

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Олександра КАРІНЦЕВА

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

08.12.2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво та торгівля,

(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та логістика

(освітньо-професійної / освітньо-наукової)

(назва програми)

на тему: «Формування стратегії підприємницької діяльності в умовах нестабільності економічного середовища»

Здобувача групи ПТЛ.м-31

(шифр групи)

Закорко Максима Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ (підпис)

Максим ЗАКОРКО

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник: ст.викл. каф. ЕПтаБА, к.е.н., доц. В'ячеслав ВОРОНЕНКО

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Суми – 2024

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування
_____ Олександра КАРІНЦЕВА
08.12.2024 р.

**ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи
для здобуття освітнього ступеня «магістр»**

Студента групи ПТЛ.м-31, 2 курсу ННІ БіЕМ
Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітня програма: 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»
Закорко Максима Олександровича
Тема кваліфікаційної роботи: Формування стратегії підприємницької діяльності в умовах нестабільності економічного середовища

Затверджена наказом по СумДУ № 1254-VI від 03.12.2024 р.
Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної роботи:
до 08.12.2024 р.

Вихідні дані до роботи: Економічна та фінансова звітність компанії «НОВА ПОШТА», інша інформація для діяльності компанії з відкритих інтернет-джерел.

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що підлягають розробленню): теоретичні аспекти формування стратегії підприємницької діяльності в умовах економічної нестабільності; аналіз підприємства "НОВА ПОШТА" та діагностика проблеми формування стратегії; рекомендації щодо удосконалення стратегії підприємницької діяльності "НОВА ПОШТА".

Дата видачі завдання: «21»_жовтня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: доц. В'ячеслав ВОРОНЕНКО

Завдання прийняв до виконання: «21» жовтня 2024 р. Закорко М.О. _____

Примітки:

1. Це завдання є складовою кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня та розміщується після її титульного аркушу.
2. Після складання завдання, студент має ознайомитися із:
 - календарним графіком підготовки кваліфікаційної роботи із зазначеними строками виконання окремих етапів;
 - порядком перевірки кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату;
 - критеріями оцінювання та вимогами до кваліфікаційної роботи.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділи, висновків, списку використаної літератури із 62 джерел. Загальний обсяг роботи становить 44 сторінок; містить 2 рисунки, 7 таблиць.

Предметом дослідження є процес формування стратегії підприємницької діяльності в умовах економічної нестабільності, зокрема в умовах війни та післявоєнного відновлення

Об'єктом дослідження є підприємство "Нова Пошта", яке обрано для аналізу через його значущу роль у сфері логістики та послуг в Україні, а також через адаптацію стратегії у складних умовах.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегії підприємницької діяльності компанії в умовах економічної нестабільності, зокрема війни та післявоєнного відновлення.

У процесі виконання даної дипломної роботи було здійснено всебічний аналіз формування стратегії підприємницької діяльності компанії "Нова Пошта" в умовах економічної нестабільності, зокрема в умовах війни та післявоєнного відновлення. Було проведено комплексний аналіз можливих стратегій для "Нової Пошти" з точки зору їх економічної ефективності, що включає в себе розрахунок таких показників, як чистий прибуток, рентабельність інвестицій (ROI), період окупності (Payback Period), чистий приведений дохід (NPV) та індекс рентабельності (PI)

Ключові слова: економічна нестабільність, формування стратегії, діагностика, криза, бізнес.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| АНОТАЦІЯ | 4 |
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ..... | 9 |
| 1.1. Поняття та види стратегій підприємництва | 9 |
| 1.2. Особливості формування стратегії в умовах економічної нестабільності | 13 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління | 17 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА «НОВА ПОШТА» ТА ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ | 21 |
| 2.1. Характеристика підприємства «Нова Пошта» як об'єкта дослідження | 21 |
| 2.2. Діагностика проблеми стратегії підприємницької діяльності в умовах економічної нестабільності | 25 |
| 2.3. Моделювання проблеми та оцінка альтернативних варіантів вирішення | 29 |
| РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ "НОВА ПОШТА" | 34 |
| 3.1. Оцінка ризиків при реалізації запропонованих стратегій | 34 |
| 3.2. Розрахунки економічної ефективності стратегій | 37 |
| 3.3. Визначення економічних показників та критеріїв оцінки результативності | 40 |
| ВИСНОВКИ..... | 44 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 46 |

ВСТУП

У сучасних умовах економічної нестабільності, спричиненої як глобальними економічними процесами, так і локальними факторами, такими як війна, багато підприємств змушені адаптувати свої стратегії для забезпечення ефективної діяльності. Війна в Україні стала ключовим фактором, який значно змінив економічну ситуацію в країні, поставивши підприємства перед необхідністю швидко реагувати на нові умови. У цьому контексті особливо важливим є формування стратегії підприємницької діяльності, яка дозволить забезпечити не лише виживання компаній, а й їхнє економічне зростання в умовах постійної змінюваності зовнішнього середовища [34, 40, 46, 47, 60].

В цей час цифровізація відіграє все більш важливу роль у формуванні стратегії підприємства. Цифрові технології відкривають нові можливості для розробки інноваційних продуктів та послуг, дозволяють швидко та ефективно спілкуватися з клієнтами, партнерами та співробітниками, незалежно від їхнього географічного розташування [35, 37, 41, 54, 56, 57, 61]. Штучний інтелект, у свою чергу, надає можливість прогнозувати майбутні ризики, моделювати різні сценарії розвитку подій та знаходити інноваційні рішення [39, 45, 53, 58, 62]. Принципи сталого розвитку забезпечують бізнесу довгострокову перспективу. Інтеграція енергоефективних технологій, зменшення викидів вуглецю та впровадження соціально відповідальних ініціатив стають невід'ємною частиною стратегії підприємств, що прагнуть до успіху [43, 44, 48, 50, 51, 55, 59]. Формування стратегії підприємницької діяльності в умовах нестабільності неможливе без інтеграції сучасних технологій і принципів сталого розвитку.

Тема цієї роботи зумовлена необхідністю дослідження процесів формування бізнес-стратегії в умовах економічної нестабільності, зокрема в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Аналіз підприємства

"Нова Пошта" дозволяє виявити специфічні труднощі та можливості для удосконалення стратегічного управління в умовах кризової ситуації.

Предметом дослідження є процес формування стратегії підприємницької діяльності в умовах економічної нестабільності, зокрема в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Об'єктом дослідження є підприємство "Нова Пошта", яке обрано для аналізу через його значущу роль у сфері логістики та послуг в Україні, а також через адаптацію стратегії у складних умовах.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегії підприємницької діяльності компанії в умовах економічної нестабільності, зокрема війни та післявоєнного відновлення.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати наступні **завдання**:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти формування стратегій підприємницької діяльності в умовах економічної нестабільності.
2. Оцінити поточний стан стратегії підприємства "Нова Пошта".
3. Виявити проблеми формування стратегії підприємницької діяльності в умовах війни та поствоєнного відновлення.
4. Розробити альтернативні варіанти стратегічних рішень для підприємства.
5. Оцінити ризики та економічну ефективність запропонованих стратегій.

У процесі роботи будуть використані такі методи:

1. Аналіз документів – для оцінки стратегії "Нова Пошта" та існуючих підходів до стратегічного управління.
2. SWOT-аналіз – для виявлення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз у контексті економічної нестабільності.
3. Моделювання – для оцінки альтернативних варіантів стратегічних рішень та їхнього впливу на економічну ефективність підприємства.

4. Економічний аналіз – для розрахунку економічної ефективності запропонованих стратегій.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку підходів до формування стратегій підприємств у складних умовах воєнної та післявоєнної економічної нестабільності.

