформації. Частка витрат на data-driven управління та платформенні рішення у цей період залишалася відносно незначною, що свідчить про початковий етап впровадження аналітичних технологій. У 2022 році, попри кризові умови, підприємство зберігає баланс між інфраструктурними та цифровими інвестиціями. Важливим є те, що навіть у цей період не відбулося згортання фінансування інноваційних напрямів, що підтверджує стратегічну орієнтацію компанії на довгостроковий розвиток. Починаючи з 2023 року, відбувається суттєве посилення інвестицій у всі напрями смартизації, особливо в автоматизацію логістики (0,8 млрд грн) та смарт-інфраструктуру (0,7 млрд грн). Це свідчить про перехід до етапу активного масштабування технологічних рішень. Найбільш показовими є 2024–2025 рр., у яких спостерігається різке зростання фінансування майже за всіма напрямками. Зокрема:

- інвестиції в автоматизацію логістики досягають 1,7 млрд грн у 2024 р.;
- смарт-інфраструктура отримує понад 1,4 млрд грн;
- цифровізація сервісів зростає до 0,8 млрд грн.

Це свідчить про перехід підприємства до інтегрованої моделі смартизації, де всі напрями розвиваються синхронно та взаємодоповнюють один одного. Водночас варто відзначити поступове зростання інвестицій у data-driven управління та платформенні рішення, що є ознакою переходу до більш зрілої цифрової моделі, орієнтованої на аналітику даних та екосистемну взаємодію. Таким чином, інтеграція інструментального та інвестиційного підходів до аналізу смартизації бізнес-моделі ТОВ «Нова пошта» дозволяє зробити висновок про її багаторівневий та системний характер. По-перше, встановлено, що інвестиції підприємства мають чітко виражену спрямованість на розвиток ключових технологічних інструментів, що забезпечують ефективність логістичних процесів. По-друге, простежується закономірність: зростання інвестицій супроводжується ускладненням та розширенням інструментального

середовища, що свідчить про еволюцію бізнес-моделі від операційно-орієнтованої до цифрово-платформенної. По-третє, у 2024–2025 рр. відбувається перехід до стадії зрілої смартизації, в межах якої підприємство одночасно розвиває інфраструктурні, цифрові та аналітичні компоненти. Отже, ТОВ «Нова пошта» демонструє приклад ефективної трансформації бізнес-моделі, в якій інвестиції виступають не лише ресурсом розвитку, але й інструментом формування довгострокових конкурентних переваг у цифровій економіці. У сучасних умовах цифрової економіки інвестиції самі по собі не є гарантією підвищення ефективності діяльності підприємства. Вирішальне значення має те, яким чином вони трансформуються у конкретні технологічні та управлінські рішення, тобто інструменти смартизації, що забезпечують оптимізацію бізнес-процесів. У свою чергу, саме ефективність впровадження цих інструментів визначає кінцеві результати діяльності – зростання доходів, підвищення продуктивності, скорочення витрат та покращення якості обслуговування клієнтів. Логічно вибудовується ланцюг «інвестиції → інструменти → результати», саме такий підхід дозволяє комплексно оцінити ефективність трансформації бізнес-моделі підприємства та встановити взаємозв'язок між вкладеними ресурсами і досягнутими економічними ефектами.

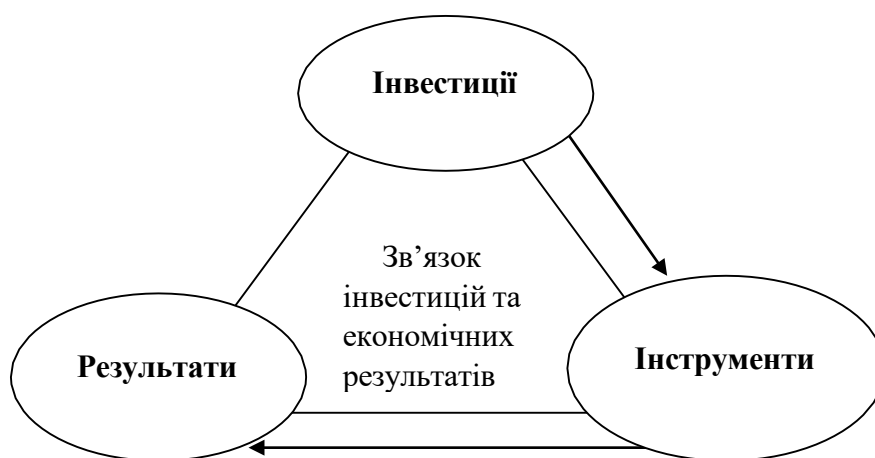


Рисунок 3.1 – Взаємозв'язок між вкладеними ресурсами та досягнутими економічними результатами.

Джерело: сформовано автором

В умовах цифрової економіки інвестиції самі по собі не є гарантією підвищення ефективності діяльності підприємства. Вирішальне значення має те, яким чином вони трансформуються у конкретні технологічні та управлінські

рішення, тобто інструменти смартизації, що забезпечують оптимізацію бізнес-процесів. У свою чергу, саме ефективність впровадження цих інструментів визначає кінцеві результати діяльності – зростання доходів, підвищення продуктивності, скорочення витрат та покращення якості обслуговування клієнтів. Для ТОВ «Нова пошта» характерним є формування цілісної моделі розвитку, в якій інвестиції у цифровізацію, автоматизацію та інфраструктуру послідовно трансформуються у відповідні інструменти (WMS, TMS, CRM, API, поштомати, аналітичні системи), що, у свою чергу, забезпечують досягнення вимірюваних результатів як у фінансовій, так і в операційній площині. Таким чином, застосування підходу «інвестиції → інструменти → результати» дозволяє не лише оцінити ефективність смартизації бізнес-моделі, але й розкрити її внутрішню логіку, де кожен етап виступає необхідною умовою формування наступного. Це створює методологічну основу для подальшого аналізу рентабельності інвестицій (ROI) та обґрунтування економічної доцільності впровадження смарт-технологій у діяльність підприємства. Якщо попередні етапи дозволили з'ясувати обсяги вкладень і напрями їх використання, то на даному етапі доцільно визначити, наскільки ці інвестиції трансформуються у конкретні економічні результати діяльності підприємства тобто є ефективні. Для оцінки ефективності інвестицій у смартизацію бізнес-моделі використаємо показник рентабельності інвестицій (ROI), який дозволяє визначити відносний економічний ефект від вкладених ресурсів:

де:

E – економічний ефект (умовно: приріст доходу або операційного результату),

I – обсяг інвестицій.

$$ROI = \frac{E - I}{I}$$

Враховуючи зазначене, доцільно розглянути динаміку інвестицій, приросту доходу та показника ROI у розрізі 2020–2025 років, що узагальнено та представлено у таблиці 3.4.

Проведені розрахунки свідчать про наявність чіткої динаміки ефективності інвестицій у смартизацію бізнес-моделі підприємства. Зокрема, у 2021 році спостерігається суттєве зростання показника ROI, що свідчить про високу віддачу від перших етапів цифровізації та автоматизації операційних процесів.

Таблиця 3.4 – Оцінка ROI інвестицій у смартизацію ТОВ «Нова пошта»

Рік	Інвестиції, млрд грн	Дохід (оцінка), млрд грн	Приріст доходу, млрд грн	ROI (розрахунок, округлення до 0,1)
2020	1,2	20	–	–
2021	1,8	25	$25 - 20 = 5$	$(5 - 1,8) / 1,8 = 3,2 / 1,8 = 1,8$
2022	2,0	27	$27 - 25 = 2$	$(2 - 2,0) / 2,0 = 0 / 2,0 = 0,0$
2023	2,4	36	$36 - 27 = 9$	$(9 - 2,4) / 2,4 = 6,6 / 2,4 = 2,8$
2024	4,9	44,8	$44,8 - 36 = 8,8$	$(8,8 - 4,9) / 4,9 = 3,9 / 4,9 = 0,8$
2025	4,0	54	$54 - 44,8 = 9,2$	$(9,2 - 4,0) / 4,0 = 5,2 / 4,0 = 1,3$

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності

У 2022 році показник ефективності інвестицій демонструє зниження, що зумовлено впливом зовнішніх кризових факторів та обмеженням економічної активності. Водночас навіть за таких умов інвестиції забезпечують позитивний економічний результат, що підтверджує їх стратегічну значущість. У 2023 році відбувається суттєве зростання ROI, що свідчить про ефект синергії від раніше здійснених інвестицій та активного впровадження інструментів смартизації, зокрема автоматизованих логістичних систем та цифрових сервісів. Це підтверджує, що ефективність інвестицій у цифрову трансформацію має накопичувальний характер. Натомість у 2024 році спостерігається зниження показника ROI до 0,80, що пояснюється значним збільшенням обсягів інвестицій у масштабування інфраструктури та розвиток технологічної бази. Така ситуація є типовою для фаз інтенсивного розвитку, коли ефект від вкладень має відкладений характер. У 2025 році – відновлення ефективності інвестицій, що підтверджується зростанням ROI до 1,30. Це свідчить про поступову реалізацію ефектів попередніх інвестицій та стабілізацію бізнес-процесів. Отже, аналіз динаміки показника ROI інвестицій у смартизацію ТОВ «Нова пошта» за 2020–2025 роки дозволяє зробити висновок про загальну позитивну ефективність інвестиційної політики підприємства. Таким чином, отримані результати підтверджують, що смартизація бізнес-моделі ТОВ «Нова пошта» є економічно обґрунтованим напрямом розвитку, який формує основу для довгострокового зростання конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Формування бізнес-пропозиції щодо впровадження smart-рішень у бізнес-модель підприємства