Дипломна робота складається з трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 46 сторінок, включаючи таблиці та рисунки.

Результати дослідження мають практичне значення для керівництва компанії "Нова Пошта", оскільки вони сприяють удосконаленню стратегічного управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Рекомендації можуть бути використані іншими компаніями, які працюють у подібних умовах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Поняття та види стратегій підприємництва

Стратегія підприємництва є основою для визначення напрямків розвитку компанії, а також способів адаптації до змін у зовнішньому середовищі, яке постійно змінюється. Підприємницька діяльність зазвичай передбачає визначення не лише шляхів досягнення фінансових та виробничих цілей, а й забезпечення стійкості компанії до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. У такому контексті стратегія підприємства є поєднанням різноманітних підходів і методів, що дозволяють досягати високої ефективності та збереження конкурентних переваг навіть в умовах економічної нестабільності[1].

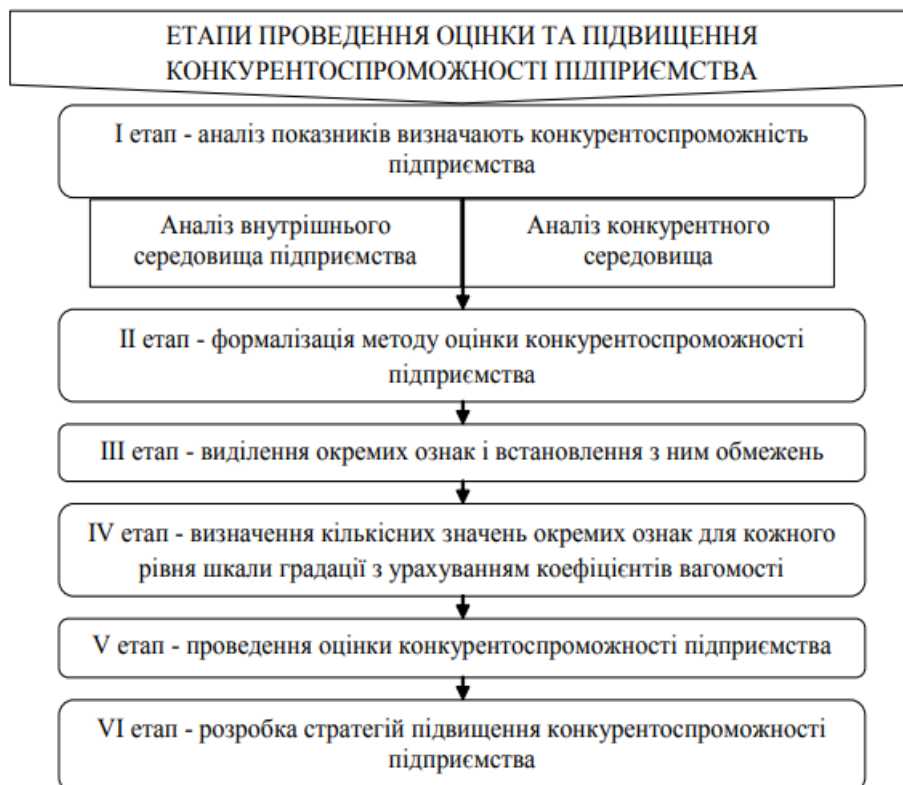


Рис. 1. Модель поетапної оцінки і розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Стратегія підприємництва — це системний план дій, який окреслює основні напрямки діяльності підприємства, методи реалізації цих напрямків, а також способи досягнення конкурентних переваг на ринку. Вона включає в себе як загальні орієнтири розвитку компанії, так і конкретні кроки, що повинні бути реалізовані для досягнення бажаних результатів. Стратегія підприємства не є статичною — вона повинна постійно адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища, таких як технологічні інновації, соціально-політичні зміни, а також глобальні економічні тенденції. Важливою складовою стратегії підприємництва є її довгострокова орієнтованість. Стратегія не повинна бути короткостроковою, адже це обмежує можливості підприємства на перспективу. Вона повинна передбачати не тільки способи досягнення поточних цілей, а й спрямованість на розбудову стійких конкурентних позицій підприємства на ринку[2].

Основні типи корпоративних стратегій:

1. **Стратегія зростання.** Ця стратегія орієнтована на розширення діяльності підприємства через збільшення обсягів продажів, освоєння нових ринків, розширення асортименту продукції або послуг. Компанія може зростати шляхом органічного розвитку або через придбання інших компаній.

2. **Стратегія стабільності.** Підприємство вибирає цю стратегію, якщо його головною метою є утримання досягнутих результатів і стабільне функціонування на вже освоєних ринках. Така стратегія актуальна в умовах, коли зростання є важким або неможливим.

3. **Стратегія скорочення.** Коли підприємство стикається з кризою або необхідністю мінімізації витрат, воно може обрати стратегію скорочення, що передбачає зменшення масштабів діяльності, продаж неприбуткових підрозділів чи оптимізацію виробничих потужностей.

Цей вид стратегій реалізується на рівні окремих функцій підприємства, таких як маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом.

Функціональні стратегії зосереджуються на оптимізації внутрішніх процесів для досягнення ефективності та підтримки конкурентоспроможності на ринку[3].

Типи функціональних стратегій:

1. **Маркетингова стратегія.** Вона орієнтована на просування товарів чи послуг підприємства, на вибір цільових сегментів ринку, формування бренду та побудову рекламних кампаній.

2. **Фінансова стратегія.** Це стратегія управління фінансовими ресурсами підприємства, включаючи планування витрат, розподіл прибутку та залучення інвестицій.

3. **Стратегія людських ресурсів.** Вона спрямована на підвищення кваліфікації персоналу, оптимізацію кадрових ресурсів і створення ефективної корпоративної культури.

Ці стратегії фокусуються на взаємодії підприємства з конкурентами на ринку. Ключовою метою є створення та підтримка стійкої конкурентної переваги.

Типи конкурентних стратегій:

1. **Стратегія лідерства по витратах.** Компанія намагається знизити витрати на виробництво або обслуговування клієнтів, що дозволяє знизити ціну продукції та стати більш привабливою для споживачів.

2. **Стратегія диференціації.** У межах цієї стратегії підприємство орієнтується на створення унікальних продуктів чи послуг, що відрізняються від конкурентів за якістю, характеристиками або обслуговуванням, що дозволяє отримувати вищу маржу.

3. **Стратегія фокусування.** Фірма зосереджується на конкретному ринку чи сегменті споживачів, прагнучи забезпечити максимально високий рівень обслуговування в межах цього сегмента.

Таблиця 1.1

Класифікація стратегій підприємництва в умовах економічної нестабільності

| Вид стратегії | Опис стратегії | Приклад реалізації |
|---------------------------------|---|--|
| Стратегія виживання | Зосереджена на мінімізації витрат і збереженні основних операційних функцій підприємства в умовах кризи. | Скорочення витрат, звільнення співробітників, зменшення обсягів виробництва. |
| Стратегія стабілізації | Орієнтована на збереження фінансової стійкості підприємства через адаптацію до поточних умов ринку. | Перегляд цінової політики, стабільність виробничих потужностей, реорганізація. |
| Стратегія інновацій | Впровадження нових технологій і продуктів для посилення конкурентоспроможності та подолання кризових ситуацій. | Розробка нових продуктів, інвестиції в технології автоматизації процесів. |
| Стратегія диверсифікації | Розширення бізнесу на нові ринки або продукти для зниження залежності від одного сегмента ринку. | Вихід на нові ринки, запуск нових ліній продуктів або послуг. |
| Стратегія консолідації | Об'єднання з іншими компаніями або створення альянсів для підвищення стійкості до зовнішніх економічних факторів. | Придбання або партнерства з іншими компаніями для розширення ресурсної бази. |

В умовах економічної нестабільності стратегія підприємства набуває ще більшої значущості, оскільки допомагає не лише підтримувати стійкість бізнесу, а й знаходити нові можливості для розвитку. Підприємства, які здатні ефективно адаптувати свої стратегії до змін, можуть не тільки зберегти свою частку на ринку, а й досягти нових рівнів розвитку завдяки швидкому реагуванню на змінювані умови[4].

Особливо це стосується України в умовах воєнного конфлікту, коли підприємства змушені враховувати ризики, пов'язані з безпекою, нестабільністю постачань, обмеженням доступу до фінансових ресурсів та ін. Стратегії підприємств повинні бути гнучкими, щоб вони могли адаптуватися до нових умов і забезпечити стабільне функціонування навіть в умовах невизначеності. Стратегія підприємства в умовах економічної нестабільності не лише визначає напрямок розвитку бізнесу, а й дозволяє зберігати конкурентоспроможність і адаптуватися до нових викликів, зокрема у післявоєнний період.

1.2. Особливості формування стратегії в умовах економічної нестабільності

Економічна нестабільність — це явище, що характеризується різкими коливаннями в економіці, зниженням передбачуваності майбутніх економічних умов, фінансовими кризами, політичними потрясіннями, а також іншими факторами, які можуть впливати на діяльність підприємств. У таких умовах ефективне формування стратегії підприємницької діяльності стає надзвичайно важливим для збереження стабільності та подолання зовнішніх і внутрішніх викликів. Стратегії підприємства, розроблені для стабільних умов, можуть бути неефективними в умовах кризи, оскільки стабільність сама по собі більше не є гарантією успіху[5].



Рис. 1.2. Процес стратегічного планування.

Основною особливістю формування стратегії в умовах економічної нестабільності є необхідність постійної адаптації до швидких змін зовнішнього середовища. В умовах війни, соціальних або політичних криз, глобальних економічних потрясінь компанії змушені змінювати свої стратегії в реальному часі, що вимагає гнучкості, здатності до швидких рішень та чіткого розуміння поточних загроз і можливостей. Одним із основних

принципів адаптивного стратегічного планування є можливість коригування стратегії залежно від змін умов зовнішнього середовища[6].

Врахування факторів економічної нестабільності

1. **Фінансова нестабільність.** Підприємства в умовах економічної нестабільності часто зіштовхуються з проблемами фінансування та зниженням ліквідності. Вартість кредитних ресурсів зростає, а доступ до капіталу стає обмеженим. Це змушує компанії переосмислювати свої фінансові стратегії, зокрема знижувати рівень боргового навантаження, оптимізувати структуру капіталу та витрати.

2. **Політичні ризики.** В умовах економічної нестабільності зростає ймовірність виникнення політичних ризиків, таких як зміна урядів, політична нестабільність, санкції або зміна податкового законодавства. Ці фактори можуть суттєво впливати на операційну діяльність підприємств, особливо в глобальному контексті. Тому стратегія повинна включати оцінку таких ризиків та розробку механізмів їх зменшення.

3. **Соціальні та демографічні зміни.** В умовах війни або інших соціальних потрясінь часто відбуваються зміни в соціальній структурі та демографії. Наприклад, відтік населення, зростання безробіття, зміни в попиті на різні товари і послуги. Підприємства повинні враховувати такі зміни у своїх стратегіях, щоб забезпечити належний рівень адаптації до нових умов.

4. **Технологічні зміни.** У часи економічної нестабільності технологічні інновації можуть стати вирішальним фактором для збереження конкурентоспроможності підприємства. Впровадження нових технологій, цифровізація процесів, автоматизація виробництва допомагають знижувати витрати та покращувати продуктивність у періоди кризи.

Стратегічне управління в умовах економічної нестабільності вимагає застосування специфічних методів, орієнтованих на зниження рівня невизначеності та підвищення оперативної ефективності. Одним із таких методів є **сценарне планування**, яке дозволяє врахувати різні можливі

сценарії розвитку подій і підготувати підприємство до найгірших варіантів. Необхідно активно використовувати *метод SWOT-аналізу*, щоб ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. В умовах нестабільності важливо мати можливість швидко реагувати на зміну зовнішніх умов, використовуючи різноманітні стратегії, такі як *стратегія відновлення* (recovery strategy) або *стратегія диверсифікації* для зменшення ризиків[6].

Гнучкість є важливим елементом стратегії підприємства в умовах нестабільності. Підприємства повинні бути готові не тільки коригувати стратегію, а й змінювати її в залежності від зміни ситуації на ринку. Це вимагає створення ефективної системи моніторингу та аналітики для швидкої оцінки поточних умов і прийняття обґрунтованих рішень.

Таблиця 1.2

Фактори, що впливають на формування стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності

| Фактор | Опис | Вплив на формування стратегії |
|---------------------------------|--|---|
| Фінансова нестабільність | Підвищення вартості кредитів, проблеми з ліквідністю, зниження інвестицій. | Збільшення фінансових ризиків, необхідність оптимізації витрат, пошук альтернативних джерел фінансування. |
| Політичні ризики | Зміни урядів, введення санкцій, політична нестабільність. | Необхідність врахування політичних ризиків при розробці стратегії, коригування зовнішньоекономічних зв'язків. |
| Соціальні зміни | Демографічні зміни, зростання безробіття, зміни в поведінці споживачів. | Коригування стратегії відповідно до змін в попиті, адаптація до нових соціальних реалій. |
| Технологічні інновації | Впровадження нових технологій, цифровізація бізнес-процесів. | Підвищення конкурентоспроможності, ефективність внутрішніх процесів, скорочення витрат. |
| Зміни в законодавстві | Зміни в податковому законодавстві, правилах ведення бізнесу. | Адаптація стратегії до нових вимог законодавства, перегляд податкових зобов'язань, відрахувань. |
| Конкурентні умови | Зростання конкуренції, нові учасники ринку, зміна лідерів галузі. | Оцінка конкурентних загроз, коригування позиціонування на ринку, диверсифікація продуктів чи послуг. |

У часи економічної нестабільності особливо важливими стають інноваційні підходи та впровадження цифрових технологій. Компанії, що активно використовують цифрові платформи, автоматизують внутрішні процеси або запускають нові онлайн-сервіси, можуть ефективніше реагувати на зміни в попиті та пропозиції. Інвестиції в інформаційні технології дозволяють значно підвищити ефективність роботи підприємства, знизити витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів[7].

Формування стратегії підприємницької діяльності в умовах економічної нестабільності є складним і багатогранним процесом, що вимагає врахування численних змінних факторів. Важливими аспектами є гнучкість, здатність до швидкої адаптації, ефективне управління ризиками та інвестиції в інновації. Підприємства, які зможуть належним чином сформулювати та реалізувати свою стратегію в умовах нестабільності, матимуть значно більше шансів на успішне подолання кризових ситуацій і забезпечення стійкого розвитку в майбутньому. Врахування усіх зазначених факторів економічної нестабільності є важливим кроком у розробці стратегії підприємства, адже саме через правильну оцінку цих чинників можна забезпечити належний рівень гнучкості й адаптивності бізнесу.