В умовах цифровізації економіки та розвитку платформених бізнес-моделей одним із перспективних напрямів трансформації логістичних підприємств є інтеграція краудсорсингових механізмів у систему доставки. Проведений вище у роботі аналіз показав, що ТОВ «Нова пошта» активно впроваджує інструменти смартизації, зокрема автоматизацію логістики, цифровізацію сервісів та data-driven управління. Водночас подальше підвищення ефективності бізнес-моделі потребує впровадження інноваційних рішень, які виходять за межі традиційної логістики та формують нові джерела створення цінності. У цьому контексті пропонується впровадження smart-рішення NovaGo – цифрової платформи крауд-доставки, яка передбачає залучення фізичних осіб до виконання функцій кур'єрів у межах логістичної мережі підприємства. Суть запропонованого впровадження smart-рішення NovaGo полягає в тому, що NovaGo – це цифрова платформа (смайт-платформа крауд-доставки), яка дозволяє фізичним особам виконувати роль кур'єрів для доставки маловартісних відправлень у межах міста або регіону. Крауд-доставка (crowd delivery) – це модель логістики, заснована на принципах краудсорсингу, за якої доставку товарів виконують не штатні кур'єри компанії, а звичайні люди (фізичні особи), які тимчасово виступають як кур'єри через цифрову платформу. Краудсорсинг передбачає функціонування цифрової платформи, яка виконує роль посередника між ключовими учасниками процесу доставки, а саме: відправником (суб'єктом господарювання або фізичною особою), одержувачем та незалежним виконавцем (крауд-кур'єром). У межах цієї моделі будь-який користувач, який пройшов процедуру реєстрації та верифікації, може долучитися до виконання логістичних операцій, отримуючи винагороду за доставку відправлень.

Функціональний механізм крауд-доставки реалізується через цифрові платформи (мобільні застосунки або веб-сервіси), які забезпечують координацію попиту та пропозиції на ринку логістичних послуг. Процес починається з формування клієнтом запиту на доставку, після чого відповідне замовлення публікується в системі та стає доступним для потенційних виконавців. Найбільш

релевантний (за територіальною близькістю або іншими параметрами) кур'єр приймає замовлення, здійснює отримання товару та його транспортування до кінцевого споживача. Фінансові розрахунки здійснюються через платформу, яка забезпечує розподіл платежу між виконавцем та оператором сервісу відповідно до встановленої комісійної моделі. Практична реалізація зазначеної моделі підтверджується діяльністю таких платформ, як Glovo, Uber Eats та Amazon Flex, які успішно інтегрують принципи гіг-економіки у сферу логістики та забезпечують ефективну організацію доставки «останньої милі».

Ключовими характеристиками крауд-доставки є децентралізований характер логістичної системи, висока гнучкість використання трудових ресурсів, підвищена швидкість виконання замовлень за рахунок територіальної наближеності виконавців, а також масштабованість бізнес-моделі без необхідності значних капіталовкладень у формування власного кур'єрського штату. Водночас така модель створює низку економічних переваг, серед яких зниження операційних витрат підприємства, підвищення ефективності доставки на етапі «останньої милі», розширення географічного покриття послуг та формування додаткових джерел доходу для населення. Разом із тим, використання краудсорсингових механізмів у логістиці супроводжується певними ризиками та обмеженнями. До основних проблем належать зниження рівня контролю якості надання послуг, ймовірність втрати або привласнення відправлень, неврегульованість питань відповідальності та страхування, а також залежність ефективності функціонування системи від рівня мотивації та добросовісності виконавців. У зв'язку з цим, важливим елементом управління крауд-доставкою є впровадження механізмів мінімізації ризиків, зокрема встановлення обмежень щодо максимальної заявленої цінності відправлень, використання рейтингових систем оцінювання кур'єрів, забезпечення страхового покриття доставки, а також проведення процедур ідентифікації та верифікації користувачів (KYC). Таким чином, крауд-доставка виступає складовою сучасної платформенної економіки, поєднуючи інструменти цифрових технологій із принципами гіг-економіки, та є ефективним рішенням для організації швидких, локальних і гнучких логістичних процесів, особливо у сфері електронної комерції. Як видно з рис. 3.2, функціонування платформи

NovaGo базується на принципі цифрової координації взаємодії між клієнтом і виконавцем через інтелектуальну платформу. Ключову роль відіграє алгоритмічний модуль (мобільний за стосунок), який забезпечує відбір кур'єра, контроль виконання доставки та накопичення аналітичних даних для подальшого вдосконалення системи.

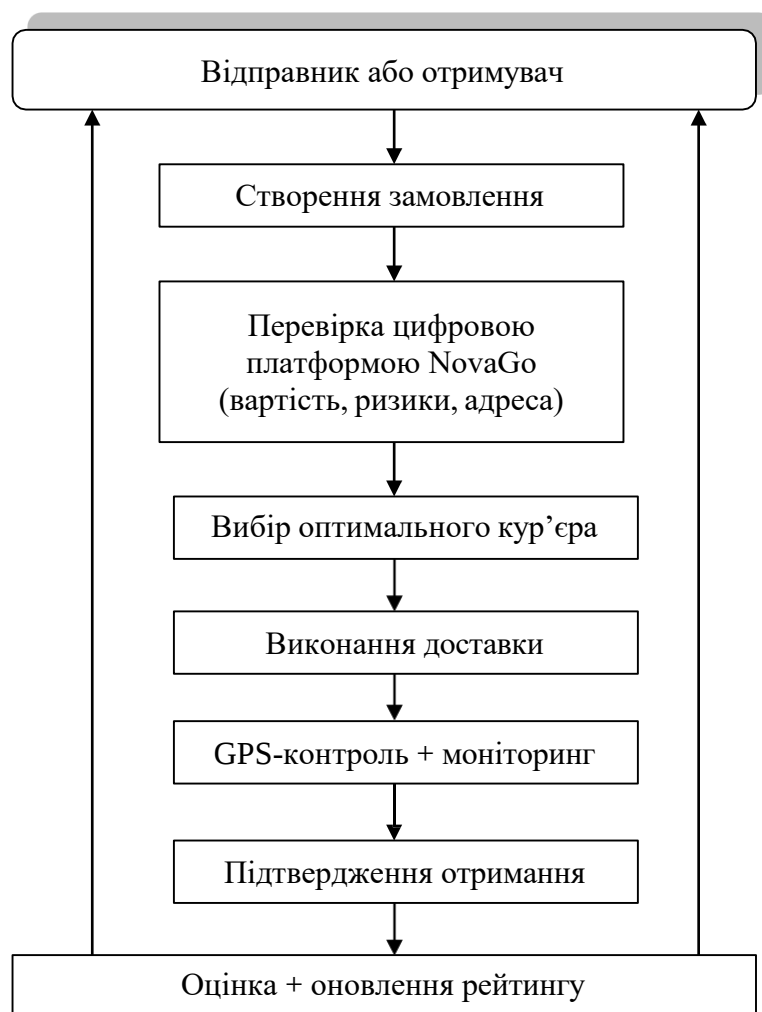


Рисунок 3.2 – Модель функціонування платформи NovaGo
Джерело: сформовано автором

Розробка мобільного застосунку, зокрема для сервісу доставки NovaGo, є логічним продовженням трансформації бізнес-моделі компаній у напрямі цифрових платформ. Такий застосунок виступає не лише інтерфейсом для замовлення послуг, але й інтегрованою системою управління логістикою, яка поєднує клієнтів, кур'єрів і операційні процеси в єдину екосистему.

Сутність запропонованого рішення полягає у формуванні гібридної моделі доставки, що поєднує централізовану логістичну систему підприємства з децентралізованою мережею незалежних виконавців (кур'єрів). Такий підхід дозволяє трансформувати традиційну модель «відділення–кур'єр–клієнт» у

більш гнучку платформенну структуру, де логістичні послуги надаються за принципом on-demand.



Рисунок 3.3 – Логотип мобільного застосунку для сервісу доставки NovaGo

Джерело: запропоновано автором

Логістичні послуги за принципом on-demand – це модель, за якої доставка або інші логістичні операції виконуються на вимогу користувача в момент виникнення потреби, а не за фіксованим графіком чи заздалегідь узгодженим планом, тобто це «логістика тут і зараз». Користувач (відправник або отримувач) створює заявку через мобільний додаток NovaGo і система одразу підбирає виконавця. Немає жорсткого розкладу – доставка виконується тоді, коли це потрібно користувачу. Фокус на оперативності: доставка може здійснюватися за години або навіть хвилини. Платформа NovaGo функціонуватиме як окремий цифровий продукт, інтегрований у загальну ІТ-екосистему ТОВ «Нова пошта», і передбачатиме використання спеціалізованого мобільного застосунку з двосторонньою взаємодією:

- клієнти формують запити на доставку;
- зареєстровані користувачі (кур'єри) виконують замовлення.

Таким чином, on-demand логістика формує принципово новий підхід до організації логістичних процесів, що базується на гнучкості, цифровізації та миттєвому реагуванні на запити користувачів. Саме ці характеристики зумовлюють необхідність систематизації та чіткого порівняння даної моделі з традиційними логістичними підходами для кращого розуміння її переваг та обмежень (таблиця 3.5).

Запропонована модель логістичної платформи NovaGo характеризується підвищеним рівнем безпеки та спрямованістю на мінімізацію потенційних збитків, що досягається шляхом поєднання вартісної сегментації відправлень та механізмів фінансового гарантування. На відміну від традиційних служб

доставки, де обробляється широкий спектр вантажів із різним рівнем ризику, у межах моделі NovaGo застосовується жорстке обмеження допуску відправлень, що дозволяє системно контролювати ризики на операційному рівні.