Системний підхід до стратегічного планування дозволяє підприємствам не лише зменшити ризики від економічної нестабільності, а й скористатися можливостями, які виникають у кризових умовах. Справжній стратегічний успіх досягається через чітке прогнозування та прорахунок можливих варіантів розвитку, що допомагає визначити оптимальний курс на основі постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі. Стратегія підприємства повинна бути не тільки націлена на вирішення поточних проблем, а й мати на меті забезпечення стійкого розвитку в умовах невизначеності. Врахування економічних, політичних, соціальних та технологічних змін є запорукою успішного бізнесу в умовах економічної нестабільності та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління

Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління підприємствами є ключовим елементом для забезпечення стабільного розвитку, особливо в умовах економічної нестабільності, спричиненої глобальними кризами, політичними змінами чи іншими шоками. У разі економічної нестабільності, що виникає внаслідок війни, важливо мати на озброєнні методи, які дозволяють оперативно оцінювати й коригувати стратегію підприємства відповідно до нових умов [8].

Таблиця 1.3.

Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління

| Метод | Опис | Застосування в умовах економічної нестабільності |
|--|--|--|
| SWOT-аналіз | Оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. | Дозволяє ідентифікувати внутрішні ресурси та зовнішні фактори, які можуть бути використані або мати ризики в умовах війни чи економічної кризи. |
| Аналіз ключових показників ефективності (KPI) | Визначення ключових показників, що вимірюють ефективність підприємства в різних сферах діяльності. | Дозволяє підприємствам відстежувати своє фінансове становище, ефективність ресурсів та швидкість адаптації до змін на ринку. |
| BCG-матриця | Оцінка позиції підприємства на ринку за допомогою порівняння темпів росту та частки на ринку. | Допомагає визначити, в які продукти чи послуги слід інвестувати, а які варто скорочувати або закрити в умовах обмежених ресурсів. |
| Фінансовий аналіз | Оцінка фінансових показників підприємства, таких як рентабельність, ліквідність, оборотність. | Під час економічної нестабільності дає змогу оцінити фінансову стійкість підприємства, планувати скорочення витрат і оптимізацію грошових потоків. |
| Сценарне планування | Розробка альтернативних сценаріїв розвитку подій для прогнозування можливих змін на ринку. | Допомагає підприємствам підготуватися до можливих кризових ситуацій, таких як зміна політичної ситуації чи військові дії. |

Процес оцінки ефективності стратегічного управління можна поділити на кілька основних етапів, кожен з яких передбачає використання певних методів та інструментів для вимірювання результативності. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємства є процесом, в якому визначаються ступінь досягнення поставлених цілей, рівень виконання стратегії і результативність прийнятих управлінських рішень. Це дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й виявити області, що потребують вдосконалення або коригування [9].

Загальні принципи оцінки ефективності стратегічного управління:

1. Досягнення стратегічних цілей. Оцінка успішності реалізації стратегічних цілей компанії здійснюється через співвіднесення результатів діяльності підприємства з поставленими цілями. Це може бути вимірюванням фінансових, ринкових або соціальних досягнень.

2. Адаптивність і гнучкість стратегії. У кризових умовах підприємства повинні постійно адаптувати свою стратегію до нових викликів і змін зовнішнього середовища. Стратегія має бути гнучкою і здатною швидко реагувати на зовнішні зміни, такі як зміна споживчих вподобань, політична нестабільність або макроекономічні шоки.

3. Забезпечення стійкості підприємства. Оцінка стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності вимагає детального аналізу його здатності продовжувати діяльність за несприятливих умов. Це включає в себе оцінку фінансової стабільності, рівня запасів, здатності утримувати працівників та підтримувати продуктивність в умовах обмежених ресурсів.

4. Прийняття управлінських рішень. Оцінка ефективності стратегічного управління повинна враховувати якість і своєчасність прийнятих управлінських рішень, що визначають майбутнє підприємства в умовах нестабільності.

У практичному контексті оцінка ефективності стратегічного управління повинна враховувати специфіку економічної нестабільності,

зокрема, наслідки війни та кризових ситуацій. Підприємства, що працюють в умовах таких змін, повинні розробити стратегії, здатні оперативно реагувати на зовнішні загрози, зберігаючи свою стійкість і конкурентоспроможність[10].

1. **Аналіз чутливості стратегії до зовнішніх змін:** У цьому контексті важливо оцінити, як стратегія підприємства реагує на зміни в макроекономічному середовищі — зокрема на зміну курсу валют, зміну політичної ситуації або на природні катастрофи.

2. **Фінансовий аналіз як основа для коригування стратегії:** За допомогою фінансових методів можна оцінити, наскільки зміна фінансової стратегії може вплинути на успішність реалізації загальної стратегії компанії. Це включає в себе скорочення витрат, перегляд джерел фінансування або оптимізацію використання ресурсів.

3. **Аналіз конкурентного середовища:** В умовах економічної нестабільності важливо не лише оцінити свою внутрішню ситуацію, а й зрозуміти, як зміни на ринку можуть вплинути на конкурентну ситуацію. Сценарне планування допомагає прогнозувати дії конкурентів і визначати, як відреагувати на їх стратегії.

Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління є основою для прийняття обґрунтованих рішень, здатних забезпечити стійкість підприємства в умовах економічної нестабільності. Вони дозволяють визначити як слабкі, так і сильні сторони існуючих стратегій, сприяють оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища та допомагають компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах кризових ситуацій.

Особливе значення в умовах економічної кризи має використання фінансових та стратегічних методів для визначення напрямків розвитку підприємства, оцінки ризиків та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інструменти, такі як SWOT-аналіз, KPI, BCG-матриця, а також методи сценарного планування і оцінки ризиків, дозволяють підприємствам

адаптувати свою стратегію, зберігаючи стійкість і ефективність навіть у найскладніших умовах.

Завдяки застосуванню цих методів можна забезпечити гнучкість стратегічного управління, що дозволяє не тільки оцінити поточну ситуацію підприємства, але й спрогнозувати можливі зміни та своєчасно адаптувати стратегію до нових реалій. Це є надзвичайно важливим в умовах непередбачуваних економічних коливань, пов'язаних з війною та іншими кризовими явищами, які мають безпосередній вплив на стратегії підприємств[11].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА «НОВА ПОШТА» ТА ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ

2.1. Характеристика підприємства «Нова Пошта» як об'єкта дослідження

"Нова Пошта" є одним із найбільших логістичних операторів в Україні, який надає широкий спектр послуг з доставки вантажів і документів як для фізичних осіб, так і для юридичних осіб. Заснована в 2001 році, компанія швидко здобула популярність завдяки своєму надійному сервісу та здатності швидко адаптуватися до потреб українського ринку. На сьогодні "Нова Пошта" є лідером у сфері експрес-доставки в Україні, з наявністю більше 7 000 відділень по всій країні, що дозволяє їй забезпечувати швидку доставку в будь-яку точку країни[12].

Основними напрямками діяльності компанії є доставка товарів, документів, а також міжнародна доставка через партнерські мережі. Вона активно працює з інтернет-магазинами, надаючи послуги з доставки замовлень клієнтам, що робить її важливим партнером у сфері e-commerce в Україні. Важливою частиною діяльності компанії є також доставка великогабаритних вантажів і складських послуг, зокрема перевезення вантажів для бізнес-клієнтів, що потребують спеціальних логістичних рішень.

З моменту свого заснування "Нова Пошта" впроваджує інноваційні технології, покращуючи ефективність логістики і сервісу. Компанія активно розвиває систему автоматизованих сортувальних центрів, що дозволяють значно знизити час обробки відправлень. Одним із ключових аспектів, на якому зосереджена діяльність компанії, є підвищення якості обслуговування клієнтів, зокрема завдяки впровадженню системи онлайн-трекінгу відправлень та мобільних додатків для зручності користувачів.

Історичний контекст розвитку компанії демонструє значний ріст і масштабування бізнесу, навіть попри економічну нестабільність, яку

переживає країна. До початку війни "Нова Пошта" мала стабільні показники зростання обсягів доставок і значно розширила свою інфраструктуру. Однак після початку бойових дій в Україні компанія, як і багато інших бізнесів, опинилася в умовах екстремальної економічної нестабільності, що поставило перед нею серйозні виклики в плануванні та реалізації стратегії розвитку[13].

"Нова Пошта" має вертикальну організаційну структуру, що дозволяє швидко приймати рішення і ефективно управляти діяльністю на всіх рівнях. Компанія складається з кількох основних підрозділів:

1. **Операційний відділ** – займається плануванням і оптимізацією логістичних процесів, управлінням вантажоперевезеннями та обробкою відправлень.
2. **Фінансовий відділ** – відповідає за фінансове планування, облік витрат і доходів, а також за фінансову звітність.
3. **Маркетинговий відділ** – займається рекламою, комунікацією з клієнтами, а також аналітикою ринку і потребами клієнтів.
4. **IT-відділ** – забезпечує розробку і підтримку інформаційних систем, які дозволяють автоматизувати робочі процеси і надавати клієнтам доступ до онлайн-сервісів.
5. **Відділ розвитку** – займається стратегічним розвитком і масштабуванням бізнесу як в Україні, так і за її межами.

Завдяки такій структурі "Нова Пошта" має можливість ефективно реагувати на зміни ринку і оперативно адаптувати стратегію в умовах економічної нестабільності.

До основних послуг, які надає "Нова Пошта", належать:

1. **Експрес-доставка** – швидка доставка документів і товарів по Україні, включаючи послуги для бізнес-клієнтів та інтернет-магазинів.
2. **Міжнародна доставка** – можливість відправлення вантажів за кордон через партнерські логістичні мережі.
3. **Палетна доставка** – перевезення великих вантажів, що потребують спеціальних умов для транспортування.

4. **Складські послуги** – зберігання товарів на складах компанії з подальшою доставкою.

5. **Доставка до дверей** – індивідуальна доставка товарів до адреси замовника.

"Нова Пошта" активно розвиває додаткові послуги, такі як оплата за доставку, мобільні додатки для зручності користувачів, а також впроваджує новітні технології для покращення сервісу, зокрема автоматизовані сортувальні станції та інтеграція з платіжними системами. "Нова Пошта" стабільно демонструє позитивні фінансові результати, навіть в умовах економічної нестабільності. Згідно з даними фінансової звітності, компанія має значні доходи, які забезпечуються завдяки великій кількості клієнтів та високому попиту на її послуги[12].

До основних джерел доходів належать:

1. **Доставка товарів і документів** – основний потік доходу компанії, який забезпечує стабільне фінансування.

2. **Корпоративні послуги** – доставка для великих підприємств, інтернет-магазинів та інших бізнес-клієнтів.

3. **Міжнародні перевезення** – важлива частина доходів, зокрема для e-commerce та імпортно-експортних операцій.

На момент початку військового конфлікту компанія значно збільшила обсяги своєї діяльності за рахунок розвитку додаткових послуг, таких як доставка медичних вантажів та гуманітарної допомоги. В умовах воєнного часу "Нова Пошта" змогла адаптувати свою діяльність і продовжувати роботу, незважаючи на перешкоди, такі як обмежений доступ до деяких регіонів, нестабільність на ринку та необхідність дотримуватись нових норм безпеки.

Економічна нестабільність, викликана війною, змусила компанію швидко адаптувати свої стратегії до нових умов. Основні проблеми, з якими зіткнулася компанія, включають:

1. **Логістичні проблеми** – необхідність перерозподілу вантажів через знищені або обмежено доступні шляхи.
2. **Зростання витрат** – зміни у вартості пального, запчастин та інших ресурсів, необхідних для підтримки діяльності.
3. **Зменшення обсягів внутрішнього та міжнародного ринку** – вплив на попит у деяких регіонах і відсутність роботи у частині міжнародних напрямків через бойові дії.

Не зважаючи на ці виклики, "Нова Пошта" продовжує реалізувати стратегії адаптації і розширення своїх послуг, щоб забезпечити стабільність та ефективність роботи в умовах економічної нестабільності[13].

Таблиця 2.1.

Основні напрями діяльності підприємства "Нова Пошта"

| Напрями діяльності | Опис | Важливість для бізнесу |
|----------------------------|--|--|
| Експрес-доставка | Доставка товарів та документів по Україні у максимально стислі терміни. | Головна послуга компанії, що забезпечує швидкість та ефективність, необхідні для задоволення потреб клієнтів. |
| Міжнародна доставка | Доставка вантажів за кордон через партнерські логістичні мережі. | Розширення можливостей для бізнес-клієнтів і приватних осіб, збільшення обсягу на міжнародному ринку. |
| Палетна доставка | Перевезення великогабаритних вантажів, які потребують спеціальних умов для транспортування. | Важлива для забезпечення потреб бізнесів, які працюють з великогабаритними товарами або товарними групами. |
| Складські послуги | Надання послуг із зберігання вантажів на складах компанії для подальшої доставки. | Важлива для організації ефективного постачання товарів, зокрема для великих підприємств та інтернет-магазинів. |
| Доставка до дверей | Індивідуальна доставка товарів прямо до адреси замовника. | Полегшує життя клієнтам, забезпечуючи зручність та високий рівень обслуговування. |
| Інноваційні послуги | Впровадження нових технологій, зокрема автоматизація сортувальних процесів та впровадження мобільних додатків. | Підвищує ефективність, покращує якість обслуговування і знижує витрати на логістичні операції. |

"Нова Пошта" є важливим гравцем на ринку логістичних послуг в Україні, зокрема завдяки своїй здатності швидко адаптувати стратегії до

змінних умов. Компанія демонструє високу гнучкість і готовність до інновацій, що допомагає їй ефективно функціонувати навіть в умовах значної економічної нестабільності, спричиненої війною. Її здатність не лише підтримувати стабільність в часи кризи, але й активно розвиватися і вдосконалювати свої послуги, робить її прикладом для інших підприємств у країні.

"Нова Пошта" не лише забезпечує свою внутрішню стабільність, але й активно сприяє розвитку бізнес-середовища країни, зокрема через розширення логістичних можливостей і надання важливих послуг для підприємств та населення в умовах, коли інші бізнеси змушені обмежувати свою діяльність. Аналіз стратегії компанії є важливим аспектом для розуміння того, як бізнес може адаптуватися до екстремальних умов і навіть набути додаткових переваг у непростий період[12].

2.2. Діагностика проблеми стратегії підприємницької діяльності в умовах економічної нестабільності

Діагностика проблеми формування стратегії підприємницької діяльності є важливим етапом у процесі аналізу підприємства, зокрема в умовах економічної нестабільності, з якою зіткнулися українські компанії внаслідок війни та післявоєнного періоду. Вона включає в себе виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на стратегію компанії, а також на визначення проблем, з якими стикається підприємство на сучасному етапі свого розвитку[14].