Таблиця 3.5 – Ключові інноваційні особливості моделі NovaGo

Критерій	Класична логістика	On-demand логістика
Планування	Заздалегідь	За запитом
Графік	Фіксований	Гнучкий
Виконавці	Професійні перевізники	Кур'єри / користувачі
Швидкість	Середня	Висока
Цифровізація	Часткова	Висока

Джерело: сформовано автором

До логістичного обігу допускаються лише ті відправлення, які відповідають встановленим критеріям: оголошена вартість не перевищує 2000 грн, відсутні категорії підвищеного ризику, а також забезпечено їх стандартизований формат. Додатково передбачається внесення застави у розмірі 2000 грн з боку виконавця, що виступає фінансовим гарантом виконання зобов'язань. Такий підхід формує дієвий механізм компенсації можливих втрат у випадку недобросовісної поведінки кур'єра або порушення умов доставки, оскільки розмір застави фактично перекидає максимальний потенційний збиток, пов'язаний із втратою або неправомірним привласненням відправлення. З позиції ризик-менеджменту, впровадження заставного механізму суттєво підвищує рівень фінансової відповідальності виконавців і виступає інструментом превентивного впливу на їх поведінку. Це сприяє зниженню ймовірності виникнення ризикових ситуацій, підвищує контрольованість логістичних процесів і забезпечує додатковий рівень захисту інтересів користувачів платформи. Отже, пріоритет у межах логістичної моделі надається стандартизованим видам відправлень, до яких належать: документи; одяг; дрібні товари; продукція електронної комерції (e-commerce).

Вибір саме цих категорій зумовлений їх відносною однорідністю, передбачуваністю фізичних характеристик та низьким рівнем логістичного ризику. Такі відправлення, як правило, не потребують спеціальних умов транспортування, мають уніфіковані параметри пакування та є зручними для швидкої обробки і сортування. Це дозволяє оптимізувати операційні процеси, підвищити швидкість доставки та забезпечити стабільність функціонування

платформи. Крім того, орієнтація на e-commerce сегмент відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку, де зростає попит на швидкі, гнучкі та доступні логістичні рішення. У розвиток механізмів забезпечення безпеки та керованості логістичних процесів доцільним є впровадження системи диференціації виконавців за рівнем їх надійності.

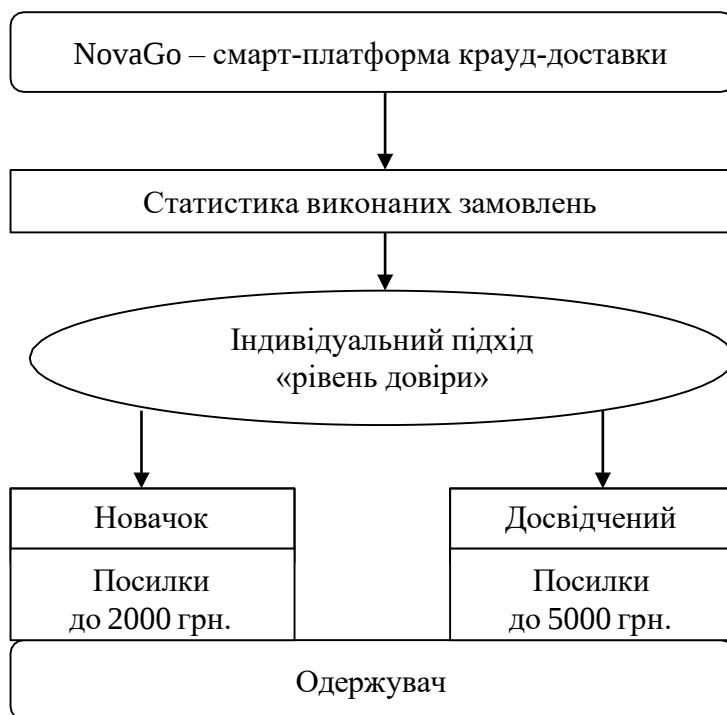


Рисунок 3.4 – Кур'єр та індивідуальний «рівень довіри» моделі NovaGo.

Джерело: сформовано автором

Кожен кур'єр у межах платформи отримує індивідуальний «рівень довіри», який формується на основі історії виконаних замовлень, дотримання умов доставки та поведінкових показників. Відповідно до цього рівня встановлюється доступ до виконання певних категорій відправлень: нові або малодосвідчені виконавці допускаються лише до доставки недорогих посилок до 2000 гривень включно, тоді як кур'єри з високим рівнем довіри можуть обслуговувати відправлення з більшою вартістю до 5000 гривень включно. Такий підхід забезпечує поступове підвищення відповідальності виконавців, мінімізує ризики втрат на початкових етапах їх діяльності та формує ефективну систему внутрішнього контролю якості логістичних послуг.

Таким чином, поєднання обмежень щодо типу та вартості відправлень із механізмом заставного забезпечення формує комплексну систему управління ризиками, яка дозволяє досягти балансу між гнучкістю логістики NovaGo та

високим рівнем безпеки операцій. Ризики, пов'язані з впровадженням сервісу NovaGo, мають комплексний характер і охоплюють фінансові, операційні, репутаційні, організаційні та стратегічні аспекти (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Ризики впровадження NovaGo та шляхи їх мінімізації

Ризик	Характер	Механізм мінімізації
Крадіжка	Фінансовий	Обмеження вартості + депозит
Ненадійність кур'єра	Операційний	AI-рейтинг
Псування вантажу	Репутаційний	Страхування
Зрив доставки	Організаційний	Штрафні санкції
Втрата довіри	Стратегічний	Окремий бренд

Джерело: сформовано автором

Як бачимо з таблиці 3.6, кожен із визначених ризиків супроводжується конкретними механізмами мінімізації, що дозволяє значно знизити їхній вплив на ефективність функціонування системи. Зокрема, фінансові ризики, такі як можливість крадіжки, можуть бути обмежені шляхом встановлення граничної вартості перевезень та впровадження депозитної системи. Операційні ризики, пов'язані з ненадійністю кур'єрів, доцільно контролювати через використання системи рейтингу на основі штучного інтелекту, що дозволяє відбирати найбільш відповідальних виконавців. Репутаційні ризики, зокрема псування вантажу, нівелюються через механізм страхування, тоді як організаційні збої, такі як зрив доставки, можуть бути мінімізовані завдяки застосуванню штрафних санкцій. Водночас стратегічний ризик втрати довіри споживачів доцільно зменшувати через формування окремого бренду, що дозволить чітко позиціонувати сервіс на ринку. Таким чином, системний підхід до ідентифікації ризиків та впровадження відповідних інструментів їх мінімізації забезпечує підвищення надійності та стійкості функціонування NovaGo. У підсумку, незважаючи на наявність потенційних загроз, запропоноване рішення є керованим з точки зору ризиків і може бути ефективно реалізоване за умови належного управління ними.

Для комплексної оцінки ефективності та перспектив розвитку запропонованої платформи доцільним є застосування SWOT-аналізу як одного з ключових інструментів стратегічного менеджменту. Даний метод дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони NovaGo, а також визначити зовнішні можливості і загрози, що впливають на її функціонування у ринковому

середовищі. Застосування SWOT-аналізу дає змогу не лише оцінити поточний стан платформи, але й сформувані обґрунтовані стратегічні напрями її подальшого розвитку, враховуючи як конкурентні переваги, так і потенційні ризики, пов'язані з реалізацією краудсорсингової моделі доставки.

Таблиця 3.7 – SWOT-аналіз NovaGo

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока гнучкість доставки (on-demand модель)	Обмежений контроль за кур'єрами
Низькі операційні витрати (відсутність штатних кур'єрів)	Залежність від мотивації виконавців
Масштабованість платформи	Ризики якості обслуговування
Інтеграція з цифровою екосистемою	Потреба у постійному ІТ-супроводі
Використання AI-рейтингів і KYC	Обмеження вартості відправлень
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання e-commerce ринку	Конкуренція з боку Glovo, Uber Eats
Розвиток гіг-економіки	Неврегульованість законодавства
Розширення географії послуг	Репутаційні ризики
Підвищення попиту на швидку доставку	Можливі шахрайські дії кур'єрів
Інтеграція з іншими сервісами	Кіберзагрози та витік даних

Джерело: сформовано автором

Сильні сторони NovaGo базуються на інноваційній платформенній моделі, що поєднує цифровізацію, гнучкість і низькі витрати. Особливо важливою є можливість масштабування без значних капітальних інвестицій. Водночас слабкі сторони пов'язані з природою краудсорсингової моделі – зниженим рівнем контролю та залежністю від людського фактора. Це вимагає додаткових механізмів управління ризиками (рейтинги, депозити, верифікація). Можливості розвитку зумовлені глобальними трендами цифровізації та зростанням e-commerce, що створює сприятливе середовище для масштабування платформи. Загрози переважно пов'язані з конкуренцією, регуляторними обмеженнями та репутаційними ризиками, які можуть суттєво впливати на довіру користувачів. Таким чином, NovaGo має високий потенціал розвитку завдяки своїй інноваційності та відповідності ринковим трендам. Водночас критично важливим є ефективне управління слабкими сторонами та мінімізація зовнішніх загроз, особливо у сфері контролю якості та безпеки. Якщо SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішній потенціал платформи та її конкурентну позицію, то для глибшого розуміння умов функціонування NovaGo доцільно дослідити макросередовище за допомогою PESTEL-аналізу, який охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори.