Внутрішні фактори визначають внутрішнє середовище підприємства, його здатність адаптуватися до змін та ефективно реалізовувати стратегію. Для компанії "Нова Пошта" важливими внутрішніми чинниками є фактори зображені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Оцінка впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на стратегію компанії "Нова Пошта"

| Фактор | Вплив на стратегію | Рекомендації | Можливі наслідки (якщо не врахувати) |
|----------------------------------|--|--|---|
| Кадровий потенціал | Впливає на здатність організації адаптуватися до нових умов. Висококваліфіковані кадри допомагають швидко реагувати на зміни. | Інвестувати в навчання персоналу та розвивати гнучкість управлінських структур. | Зниження конкурентоспроможності, втрата клієнтів, нездатність реагувати на зміни ринку. |
| Фінансова стабільність | Ризик збільшення витрат через інфляцію, зростання цін на паливо та логістичні послуги. Це вимагає пошуку нових джерел фінансування та оптимізації витрат. | Здійснити стратегічне планування фінансів та забезпечити збереження фінансової стабільності. | Банкрутство, нездатність виконувати зобов'язання перед партнерами та клієнтами. |
| Інноваційні технології | Автоматизація процесів і впровадження нових технологій дозволяє знизити витрати та покращити ефективність. | Інвестувати в нові технології для оптимізації логістики та забезпечення стабільності. | Відставання від конкурентів, зниження ефективності, втрата клієнтів. |
| Політична ситуація | Війна і зміни в політичному середовищі мають негативний вплив на бізнес, зокрема через ризики для безпеки, обмеження територіальної діяльності та закриття регіонів. | Потрібно адаптувати стратегію до змін, постійно моніторити ситуацію в регіонах і реагувати на зміни. | Втрата ринків, репутаційні втрати, зупинення діяльності. |
| Економічна нестабільність | Високий рівень інфляції, зміни валютних курсів і нестабільність фінансових ринків можуть призвести до додаткових витрат та змін | Необхідно здійснювати регулярний перегляд цінової політики. | Зниження прибутковості, втрата клієнтів, нездатність конкурувати. |

Продовження таблиці 2.2

| | | | |
|----------------------------------|--|---|--|
| Конкуренція на ринку | Зростання конкуренції в умовах економічної нестабільності вимагатиме від компанії підтримки високого рівня сервісу та постійного вдосконалення своїх послуг для залучення клієнтів. | Зосередитись на покращенні клієнтського сервісу, розвитку нових послуг та диференціації від конкурентів. | Втрата ринкової частки, зниження прибутковості. |
| Зміни в попиті споживачів | Зміни у поведінці споживачів в умовах війни та економічної нестабільності потребують коригування стратегій щодо пропозиції послуг та ціноутворення. | Провести дослідження споживацького попиту та відповідно до нього коригувати пропозицію послуг. | Втрата клієнтів, зниження продажів, невідповідність пропозиції попиту. |

Зовнішні фактори безпосередньо пов'язані з економічним, політичним та соціальним середовищем, у якому функціонує компанія[15]. В умовах економічної нестабільності особливо важливими є:

1. **Політична ситуація в країні:** Війна в Україні, соціальні та політичні зміни суттєво впливають на діяльність "Нової Пошти". Переміщення територій, руйнування інфраструктури та обмеження логістичних можливостей — усе це потребує швидкої адаптації стратегії до змінюваних умов.

2. **Економічна ситуація та інфляція:** В умовах економічної нестабільності рівень інфляції, зміни в податковій політиці, валютні коливання значно ускладнюють фінансове планування та прогнозування витрат. Зростання вартості палива, зниження купівельної спроможності населення можуть вимагати коригування цінової політики та надання нових послуг.

3. **Конкуренція та ринок послуг:** Проблеми конкуренції в умовах економічної нестабільності посилюються. Для компанії важливо не лише підтримувати високий рівень послуг, а й швидко адаптуватися до змін на

ринку. Зокрема, конкуренція з боку нових гравців, здатних запропонувати дешевші або більш інноваційні рішення, може вимагати перегляду існуючої стратегії.

4. **Зміни в попиті та поведінці споживачів:** Після початку війни спостерігається зміна попиту на послуги доставки. Споживачі можуть змінити свої звички, зокрема віддавати перевагу більш доступним і безпечним методам доставки, або ж зменшити кількість покупок через нестабільність на ринку. Зростає попит на доставку гуманітарних вантажів, товарів для оборонної промисловості, що вимагає від компанії швидкої адаптації до нових потреб[16].

Для ефективного формування стратегії компанії в умовах економічної нестабільності важливо здійснити всебічну оцінку проблем, які виникають під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Основними проблемами, з якими стикається "Нова Пошта", є[17]:

1. **Необхідність швидкої адаптації стратегії:** В умовах війни та післявоєнного періоду компанія змушена оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі. Зміни в попиті на послуги, зміщення фокусів на нові послуги, такі як гуманітарні доставки, потребують постійної адаптації стратегії.

2. **Зростання витрат і проблеми фінансування:** Війна та інфляція спричиняють різке зростання витрат на транспортування та зберігання товарів, що ускладнює фінансове планування. Стратегії, орієнтовані на максимізацію прибутку, можуть зіткнутися з труднощами через підвищення витрат.

3. **Підвищена конкуренція:** Ситуація, коли конкуренти можуть запропонувати дешевші або більш гнучкі послуги, створює додатковий тиск на "Нову Пошту", вимагаючи перегляду її стратегії та послуг.

4. **Проблеми в управлінні ризиками:** Економічна нестабільність, у тому числі війна, створює нові ризики для компанії, такі як зупинка роботи в

деяких регіонах, пошкодження інфраструктури, що вимагає постійного управління та розробки нових механізмів подолання цих проблем.

Враховуючи ці фактори, стратегічне планування компанії "Нова Пошта" повинно зосереджуватися на гнучкості, швидкості реагування, а також на впровадженні інновацій, що дозволяють зменшити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на бізнес[18].

2.3 Моделювання проблеми та оцінка альтернативних варіантів вирішення

Розглянемо процес моделювання проблеми формування стратегії підприємницької діяльності компанії "Нова Пошта" в умовах економічної нестабільності, спричиненої війною та післявоєнними викликами. Розглянемо альтернативні варіанти вирішення цієї проблеми, кожен з яких оцінюватиметься за критеріями ефективності, ризиків, фінансових витрат та здатності забезпечити стабільність компанії.

Моделювання проблеми формування стратегії в умовах економічної нестабільності включає кілька ключових етапів:

1. ***Ідентифікація головних проблем компанії:*** Відсутність чіткої стратегії в умовах економічної та політичної нестабільності призводить до зниження оперативної ефективності, високих витрат та втрати конкурентних позицій. Одним із основних викликів є скорочення попиту на деякі послуги, викликане змінами в поведінці споживачів, а також необхідність оптимізації витрат в умовах високої інфляції та економічного спаду.

2. ***Аналіз зовнішнього середовища:*** Війна, політична ситуація, зниження купівельної спроможності населення і зміни в попиті споживачів суттєво впливають на стратегію компанії. Оцінка ризиків від зовнішніх факторів, таких як дефіцит пального, нестабільність валютного курсу та

обмеження у доставці через закриті регіони, має ключове значення для правильної адаптації стратегії.

3. **Оцінка внутрішніх ресурсів компанії:** Оцінка кадрового потенціалу, фінансової стабільності та інвестиційної готовності компанії дає змогу оцінити її здатність реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та оптимізувати внутрішні процеси. Відповідно до цього, "Нова Пошта" повинна мати чітке бачення на адаптацію стратегії щодо швидкої інтеграції нових технологій і поліпшення управлінських процесів.

У процесі моделювання проблеми були розроблені кілька стратегічних варіантів вирішення, кожен з яких оцінювався за кількома важливими критеріями: фінансові витрати, ефективність, ризики та соціальні наслідки[19].

Альтернативний варіант 1: Оптимізація існуючих процесів та зменшення витрат [34, 49, 52]

1. **Опис:** Цей варіант передбачає скорочення операційних витрат за рахунок автоматизації процесів, оптимізації логістики та управлінських витрат.

2. **Переваги:** Зниження витрат без необхідності значних інвестицій. Підвищення ефективності в короткостроковій перспективі.