Таблиця 3.8 – PESTEL-аналіз NovaGo

Фактор	Вплив на NovaGo
Політичні (P)	Державна політика цифровізації; підтримка інновацій; військові ризики
Економічні (E)	Зростання e-commerce; рівень доходів населення; інфляція
Соціальні (S)	Популярність гіг-економіки; зміна поведінки споживачів; попит на швидкість
Технологічні (T)	Розвиток мобільних додатків; AI та big data; GPS-моніторинг
Екологічні (E)	Зниження викидів через оптимізацію маршрутів; урбаністичні виклики
Правові (L)	Регулювання гіг-економіки; питання відповідальності; захист даних

Джерело: сформовано автором

Політичні фактори в Україні сприяють цифровізації бізнесу, однак нестабільність середовища може створювати додаткові ризики. Економічні умови є загалом сприятливими через активний розвиток онлайн-торгівлі, що безпосередньо стимулює попит на логістичні сервіси. Соціальні зміни, зокрема популяризація гіг-економіки, формують базу для залучення кур'єрів і розширення платформи. Технологічний фактор є ключовим драйвером NovaGo, оскільки вся модель базується на цифровій платформі, алгоритмах та мобільних рішеннях. Екологічний аспект стає дедалі важливішим, адже оптимізація доставки може зменшувати транспортне навантаження. Правові фактори залишаються одним із найбільш невизначених елементів, оскільки регулювання краудсорсингових моделей ще формується. PESTEL-аналіз показує, що макросередовище загалом є сприятливим для розвитку NovaGo, особливо з точки зору технологій та соціальних трендів. Водночас найбільші виклики пов'язані з правовим регулюванням і політичною нестабільністю. Комплексний SWOT- та PESTEL-аналіз демонструє, що платформа NovaGo має значний потенціал розвитку в умовах цифрової економіки та зростання попиту на швидку логістику. Її успішна реалізація залежить від здатності:

- ефективно управляти ризиками краудсорсингової моделі;
- адаптуватися до зовнішнього середовища;
- використовувати технологічні переваги.

У підсумку, NovaGo може стати конкурентоспроможним інноваційним рішенням на ринку логістичних послуг за умови системного підходу до управління як внутрішніми процесами, так і зовнішніми викликами.

3.3. Оцінка економічної ефективності реалізації бізнес-пропозиції підприємства

У контексті впровадження запропонованого smart-рішення NovaGo особливого значення набуває оцінка його економічного ефекту для підприємства. Це зумовлено необхідністю не лише теоретичного обґрунтування доцільності інновації, але й визначення її практичної результативності з позиції оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності та формування нових джерел доходу. Запровадження моделі крауд-доставки в діяльність ТОВ «Нова пошта» створює передумови для суттєвого покращення ключових показників функціонування логістичної системи. Зокрема, очікується зниження витрат на етапі «останньої милі» до 25%, що є одним із найбільш витратних сегментів логістичного ланцюга. Зниження витрат на етапі «останньої милі» до 25% має як теоретичне, так і емпіричне обґрунтування. Відомо, що саме «остання миля» є найбільш витратною частиною логістичного ланцюга і може формувати від 30% до 50% загальних витрат на доставку. За даними Cargemini (дослідження The Last-Mile Delivery Challenge), оптимізація доставки за рахунок альтернативних моделей, зокрема краудсорсингу, дозволяє знижувати витрати на 20–30% завдяки скороченню витрат на персонал, транспорт і інфраструктуру. Подібні висновки наведені у звітах McKinsey & Company, де зазначається, що використання гнучких моделей доставки (gig economy, crowd delivery) дає змогу логістичним компаніям скорочувати операційні витрати останньої милі в середньому на 15–25% за рахунок підвищення завантаженості ресурсів та зменшення простоїв. Крім того, аналітика Deloitte підтверджує, що впровадження цифрових платформ і децентралізованих мереж кур'єрів дозволяє зменшити капітальні витрати на утримання власного кур'єрського штату та автопарку, що в сукупності формує економію до 25% у сегменті міської доставки. Отже, прийняття у межах дослідження показника зниження витрат на рівні до 25% є обґрунтованим та відповідає узагальненим результатам міжнародних аналітичних досліджень у сфері логістики. Це значення відображає реалістичний середній ефект від впровадження краудсорсингових моделей доставки та може бути використане як базове припущення для подальших

економічних розрахунків.

Одночасно підвищується швидкість доставки за рахунок використання децентралізованої мережі виконавців, що забезпечує більш оперативне реагування на запити клієнтів. Крім того, реалізація платформи NovaGo сприятиме зниженню навантаження на стаціонарні відділення підприємства, оскільки частина логістичних потоків буде перерозподілена на користь прямих доставок «door-to-door». Важливим результатом є також формування нового ринкового сегмента – швидкої міської доставки, що відкриває додаткові можливості для розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності компанії. Таким чином, оцінка економічного ефекту впровадження NovaGo є необхідним етапом дослідження, який дозволяє кількісно обґрунтувати доцільність запропонованої бізнес-пропозиції та визначити її вплив на фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Нова пошта».

Після обґрунтування економічної доцільності впровадження smart-рішення NovaGo доцільно перейти від загальнотеоретичної оцінки ефекту до конкретизації параметрів його практичної реалізації. Такий перехід забезпечує логічну завершеність дослідження, оскільки дозволяє поєднати очікувані економічні вигоди із реальними витратами на впровадження проєкту та сформувати цілісне уявлення про його ефективність. Отже, якщо попередній аналіз продемонстрував потенціал зниження витрат, підвищення швидкості доставки та розширення ринкових можливостей ТОВ «Нова пошта», наступним етапом є деталізація комерційного механізму реалізації даної бізнес-пропозиції. Саме на цьому рівні визначаються конкретні статті витрат, підрядники, технологічна архітектура рішення та строки впровадження, що у сукупності формує інвестиційний профіль проєкту. У цьому контексті особливої ваги набуває аналіз кошторису впровадження платформи NovaGo, який відображає структуру початкових інвестицій та дозволяє оцінити їх обґрунтованість з позиції очікуваного економічного ефекту. Представлена структура витрат свідчить про домінування інвестицій у розробку програмного забезпечення (мобільний додаток та backend), що є типовим для цифрових платформ і підтверджує інноваційний характер проєкту. Водночас наявність витрат на

хмарну інфраструктуру, інтеграційні сервіси (платежі, картографія, KYC) та тестування забезпечує комплексність підходу до створення продукту.

Таблиця 3.9 – Кошторис реалізації платформи NovaGo

	Стаття витрат та опис робіт	Підрядник, ЄДРПОУ	Юридична адреса (з ЄДР)	Телефон та сайт	Вартість, грн
1	Розробка мобільного додатку (MVP: клієнт + кур'єр)	ТОВ «ЕЛЕКС», 25519563	м. Львів, вул. Стрийська, 108	+380322971212, https://eleks.com	2327037
2	Backend + API (Сервер, логіка)	ТОВ «ІНФОПУЛЬС УКРАЇНА», 21621569	м. Київ, вул. Дегтярівська, 27Т	+380445852500, https://infopulse.com	1375067
3	UI/UX дизайн (Дизайн інтерфейсу)	ТОВ «АРТДЖОКЕР», 39085374	м. Харків, вул. Ключківська, 111А	+380 57 728 49 44, https://artjoker.ua	370210
4	Хостинг (Хмара + дата-центр)	ТОВ «ДЕ НОВО», 33239123	м. Київ, вул. Дегтярівська, 53	+380 44 277 88 88, https://denovo.ua	126929
5	GPS / карти (Картографічний API)	ТОВ «ВІЗІКОМ», 21631838	м. Київ, вул. Велика Васильківська, 72	+380 44 521 00 00, https://visicom.ua	74042
6	Платіжна система (Еквайринг)	ТОВ «ВЕЙФОРПЕЙ», 39601306	м. Київ, вул. Нижній Вал, 51	+380 44 339 45 55, https://wayforpay.com	63465
7	KYC / верифікація (Держ. інтеграція)	ДП «НАІС», 39787008	м. Київ, вул. Бульварно-Кудрявська, 4	0-800-508-584 +380-44-290-92-01 https://nais.gov.ua	52887
8	QA тестування (Тестування системи)	ТОВ «К'ЮЕЙТЕСТЛАБ»	м. Київ, вул. Жилинська, 75	+380 44 538 00 57, https://qatestlab.com	190394
9	Маркетинг (Digital-просування)	ТОВ «ПРОМО.ЮА», 36572256	м. Київ, вул. Хрещатик, 22	+380 44 392 86 33, https://prom.ua	264436
10	Юридичний супровід (Договори)	АО «ЮСКУТУМ», 37137145	м. Київ, вул. Мечникова, 2	+380 44 390 10 70, https://juscutum.com	105633
Разом: 4950100 грн					

Джерело: узагальнено автором

Аналіз залучених підрядників демонструє орієнтацію на професійні IT-компанії та спеціалізовані організації, що знижує технологічні ризики та підвищує ймовірність успішної реалізації проєкту. Крім того, включення маркетингових та юридичних витрат свідчить про системний підхід до комерціалізації платформи та її інтеграції у бізнес-модель підприємства. Проєкт передбачає створення та запуск цифрової платформи крауд-доставки NovaGo як окремого продукту в екосистемі компанії.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що запропонований

комерційний проєкт впровадження платформи NovaGo є економічно обґрунтованим та структурно збалансованим. Загальний обсяг інвестицій у розмірі 4950100 грн відповідає масштабам цифрових інновацій середнього рівня складності та має потенціал окупності за рахунок досягнення заявленого ефекту зниження витрат на «останню милю» та формування нових джерел доходу. Перехід від оцінки вартості проєкту до визначення часових параметрів його реалізації є логічним продовженням економічного обґрунтування, оскільки саме строки впровадження безпосередньо впливають на період окупності, швидкість отримання ефекту та загальну інвестиційну привабливість проєкту. З огляду на структуру витрат і складність цифрової платформи NovaGo, доцільно застосувати поетапний підхід до реалізації з чіткою декомпозицією робіт. З урахуванням необхідності забезпечення повного циклу впровадження платформи NovaGo – від розробки до масштабування – доцільно консолідувати календарний план у межах єдиного 9-місячного горизонту реалізації. Такий підхід дозволяє синхронізувати технічні, організаційні та комерційні процеси, мінімізувати ризики та забезпечити поступове нарощування ефекту від впровадження.