3. **Ризики:** Можливе зниження якості обслуговування через швидке впровадження змін та недооцінка людського фактора.

4. **Фінансові витрати:** Порівняно низькі витрати на впровадження

5. **Оцінка ефективності:** Висока ефективність у короткостроковій перспективі, але обмежена можливість довготривалої стабільності.

Альтернативний варіант 2: Диверсифікація послуг та розширення на нові ринки [36, 38, 42]

1. **Опис:** Розширення пропозиції компанії за рахунок нових послуг, таких як доставка в інші країни або запуск нових видів логістичних послуг

2. **Переваги:** Створення нових джерел доходу та диверсифікація бізнесу. Зниження залежності від однієї галузі чи ринку.

3. Ризики: Високі фінансові та організаційні витрати на впровадження нових послуг, ймовірність невдачі через недостатнє розуміння потреб нових ринків.

4. Фінансові витрати: Середні до високих, враховуючи необхідність значних інвестицій у нові напрямки.

5. Оцінка ефективності: Потенціал для значного зростання в середньостроковій та довгостроковій перспективі, однак потребує детальної оцінки ринку та ризиків.

Альтернативний варіант 3: Поглиблення партнерства з державними та приватними компаніями

1. Опис: Розвиток стратегічних партнерств із державними та приватними компаніями для полегшення логістичних процесів, а також для підтримки соціально відповідальних проєктів, зокрема, в умовах війни.

2. Переваги: Підвищення соціальної відповідальності, залучення додаткових ресурсів і підтримки, покращення репутації компанії.

3. Ризики: Залежність від партнерів, політичні та економічні ризики.

4. Фінансові витрати: Низькі до середніх, в основному на підтримку зв'язків та координацію з партнерами.

5. Оцінка ефективності: Стратегічне рішення для компанії в умовах постійних змін та зовнішніх ризиків.

Оцінка цих варіантів дозволяє зробити висновок, що найбільш оптимальним для компанії є **альтернативний варіант 2** — диверсифікація послуг та розширення на нові ринки. Цей варіант забезпечить компанії стійкість на довгострокову перспективу та дасть змогу мінімізувати негативний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. Однак для його ефективного впровадження "Нова Пошта" повинна провести детальне дослідження нових ринків, розробити маркетингові стратегії та мати чіткий план фінансування[20].

Таблиця 2.3

Оцінка альтернативних стратегій для "Нова Пошта"

| Стратегія | Переваги | Ризики | Очікувані витрати | Потенційний вплив на стабільність | Часові рамки для оцінки ефективності | Можливі бар'єри |
|--|--|---|-------------------|---|--------------------------------------|--|
| Оптимізація існуючих процесів | Мінімізація оперативних витрат, покращення ефективності | Можливе зниження якості послуг | Низькі | Покращення короткострокової стабільності | Короткий-середній термін | Опір персоналу до змін, необхідність у нових технологіях |
| Диверсифікація послуг та розширення на нові ринки | Доступ до нових джерел доходу, зменшення залежності від одного ринку | Високі витрати, невизначеність попиту | Високі | Покращення довгострокової стабільності | Середній-довгий термін | Висока конкуренція, необхідність адаптації до нових ринків |
| Поглиблення партнерства з іншими компаніями | Забезпечення підтримки і ресурсів, покращення репутації | Залежність від партнерів, зовнішні політичні та економічні ризики | Середні | Покращення середньострокової стабільності | Середній термін | Несумісність бізнес-культур, зміна стратегій партнерів |

Аналіз альтернативних стратегій для компанії "Нова Пошта" підкреслює важливість вибору правильного напрямку розвитку в умовах непередбачуваності та високих ризиків. Виходячи з проведеного оцінювання, найбільш перспективною стратегією вважається комбінація диверсифікації послуг та оптимізації існуючих процесів. Цей підхід дозволить "Новій Пошті" забезпечити стабільність та адаптивність, мінімізувати ризики та зберегти лідерські позиції на ринку.

Диверсифікація послуг не тільки забезпечить компанії доступ до нових ринків і джерел доходу, але й допоможе розвинути стійкість до змін у зовнішньому середовищі. Оптимізація процесів допоможе знизити витрати і підвищити ефективність, що є критично важливим в короткостроковій перспективі. Разом ці стратегії забезпечать "Новій Пошті" необхідну гнучкість для адаптації до майбутніх викликів [21].

У подальшому необхідно продовжити моніторинг зовнішнього середовища і внутрішніх індикаторів для того, щоб вчасно реагувати на нові виклики та вносити корективи в стратегічне планування. Втілення обраних стратегій вимагатиме координованих зусиль усіх відділів компанії та злагодженої роботи з ключовими партнерами та стейкхолдерами.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ "НОВА ПОШТА"

3.1. Оцінка ризиків при реалізації запропонованих стратегій

Успішна реалізація стратегічних ініціатив компанії "Нова Пошта" в умовах економічної нестабільності потребує детальної оцінки ризиків, пов'язаних з впровадженням кожної з альтернативних стратегій. Оцінка ризиків є важливим етапом стратегічного планування, оскільки дозволяє визначити потенційні загрози та уразливості, що можуть виникнути в процесі реалізації. Нижче подано ключові типи ризиків для кожної з стратегій, що були запропоновані для компанії "Нова Пошта"[22].

Основні ризики:

1. **Технічні ризики:** Впровадження нових технологічних рішень або вдосконалення існуючих процесів може бути пов'язане з неочікуваними технічними труднощами, такими як помилки в програмному забезпеченні або недостатній рівень автоматизації.
2. **Організаційні ризики:** Зміни в управлінських процесах можуть спричинити дестабілізацію в організаційній структурі, що призведе до зниження ефективності роботи.
3. **Ризики погіршення якості:** Прагнення до зменшення витрат за рахунок оптимізації може призвести до скорочення ресурсів, що, в свою чергу, може погіршити якість обслуговування клієнтів.
4. **Фінансові ризики:** Незважаючи на зниження витрат, впровадження нових технологій та змін у процесах може вимагати значних фінансових вкладень, що підвищує ймовірність негативного впливу на фінансову стабільність.

Можливі заходи для мінімізації ризиків:

1. Проведення тестових випробувань нових процесів на обмежених ділянках бізнесу.

2. Залучення кваліфікованих консультантів і фахівців для розробки ефективних організаційних змін.

3. Залучення зворотного зв'язку від клієнтів для постійного контролю якості обслуговування.

Диверсифікація послуг та розширення на нові ринки

Основні ризики:

1. **Ризик недостатнього попиту:** Вихід на нові ринки або введення нових послуг може не виправдати очікувань, якщо не буде достатнього попиту на ці послуги.

2. **Конкурентні ризики:** Розширення бізнесу на нові ринки може призвести до посилення конкуренції, що може обмежити здатність "Нової Пошти" утримати лідерські позиції.

3. **Культурні та регуляторні ризики:** Вихід на нові ринки (особливо міжнародні) може бути пов'язаний з труднощами адаптації до нових культурних особливостей або складними регуляторними вимогами, що може ускладнити розширення.

4. **Фінансові ризики:** Інвестиції в нові послуги та ринки часто потребують значних фінансових витрат, що може бути складним для компанії в умовах економічної нестабільності[23].

Можливі заходи для мінімізації ризиків:

1. Ретельне вивчення ринкових умов та проведення попереднього аналізу попиту на нові послуги перед їх впровадженням.

2. Вибір стратегічних партнерів для розширення на нові ринки, що забезпечить стабільність і зменшить конкурентні ризики.

3. Використання місцевих експертів для адаптації до культурних і регуляторних особливостей.