Оптимізація строків до 9 місяців передбачає часткове накладання етапів (зокрема розробки frontend і backend), що відповідає agile-підходу до управління ІТ-проєктами. Це дозволяє досягти балансу між швидкістю впровадження та якістю продукту.

Важливо, що в межах даного строку реалізації проєкту впровадження платформи NovaGo:

- перші 4 місяці формують технологічну основу платформи;
- наступні 2 місяці забезпечують її стабільність та готовність до ринку;
- останні 3 місяці спрямовані на комерціалізацію та масштабування.

Таким чином, реалізація платформи NovaGo у межах 9 місяців є збалансованим варіантом, який поєднує швидкість впровадження з належним рівнем якості та тестування. Такий підхід дозволяє підприємству ТОВ «Нова пошта» у відносно короткий термін перейти від інвестиційної фази до етапу отримання економічного ефекту, що підвищує загальну ефективність бізнес-пропозиції та знижує інвестиційні ризики.

Таблиця 3.10 – Строки реалізації проєкту впровадження платформи NovaGo (9 місяців)

№	Етап реалізації	Зміст робіт	Тривалість	Період виконання	Відповідальні
1	Підготовчий етап	Формування ТЗ, погодження концепції, укладання договорів	1 місяць	Місяць 1	ТОВ «Нова пошта», АО «Юскутум»
2	UI/UX дизайн	Прототипування, дизайн інтерфейсу	1 місяць	Місяць 2	ТОВ «Артджокер»
3	Розробка MVP (мобільний додаток)	Frontend (клієнт + кур'єр)	2 місяці	Місяць 3–4	ТОВ «ELEKS»
4	Backend + API	Серверна частина, бізнес-логіка, інтеграції	2 місяці (паралельно)	Місяць 3–4	ТОВ «Інфопульс Україна»
5	Інтеграція сервісів	Платежі, карти, КУС	1 місяць	Місяць 5	WayForPay, Візіком, НАІС
6	Тестування (QA)	Функціональне та навантажувальне тестування	1 місяць	Місяць 6	QATestLab
7	Розгортання інфраструктури	Хмарне середовище, безпека	0,5 місяця	Місяць 6	De Novo
8	Маркетинговий запуск	Digital-кампанія, залучення кур'єрів	1 місяць	Місяць 7	Prom.ua
9	Пілотний запуск	Тестування у 1–2 містах	1 місяць	Місяць 8	ТОВ «Нова пошта»
10	Масштабування	Розширення географії, оптимізація процесів	1 місяць	Місяць 9	ТОВ «Нова пошта»

Джерело: сформовано автором

У сучасних умовах цифровізації логістичних процесів та розвитку платформенної економіки ключовим етапом обґрунтування доцільності впровадження інноваційних рішень є визначення їх економічної ефективності. Особливого значення набуває оцінка окупності інвестицій, яка дозволяє встановити часові параметри повернення вкладених ресурсів та рівень фінансової доцільності проєкту. У контексті реалізації запропонованого smart-рішення NovaGo, що передбачає впровадження платформи крауд-доставки у діяльність ТОВ «Нова пошта», доцільно здійснити розрахунок строку окупності інвестицій (Payback Period). Даний показник характеризує період часу, необхідний для повного відшкодування початкових інвестицій за рахунок сформованого грошового потоку від реалізації проєкту. Методично строк

окупності інвестицій визначається як співвідношення обсягу початкових інвестицій до середньорічного грошового потоку від реалізації проєкту. Даний підхід широко застосовується в практиці фінансового менеджменту та

$$PP = \frac{I}{CF}$$

інвестиційного аналізу [5, 6]:

де: PP – строк окупності інвестицій; I – обсяг початкових інвестицій; CF – середньорічний грошовий потік (економічний ефект).

Відповідно до сформованого кошторису реалізації платформи NovaGo (табл. 3.5), загальний обсяг інвестицій становить: I=4950100 грн. Ця сума включає витрати на розробку програмного забезпечення, інтеграцію платформи у цифрову екосистему підприємства, маркетингове просування та організаційне забезпечення запуску сервісу. Економічний ефект від реалізації платформи формується за двома ключовими напрямками:

1. Зниження витрат на логістику «останньої милі».
2. Генерація додаткового доходу за рахунок нового сегмента доставки.

Згідно з проведеним аналізом, частка витрат на «останню милю» у структурі загальних логістичних витрат може становити до 40%, а впровадження крауд-доставки дозволяє знизити ці витрати до 25%. З урахуванням того, що на початковому етапі платформа охоплює лише частину операцій (5%), інтегральний ефект економії визначається як:

$$\text{Евитрат} = 43 \text{ млрд грн} \times 0,5\% = 215 \text{ млн грн}$$

Впровадження NovaGo формує новий сегмент on-demand доставки, що дозволяє генерувати додатковий дохід на рівні до 1% від загального обсягу доходів підприємства. Формування нового сегмента on-demand доставки через NovaGo означає створення додаткового каналу монетизації, який виходить за межі класичних логістичних послуг. На відміну від стандартної доставки, платформа дозволяє:

- залучати нових клієнтів, які раніше не користувалися послугами через незручність або терміни;
- отримувати плату за швидкість і гнучкість доставки (преміум-тариф);
- монетизувати простий транспортних ресурсів через крауд-модель;
- збільшувати частоту замовлень за рахунок зниження бар'єрів доступу.

Оцінка на рівні 1% від загального доходу є консервативною моделлю, оскільки:

- платформа спочатку охоплює обмежену частку ринку (пілотний етап);
- попит на on-demand доставку формується поступово;
- не всі користувачі одразу переходять на новий формат сервісу.

Отже, 1% відображає реалістичний стартовий ефект нової бізнес-лінії, а не її повний потенціал:

$$\text{Едоходу} = 54 \text{ млрд грн} \times 1\% = 540 \text{ млн грн}$$

Сумарний потенційний річний ефект становить:

$$\text{CF}_{\text{потенц}} = 215 + 540 = 755 \text{ млн грн}$$

Водночас, зважаючи на поетапний характер впровадження та необхідність адаптації ринку, у першому році доцільно враховувати лише часткову реалізацію ефекту (5%):

$$\text{CF}_{1\text{рік}} = 755 \times 0,05 = 37,75 \text{ млн грн}$$

$$\text{PP} = 4,95 / 37,75 = 0,13 \text{ року}$$

$$\text{Переведення у місяці: } 0,13 \times 12 = 1,6 \text{ місяця}$$

Таблиця 3.11 – Розрахунок окупності платформи NovaGo

Показник	Значення	Джерело / обґрунтування
Інвестиції, млн грн	4,95	Кошторис проекту
Загальні витрати підприємства, млрд грн	43	Розрахунок на основі фінансових даних
Частка економії витрат	0,5%	5% охоплення $\times$ 40% $\times$ 25%
Економія витрат, млн грн	215	Розрахунок
Додатковий дохід, млн грн	540	1% доходу
Потенційний ефект, млн грн	755	Сума ефектів
Реалізація ефекту (1 рік)	5%	Консервативна оцінка
Річний CF, млн грн	37,75	Скоригований ефект
Строк окупності, років	0,13	Розрахунок
Строк окупності, місяців	1,6	Перерахунок

Джерело: сформовано автором

Проведений розрахунок свідчить про надзвичайно високий рівень економічної ефективності впровадження платформи NovaGo. Строк окупності інвестицій становить приблизно 0,13 року, або 1–2 місяці, що є результатом поєднання відносно невеликого обсягу початкових інвестицій та значного потенціалу економічного ефекту. Отримані результати підтверджують, що запропоноване smart-рішення має не лише інноваційний, але й економічно

обґрунтований характер. Висока швидкість окупності свідчить про доцільність масштабування платформи та її інтеграції у бізнес-модель підприємства як одного з ключових драйверів підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. У контексті цифрової трансформації логістичних систем та розвитку платформених бізнес-моделей доцільним є проведення поглибленого порівняльного аналізу традиційної моделі доставки та інноваційної краудсорсингової платформи NovaGo. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати відмінності між зазначеними моделями, але й обґрунтувати економічну доцільність впровадження платформних рішень на основі ключових показників ефективності: собівартості доставки, часових параметрів виконання замовлень, рівня гнучкості та потенціалу масштабування. Методологічною основою аналізу виступає порівняння операційних характеристик із урахуванням особливостей організації логістичних процесів у централізованих та децентралізованих системах.

Таблиця 3.12 – Порівняльна характеристика моделей доставки

Показник	Традиційна доставка	NovaGo (крауд-доставка)
Витрати (грн/доставка)	70–120 грн	30–60 грн
Час доставки	24–48 годин	1–6 годин
Гнучкість	Низька / середня (фіксований графік)	Висока (on-demand модель)
Масштабованість	Обмежена (інвестиційно залежна)	Висока (платформна експансія)

Джерело: сформовано автором

Результати проведеного аналізу демонструють системні відмінності між досліджуваними моделями, які зумовлені їх інституційною та технологічною природою. Традиційна модель доставки базується на централізованій логістичній інфраструктурі, що передбачає наявність власного транспортного парку, складів, сортувальних центрів і штатного персоналу. У зв'язку з цим формуються значні постійні та змінні витрати, які прямо впливають на кінцеву вартість доставки. Натомість платформа NovaGo функціонує в межах гіг-економіки, використовуючи модель децентралізованого залучення виконавців, що дозволяє мінімізувати капітальні витрати та оптимізувати операційні процеси. Саме це обумовлює зниження вартості доставки до рівня 30–60 грн, що є економічно обґрунтованим результатом з позиції теорії транзакційних витрат.

Часовий параметр доставки також зазнає суттєвої оптимізації. У традиційній системі ключовими факторами затримок є необхідність консолідації вантажів, багаторівнева обробка та маршрутизація через логістичні вузли. Це формує часовий лаг у межах 24–48 годин. У свою чергу, NovaGo реалізує принцип прямої доставки (peer-to-peer) із використанням цифрових алгоритмів матчіну попиту та пропозиції, що дозволяє скоротити час виконання замовлення до 1–6 годин. Таким чином, досягається ефект операційної синхронізації, який є характерним для on-demand економіки. Гнучкість системи виступає ще одним критично важливим параметром. Традиційна модель, через жорстко регламентовані маршрути та графіки, має обмежені можливості адаптації до коливань попиту. Водночас NovaGo забезпечує високу адаптивність завдяки динамічному залученню кур'єрів і можливості оперативного реагування на зміну ринкових умов. Це відповідає концепції agile-логістики, де ключову роль відіграє швидкість прийняття рішень і варіативність операційних сценаріїв.

З позиції масштабованості переваги платформної моделі є ще більш вираженими. Традиційна доставка характеризується лінійною залежністю між зростанням обсягів діяльності та необхідністю інвестицій у матеріально-технічну базу. Натомість NovaGo демонструє властивості експоненційного масштабування, оскільки розширення мережі виконавців здійснюється через цифрову платформу без значних капіталовкладень. Це відповідає принципам платформної економіки, де ключовим ресурсом виступає мережевий ефект. Отже, проведений порівняльний аналіз дозволяє обґрунтувати доцільність впровадження платформи NovaGo як інструменту підвищення ефективності логістичних процесів. Основними перевагами виступають зниження витрат на доставку, суттєве скорочення часу виконання замовлень, підвищення рівня гнучкості та забезпечення масштабованості без значних інвестиційних витрат. Таким чином, NovaGo можна розглядати як перспективний інструмент смартизації логістики, який забезпечує перехід від індустріальної до цифрово-платформної моделі управління доставкою та створює передумови для формування більш ефективних, адаптивних і клієнтоорієнтованих логістичних екосистем.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі роботи було розроблено та обґрунтовано напрями смартизації бізнес-моделі «Нова Пошта», а також здійснено оцінку економічної доцільності впровадження запропонованих рішень. Це дозволило перейти від аналітичної діагностики до формування прикладних механізмів підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації.

У підпункті 3.1 визначено стратегічні напрями смартизації бізнес-моделі підприємства. Обґрунтовано, що ключовими векторами трансформації є впровадження інтелектуальних логістичних рішень, автоматизація операцій, розвиток цифрових сервісів взаємодії з клієнтами та використання аналітики даних для оптимізації бізнес-процесів. Доведено, що інтеграція смарт-технологій у бізнес-модель сприяє підвищенню швидкості обслуговування, зниженню операційних витрат і формуванню нових конкурентних переваг.

У підпункті 3.2 розроблено практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємства. Запропоновано використання автоматизованих систем управління логістикою, інструментів прогнозування попиту, а також цифрових платформ для координації доставки. Встановлено, що реалізація цих заходів дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити час обробки замовлень та покращити якість клієнтського сервісу. Особливу увагу приділено оптимізації процесів «останньої милі» як найбільш витратного елементу логістичної системи.

У підпункті 3.3 здійснено оцінку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів. Визначено, що смартизація бізнес-моделі забезпечує зниження витрат на логістичні операції, підвищення продуктивності праці та зростання доходів за рахунок розширення спектра послуг і залучення нових клієнтських сегментів. Розрахунки підтвердили економічну доцільність впровадження інноваційних рішень, зокрема за рахунок підвищення оборотності ресурсів та загального зростання ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, результати третього розділу свідчать, що впровадження смарт-технологій у бізнес-модель підприємства є обґрунтованим та економічно

доцільним напрямом розвитку. Запропоновані заходи дозволяють не лише підвищити операційну ефективність, але й забезпечити стратегічну адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Сформовані рекомендації та проведені розрахунки створюють практичну основу для реалізації процесу смартизації бізнес-моделі та досягнення довгострокових конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено комплексне теоретико-аналітичне та прикладне дослідження процесів формування, функціонування та смартизації бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Дослідження побудоване на основі поєднання сучасних теоретико-методологічних підходів, аналізу практичної діяльності підприємства та обґрунтування стратегічних напрямів його розвитку. Така логіка дослідження забезпечила цілісність підходу та дозволила сформулювати обґрунтовані висновки і практичні рекомендації щодо вдосконалення бізнес-моделі підприємства на засадах смартизації.

У першому розділі роботи сформовано теоретико-методологічну основу дослідження бізнес-моделі підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що бізнес-модель у сучасних умовах є не лише інструментом опису діяльності підприємства, а комплексною динамічною системою, яка відображає логіку створення, доставки та привласнення вартості. Доведено, що ефективна бізнес-модель формується на перетині ресурсного, процесного, ціннісно-орієнтованого, інституційного та динамічного підходів, що забезпечує її адаптивність до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що ключовими елементами бізнес-моделі є ціннісна пропозиція, сегменти споживачів, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, джерела доходів, структура витрат, ключові ресурси, види діяльності та партнерська мережа. Встановлено, що сучасні тенденції розвитку бізнесу обумовлюють необхідність інтеграції інноваційних технологій, цифрових інструментів та аналітичних систем управління, що трансформує традиційні бізнес-моделі у більш гнучкі, масштабовані та інтелектуалізовані системи. Таким чином, теоретичний аналіз дозволив сформулювати концептуальне підґрунтя для дослідження процесів смартизації бізнес-моделі підприємства.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» та оцінено особливості функціонування її бізнес-моделі в сучасних умовах. Встановлено, що підприємство займає лідируючі позиції на ринку поштових та логістичних послуг України, забезпечуючи значну частку інфраструктури доставки та демонструючи високі темпи розвитку навіть в

умовах кризових викликів. Аналіз показав, що бізнес-модель компанії характеризується високим рівнем диверсифікації, що проявляється у поєднанні логістичних, фінансових та міжнародних сервісів. Важливою особливістю є формування екосистемного підходу до ведення бізнесу, який передбачає інтеграцію різних напрямів діяльності у єдину операційну систему. Встановлено, що ключовими чинниками конкурентоспроможності підприємства є розгалужена інфраструктура, високий рівень цифровізації сервісів, клієнтоорієнтованість та здатність до швидкої адаптації. Проведений аналіз підтвердив наявність значного потенціалу для смартизації бізнес-моделі, що створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його позицій на міжнародному ринку.

У третьому розділі обґрунтовано напрями та інструменти смартизації бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта». Доведено, що смартизація виступає ключовим фактором трансформації підприємства у сучасну цифрову логістичну платформу. Визначено, що основними напрямками смартизації є цифровізація сервісів, автоматизація логістичних процесів та розвиток смарт-інфраструктури. Проведений аналіз інвестиційної діяльності підприємства показав наявність стійкої тенденції до зростання обсягів фінансування інноваційних напрямів, що свідчить про стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток. Встановлено, що найбільша частка інвестицій спрямовується на автоматизацію логістики та розвиток інфраструктури, що забезпечує підвищення операційної ефективності та масштабованості бізнесу. Водночас інвестиції у цифрові сервіси та аналітичні системи формують інтелектуальну основу бізнес-моделі, забезпечуючи підвищення якості обслуговування клієнтів та обґрунтованість управлінських рішень. Запропоновані інструменти смартизації дозволяють забезпечити інтеграцію технологічних, організаційних та управлінських рішень у єдину систему, що сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що в умовах цифрової економіки підвищення ефективності діяльності підприємств безпосередньо пов'язане з трансформацією їх бізнес-моделей у напрями смартизації. Така трансформація передбачає не лише впровадження окремих технологічних рішень, а формування комплексної цифрової системи, що поєднує

інфраструктурні, інформаційні та аналітичні компоненти. Доведено, що смартизація бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» є системним процесом, який базується на активній інвестиційній політиці, інноваційній орієнтації та інтеграції сучасних цифрових технологій. Реалізація запропонованих напрямів смартизації сприятиме підвищенню операційної ефективності, покращенню якості обслуговування клієнтів, розширенню ринкових можливостей та зміцненню конкурентних позицій підприємства як на національному, так і на міжнародному рівнях. Таким чином, поставлену мету роботи досягнуто, а визначені завдання виконано у повному обсязі. Отримані результати мають як теоретичне, так і практичне значення та можуть бути використані у діяльності підприємств логістичної галузі при формуванні та вдосконаленні бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації економіки, а також у подальших наукових дослідженнях проблем смартизації бізнес-процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва О.В., Мазур К.В., Кривогубець В.А. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. 7 С. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-12-04-06.
2. Андрусяк В. М., Хорошилова І. О., Смірнова Н. В. Вплив цифрових технологій на розвиток системи обліку і аудиту в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14697272>
3. Башинська І.О. Smart-підхід до визначення цілей смартизації промислового підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Том 30 (69). № 5. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-8>
4. Березняк Н. В., Рожкова Л. В. Європейські підходи до визначення смартспеціалізації регіонів України. *Наука, технології, інновації*. 2019. № 2. С. 3–8.
5. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2022. 784 с
6. Бланк, І. А. Управління капіталом підприємства : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2023. 512 с
7. Вишневський О.С. Смарт-промисловість: визначення і теорія стимулювання розвитку на основі локального протекціонізму. *Економіка промисловості*. 2023. № 3 (103). С. 5-27. URI: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/193765>
8. Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. (44)
9. Гальчинський А. Інноваційна стратегія українських реформ. / А. Гальчинський, В. Геєц, А. Кінах, В. Семенюченко. К. : Знання України, 2002. 326 с.
10. Геєць В.М. Інновації й економіка: підсумки та перспективи (стенограма виступу на сесії Загальних зборів НАН України 30 квітня 2025 р.). *Вісник НАН України*. 2025. № 6. С. 56-59. <https://doi.org/10.15407/visn2025.06.056>
11. Геєць В.М., Клебанова Т.С., Черняк О.І., Іванов В.В., Кизим М. О., Дубровіна Н.А. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: підруч.

для студ. ВНЗ / Харківський національний економічний ун-т. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. 396 с.

12. Гончаренко І. Г., Слинко М. Ю. Оцінювання ступеня орієнтації регіонів України на смарт-спеціалізацію та інноваційний розвиток. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. № 59. С. 135–142

13. Дергалюк М. О. Макалюк І. В., Погребняк А. Ю. Роль бізнес-планування у стратегічному розвитку підприємства: аспекти фінансового менеджменту та інвестування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 9. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.9.69.

14. Добрянська Н.А., Янгулов Е.П. Діджиталізація та смартизація як основні інструменти відновлення економіки підприємств. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2022. №1(19). DOI: 10.15276/EJ.01.2022.3

15. Економічне обґрунтування впровадження цифрового управління автотранспортним трафіком. (2021). URL: https://www.khadi.kharkov.ua/fileadmin/P_vcheniy_secretar/%D0%90%D0%92%D0%A2%D0%9E%D0%9C_%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%9D%D0%A1%D0%9F/%D0%95%D0%90%D0%A2/2021/robotu_zaproshenuh/%D0%90%D0%A2_%D0%95%D0%90%D0%A2_CIFROVIJ_AVTOTRANSPORT.pdf

16. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій : монографія / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна, Н. С. Ілляшенко ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Суми: Триторія, 2023. 228 с.

17. Каленюк І. С., Унінець І. М. Екосистема смартекономіки в глобальному середовищі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. № 49. С. 5–20. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2021.49.005.020>

18. Кононенко Ж. А., Шаравара Р. І., Яковенко Т. І. Моделювання бізнес-процесу – складова управління підприємством. *Економіка та суспільство*, № 62. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>

19. Куцмус Н. М., Макаренко О. М. Концепція «smart-економіки»: виклики та перспективи для бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*.

2024. Випуск 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-156>

20. Майбутнє вже настало: що таке смарт-технології та для чого вони потрібні. Вікенд. URL: <https://weekend.today/kolonki/sho-take-smart-tehnologii-tadlja-chogo-voni-potribni.htm>

21. Малиновська Ю.Б. Димашок О. В. Кубрак А.Б. Ризики та бар'єри смартизації малого та середнього бізнесу: шляхи подолання. 2025. Випуск: № 2. Doi: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.2.15>

22. Мельникова, М. Смарт-трансформації в ресурсно-комунікаційній моделі управління виробничо-господарським комплексом. *Економіка та суспільство*. 2024. (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-112>

23. Метеленко Н. Г., Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Сіліна І. В. Становлення і розвиток smart економіки та її модифікацій в умовах цифрового розвитку. Vectors of the Development of Science and Education in the Modern World : collective monograph. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. P. 79-95. DOI: <https://doi.org/10.51587/9798-9866-95976-2023-014-79-95>

24. Миколенко Р. О., Федоренко О. С. Чинники формування цифрових бізнес-екосистем в галузі ІКТ. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. № 1. С. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.015156>

25. Назаров Н.К., Степанова Е.Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 325-331. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-4-325-331.

26. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. «Smart» парадигма як основа визначення: розумна організація, розумна компанія, розумна фабрика. *Інноваційна економіка*. 2018. № 1-2 (73). С. 153-161

27. Олешко А.А., Шацька З.Я., Ровнягін О.В. Smart-спеціалізація України в перспективі післявоєнного відновлення економіки. *Ефективна економіка*. 2022. №5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.9

28. Осокін Г. В. Смарт-економіка як трансформаційне середовище еволюції бізнес-моделей підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. №7. С. 489–498. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-489-498>

29. Параниця Н.В., Параниця С.П., Буличов О.С. Методологія моделювання бізнес-процесів. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 59–62. DOI:

10.32702/2306-6806.2022.3.59

30. Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. *Інфраструктура ринку*. № 78, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct78-5>

31. Перегуда, Ю., Чалюк, Ю. (2025). Резильєнтна Smart-економіка як база відновлення соціально-економічної системи України. *Економіка та суспільство*, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-1>

32. Поняття діджиталізації бізнесу: сфери та необхідність. URL: <https://evergreens.com.ua/ru/articles/business-digitalization.html>

33. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. с англ. А.Олійник, Р.Сільський. – К.: Основи, 1998. 390с.

34. Проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 року. За підтримки Програми розвитку ООН в Україні та Глобального екологічного фонду в рамках проекту «Інтеграція положень Конвенцій Ріо в національну політику України». 2017. URL:

https://www1.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf.

35. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2023 рік. *Урядовий портал*. 11.01.2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rezultatytsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za2023-rik>

36. Сарахман М.І., Дербаль С.І. Роль інновацій у зростанні економіки: теорія та практика. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. Вип. 1(36). 2024. С. 290-293. URL: <https://msu.edu.ua/educationandscience/uk/2024/06/11/1362024/>

37. Свірський Ю.В. Сутність і принципи управління бізнес-процесами на засадах імітаційного моделювання. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Випуск 37. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7981824>

38. Смарт-економіка дивиться в майбутнє – Урядовий Кур'єр – газета центральних органів влади України онлайн. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/smart-ekonomika-divitsya-v-majbutnye/>

39. Смарт-економіка та перспективи її розвитку. *Наукові перспективи*.

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3019/3032>

40. Смирнова І.М., Шевченко М.М., Кулініч Т.В. Менеджмент підприємства: моделі та інструменти. економіка та управління підприємствами. випуск 2023. № 2(91). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-11>

41. Старомінська І. Рівень кредитного ліміту визначає ІІІ. Чи призводить використання ІТ технологій до скорочення штату – голова правління Універсал Банк. *NV Бізнес*. 18.06.2025. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/finance/yak-shtuchniy-intelektvikoristovuyut-u-bankivskiy-sferi-ukrajini-prikladmonobank-50523254.html>

42. Тарасевич В. М. До теоретичного розуміння смарт-економіки. *Економіка України*. 2024. № 10. С. 92–112. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.10.092>

43. Теплюк М.А., Пузько С.Г. Інтелектуальні драйвери побудови смарт-економіки в умовах сучасних викликів розвитку глобальної економіки на засадах системного підходу. *Вчені записки КНЕУ*. 2023. Вип. 24. С. 220-232

44. Ткачова Т.С. Розвиток розумних виробництв: реалізація концепції стратегії розвитку смарт-промисловості. *EconomicS: time realities*. 2020 №3. С.108-114

45. Україна 2030е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL:<https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-2> Розвиток смарт-економіки в умовах війни та перспективи післявоєнного відновлення України. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10930/2/%D0%A2%D0%BE%D0%BC%201%20%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98%20%D0%94%D0%9E%D0%9F%D0%9E%D0%92%D0%86%D0%94%D0%95%D0%99%2010.06.2022.pdf#page=32>

46. Унінець І. М. Методичні підходи до оцінки смартекономіки. *Соціальна економіка*. 2020. Випуск 60. С. 47–54

47. Інноваційний розвиток підприємства : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Федулова, Е. М. Забарна, С. В. Філіппова. – Одеса, ОНПУ: Бондаренко М. О., 2016. 700 с

48. Філіппов В.Ю., Янгулов Е.П. Інструментарій сталого розвитку в управлінні змінами малого підприємництва: діджиталізація, смартизація. Науково-методична стаття. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. №4(30). DOI: 10.15276/EJ.04.2024.13

49. Цифрова економіка. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0

26. Цифрове майбутнє України після перемоги. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/21/688371>

50. Чайкіна А.О., Устенко О.С. Європейський досвід впровадження Smart-підходу на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 211-216.

51. Шаравара Р. І., Кононенко Ж. А. Фінансовий потенціал підприємства: етапи моделювання та діагностики. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»* 2023. № 6. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?cat=87>

52. Шпак Н.О. Кісь С.Ю. Особливості формування системи менеджменту «розумними підприємствами» *Економіка та суспільство*. 2022 № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-51>

53. Ящишина І. В. Суть та особливості смарт-підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 11(39). С. 14-18.

54. Al-Zoubi W. K. Economic Development in the Digital Economy: A Bibliometric Review. *Economies*. 2024. Volume 12(3). URL: <https://www.mdpi.com/2227-7099/12/3/53>

55. Arifah I.D.C., Safitri A., Fazlurrahman H., Chen G.K., Masrom A.N., Kharisma F. Smart Economy Implementation in Supporting SMEs Growth: Case Study in Indonesia & Malaysia Smart Cities. International Seminar on Research of Information Technology and Intelligent Systems (ISRITI). 2022. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10053000>

56. Bashynska I. Clarification of the definition and economic content of the category «smartization». (Уточнення дефініції та економічного змісту категорії

«смартизація»). *Причорноморські економічні студії*. Випуск 43. 2019. UDC 338:330.341.424

57. Bashynska I.O. Smartization as an alternative to innovative activity. Management mechanisms and development strategies of economic entities in conditions of institutional transformations of the global environment : monograph : in 2 vol. / ed. by M. Bezpartochnyi. Riga : Landmark SIA, 2019. Vol. 2. P. 73–81

58. Chukurna O. Niekrasova L., Dobrianska N. Formation of methodical foundations for assessing the innovative development potential of an industrial enterprise. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. № 4. pp. 146-152. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/146>.

59. Delivery services see a surge in business amid coronavirus crisis. Alexandra Kelley. Published on Mar 20, 2020. URL: <https://thehill.com/changingamerica/resilience/smart-cities/488694-despite-grim-economic-news-many-companies-are-hiring>

60. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html

61. Factory of the Future: How Industry 4.0 and AI Can Transform Manufacturing. Bain & Company. 2023. URL: <https://www.bain.com/insights/factory-of-the-future-how-industry-4-0-and-ai-can-transform-manufacturing/>

62. Frank E. and Fernández-Montesinos G.A. Smart City = Smart Citizen = Smart Economy?: An Economic Perspective of Smart Cities. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/341805385_Smart_City_Smart_Citizen_Smart_Economy_An_Economic_Perspective_of_Smart_Cities

63. Herrmann F. The Smart Factory and Its Risks. *Systems*. 2018. Том 4. №6. URL: <https://doi.org/10.3390/systems6040038>

64. MindSphere – Industrial IoT as a service. Siemens AG. 2023. URL: <https://new.siemens.com/global/en/products/software/mindsphere.html>

65. Rogoza, M., Perebyynis, V., Kononenko, Zh., & Mykolenko, I. (2024). Advance in Information Support for Business Management in the Context of Digital

- Economy. Economics: time realities. Scientific journal, 1 (71). pp. 50-56. DOI: 10.15276/ETR.01.2024.6.
66. Sarafin G. Seven business models for creating ecosystem value. EY Global Alliances. 2021. URL: [https:// www.ey.com/en_gl/alliances/seven-business-models-for-creating-ecosystem-value](https://www.ey.com/en_gl/alliances/seven-business-models-for-creating-ecosystem-value)
67. Future Market Insights, Industry's Most Comprehensive Coverage on Complex and Hard-to-find Market Analysis. 2025 URL: <https://www.futuremarketinsights.com/reports>
68. Foster G. Financial statement analysis. Pearson, 2018. 306 p. 33.
69. «Нова пошта Інтернешнл» змінила назву на «Нова пошта Глобал». Інформаційне агентство «Інтерфакс». URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/657316.html>.
70. «Нова пошта» встановила рекорд: понад 2 млн відправлень за день. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-u-2023-rotsi-vidkrila-4850-viddilen-i-poshtomativ-28122023-18210>.
71. «Нова пошта» піднімає ціни на упаковку та доставку. Сайт «Новини України». URL: <https://thepage.ua/ua/news/novi-pidvisheni-tarifi-novoyi-poshti-z-20-bereznya>
72. Аудиторський звіт щодо фінансової діяльності «Нової пошти». URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc>
73. Головна – NovaPay: зручні та надійні платіжні сервіси. URL: <https://novapay.ua/>
74. Інформація про компанію «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.info/>
75. Історія компанії. ТОВ «Нова пошта». 2022. URL: https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii
76. Найшвидші способи доставки товару в Україні. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/samye-bystrye-sposoby-dostavki/>
77. Оновлений тариф Нової пошти. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/styler/novaya-pochta-povyshaet-tarify-skolko-teper-1615388286.html>
78. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
79. Переломили негативний тренд. Дохід «Укрпошти» торік зріс до майже

12 млрд грн, після падіння у 2022-му. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/news/perelomili-negativniy-trend-dokhid-ukrposhti-torik-zris-domayzhe-12-mlrd-grn-pislya-padinnya-u-2022-mu-10012024-18438>

80. ТОВ «Нова Пошта». Система аналітики відкритих даних Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2023

81. У «Нової Пошти» у перші дні війни залишилось тільки 2% доставок. Як відновлюється компанія. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/inside/skinuti-zayve-ta-stavati-globalnoyu-vyacheslav-klimov-pro-uroki-viyni-ta-rozbudovu-novoi-poshti-intervyu-26042022-5608>

82. У 2024-му «Нова пошта» буде майже у всіх країнах ЄС. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/company/nastupnogo-roku-testuvatimemo-dostavku-mizh-krainami-es-spivvlasnik-novoi-poshti-popereshnyuk-pro-rik-ekspansii-v-evropu-novi-poslugi-ta-rekordni-pokazniki-16102023-16652>

83. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 31.12.2023. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.

84. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>

85. Про поштовий зв'язок: Закон України від 03.11.2022. № 2722-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20#Text>.

86. Фінансова звітність Нової пошти за 2020 рік. Відкрита база даних «Clarity project». URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2020

87. Фінансова звітність Нової пошти за 2021 рік. Відкрита база даних «Clarity project». URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2021

88. Фінансова звітність Нової пошти за 2022 рік. Відкрита база даних «Clarity project». URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2022

89. Фінансова звітність Нової пошти за 2023 рік. Відкрита база даних «Clarity project». URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2023

90. Фінансова звітність Нової пошти за 2024 рік. Відкрита база даних URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf>
91. Інвесторам. Звітність Нової пошти 2019-2026 рр. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>
92. Фінансовий сервіс NovaPay «Нова Пошта» Доставка майбутнього. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/novapay
93. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток України: проблеми та парадокси. Економічний вісник університету. 2020. С. 42–49.
94. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
95. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>
96. Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577. <https://www.jstor.org/stable/2778930>
97. Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press. <https://archive.org/details/openinnovationne00ches>
98. Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2021). *Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy>
99. World Economic Forum (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>
100. Системний аналіз та менеджмент соціально-економічних систем в умовах нестабільності та цифрової трансформації: моделі та методи / За ред. В. Пономаренка, Т. Шабельник, Д. Жерліцина. Софія, УНСС, Харків, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. 301 с. <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/37647/1/%D0%A1%D0%B8%D>

1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7_%D1%82%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC_10 ... pdf

101. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналіт. зап. / [В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.

102. *The strategy-led approach to digital transformation* (2023). <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-strategy-led-approach-to-digital-transformation>

103. *Automation with intelligence: Reimagining the organization in the "Age of With"* (2022). <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/intelligent-automation-survey-results.html>

104. *The Future of Intelligence: How Organizations Can Drive Better Business Outcomes* (2024). <https://www.idc.com/promo/future-of-x/intelligence>

105. Digital Economy and Society Index (DESI) 2023 : State of the Digital Decade Report. *European Commission*. 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/2023-report-state-digital-decade>

106. World Intellectual Property Organization (WIPO), Global Innovation Index, 2023. <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>

107. OECD Digital Economy Outlook, 2023; World Bank Digital Development Report, 2022. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_d30a04c9/a1689dc5-en.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1 – Фінансові індикатори ефективності смартизації Amazon

Рік	EBITDA margin, %	ROA, %	Дохід AWS, млрд дол.
2020	14,8	5,3	45,4
2021	15,3	7,9	62,2
2022	12,2	3,6	80,1
2023	16,8	8,1	90,8
2024	18,5	9,4	102
2025	19–20	10+	118

Джерело: узагальнено за [Amazon Annual Reports 2020–2024; аналітичні екста немає. агентства Statista, Macrotrends]

Таблиця 2 – Фінансові індикатори ефективності смартизації Microsoft

Рік	EBITDA margin, %	ROA, %	Частка хмарних сервісів, %
2020	37	14	33
2021	41	19	36
2022	42	20	38
2023	44	22	41
2024	45	23	43
2025	46	24	46

Джерело: узагальнено за [Microsoft Annual Reports, аналітичні агентства Statista, Macrotrends]

Таблиця 3 – Динаміка операційної цифровізації Tesla

Рік	R&D, млрд дол.	Кількість ОТА-оновлень	Продуктивність виробництва (індекс 2020=100)
2020	1,5	8	100
2021	2,6	10	120
2022	3,1	12	145
2023	3,9	15	160
2024	4,5	18	175
2025	5,2	20	190

Джерело: узагальнено за [Tesla Annual Reports; аналітичні агентства Statista, Macrotrends, корпоративні звіти компаній]

Продовження додатку А

Таблиця 4 – Динаміка операційної цифровізації Uber

Рік	Активні користувачі, млн	Валовий обсяг бронювань, млрд дол.	Частка Delivery у доходах, %
2020	93	57	22
2021	118	90	32
2022	131	115	37
2023	150	137	40
2024	165	150	42
2025	180	170	45

Джерело: узагальнено за [Uber Annual Reports; аналітичні агентства Statista, Macrotrends, корпоративні звіти компаній]

Таблиця 5 – Стратегічна динаміка Alphabet Inc

Рік	Дохід Google Cloud, млрд дол.	Частка у загальному доході, %
2020	13,1	7
2021	19,2	8
2022	26,3	9
2023	33,1	10
2024	38	11
2025	45	12

Джерело: узагальнено за [Alphabet Annual Reports; аналітичні агентства Statista, Macrotrends, корпоративні звіти компаній]