Поглиблення партнерства з іншими компаніями

Основні ризики:

1. **Залежність від партнерів:** Залежність від зовнішніх партнерів може призвести до уразливості компанії в разі виникнення непередбачених ситуацій (наприклад, фінансові труднощі у партнера).

2. **Ризик втрати контролю:** Залучення партнерів може зменшити ступінь контролю над деякими аспектами бізнесу, що може призвести до неузгодженості в стратегічних рішеннях.

3. **Ризики репутації:** У випадку невдач у партнерствах компанія може зазнати шкоди своєму іміджу та репутації на ринку.

4. **Фінансові ризики:** Спільні інвестиції та проекти з партнерами можуть потребувати значних фінансових вкладень, які не завжди можуть бути вигідними.

Можливі заходи для мінімізації ризиків:

1. Укладання чітких і юридично підкріплених угод з партнерами, що визначають відповідальність кожної сторони.

2. Створення системи моніторингу та аудиту партнерських відносин для виявлення та усунення потенційних проблем на ранніх етапах.

3. Розробка спільних брендovих стратегій для збереження репутації компанії при взаємодії з партнерами.

Оцінка ризиків для запропонованих стратегій показала, що кожна з них має як потенційні переваги, так і суттєві виклики. Для успішної реалізації стратегій необхідно ретельно планувати та прогнозувати можливі загрози, зокрема фінансові та операційні. Водночас, значна увага повинна приділятися управлінню партнери та врахуванню зовнішніх умов, таких як політичні, економічні та соціальні фактори[24].

Застосування комбінації стратегій, що передбачають оптимізацію існуючих процесів, диверсифікацію та поглиблення партнерства, дозволить знизити ризики та забезпечити стійкість компанії у складних економічних умовах. Тому важливо, щоб "Нова Пошта" на кожному етапі реалізації стратегії активно здійснювала моніторинг ризиків та була готова до коригування своїх дій залежно від змін зовнішнього середовища[25].

3.2. Розрахунки економічної ефективності стратегій

Диверсифікація послуг є одним із найбільш ефективних способів зниження ризиків і розширення бізнесу, особливо в умовах економічної нестабільності. "Нова Пошта" може розглянути можливість розширення спектра своїх послуг, зокрема через інтеграцію додаткових логістичних рішень, таких як міжнародні перевезення, доставка вантажів, а також надання послуг для малого і середнього бізнесу[26].

1. Стратегія диверсифікації послуг

Розрахунок рентабельності та NPV:

$$\text{Період окупності (PP): } PP = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Додатковий дохід}} = \frac{10\text{млнгрн}}{5\text{млнгрн}} = 2\text{роки}$$

$$\text{NPV: } NPV = \sum \frac{\text{Чистий дохід}}{(1+r)^n} \text{ Припустимо, дисконтна ставка } r = 10\%. \text{ Тоді: } NPV = \frac{3\text{млнгрн}}{1.1} + \frac{3\text{млнгрн}}{1.21} + \frac{3\text{млнгрн}}{1.331} \approx 7.5\text{млнгрн}$$

2. Стратегія розвитку технологічної інфраструктури

Розрахунок рентабельності та NPV:

$$\text{Період окупності (PP): } PP = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Додатковий дохід}} = \frac{10\text{млнгрн}}{5\text{млнгрн}} = 2\text{роки}$$

$$\text{NPV: } NPV = \sum \frac{\text{Чистий дохід}}{(1+r)^n} \text{ Припустимо, дисконтна ставка } r = 10\%. \text{ Тоді: } NPV = \frac{3\text{млнгрн}}{1.1} + \frac{3\text{млнгрн}}{1.21} + \frac{3\text{млнгрн}}{1.331} \approx 7.5\text{млнгрн}$$

3. Стратегія виходу на нові ринки

Розрахунок рентабельності та NPV:

$$\text{Період окупності (PP): } PP = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Додатковий дохід}} = \frac{15\text{млнгрн}}{7\text{млнгрн}} \approx 2.14\text{роки}$$

$$\text{NPV: } NPV = \sum \frac{\text{Додатковий дохід}}{(1+r)^n} \text{ NPV} = \frac{7\text{млнгрн}}{1.1} + \frac{7\text{млнгрн}}{1.21} + \frac{7\text{млнгрн}}{1.331} \approx 17.8\text{млнгрн}$$

1. Стратегія диверсифікації послуг

Фінансові показники:

1. **Чистий прибуток (NP):** Очікується, що завдяки впровадженню нових послуг чистий прибуток зросте на 15% порівняно з поточними показниками. Це досягатиметься за рахунок залучення нових клієнтів, підвищення попиту на інноваційні послуги та збільшення середнього чеку.

2. **Рентабельність власного капіталу (ROE):** Стратегії диверсифікації очікується підвищити рентабельність на 3 пункти (з поточних 12% до 15%) завдяки більш ефективному використанню капіталу і зростанню обсягів продажу.

3. **Період окупності (PP):** Першочергові витрати на реалізацію цієї стратегії можуть бути значними, але період окупності складає близько 2,5 років. Це означає, що компанія зможе отримати перші відчутні фінансові результати вже в короткостроковій перспективі.

4. **Чистий приведений дохід (NPV):** Розрахунок NPV показує позитивну величину, що свідчить про вигідність інвестицій у диверсифікацію послуг. Цей результат підтверджує, що стратегія має високий потенціал для отримання додаткових доходів у майбутньому.

Стратегія розвитку технологічної інфраструктури

Інвестиції в розвиток технологій дозволяють знизити операційні витрати та покращити ефективність бізнес-процесів. Для компанії "Нова Пошта" це може включати автоматизацію складів, впровадження інтелектуальних систем управління логістикою, а також інтеграцію нових ІТ-рішень для поліпшення взаємодії з клієнтами[27].

Фінансові показники:

1. **Чистий прибуток (NP):** Оцінка економічної ефективності цієї стратегії вказує на приріст чистого прибутку на 10%, завдяки зниженню витрат на операційну діяльність, покращенню ефективності транспортування та складування вантажів.

2. **Рентабельність власного капіталу (ROE):** Очікується, що ROE зросте на 2 пункти, зокрема через більш ефективне використання капіталу та скорочення витрат на управлінські процеси.

3. **Період окупності (PP):** Оскільки технологічні інвестиції потребують значних початкових витрат, період окупності цієї стратегії складе близько 4 років. Це вказує на необхідність ретельного планування фінансування для мінімізації фінансових ризиків.

4. **Чистий приведений дохід (NPV):** Розрахунок NPV також є позитивним, але він вказує на меншу величину в порівнянні з першою стратегією. Це означає, що хоча стратегія технологічної модернізації є вигідною, її довгострокова окупність може бути меншою, ніж у стратегії диверсифікації.

Стратегія виходу на нові ринки

Вихід на нові ринки, зокрема в сусідні країни, дозволяє збільшити обсяг продажу та покращити фінансові результати компанії. Проте ця стратегія також несе в собі високі ризики, зокрема політичні та економічні, пов'язані з нестабільністю на ринках і можливими змінами законодавства[28].

Фінансові показники:

1. **Чистий прибуток (NP):** Очікується значний приріст чистого прибутку на 20%, що пояснюється розширенням на нові ринки і потенційним зростанням обсягу продажу.

2. **Рентабельність власного капіталу (ROE):** Очікується зростання ROE на 5 пункти, що пов'язано з високими обсягами продажу та ефективним розширенням бізнесу на нових ринках.

3. **Період окупності (PP):** Період окупності цієї стратегії складає 3 роки, що є оптимальним для середньострокового періоду. Однак високі ризики, пов'язані з політичними та економічними факторами, вимагають ретельного моніторингу ситуації на ринках.

4. **Чистий приведений дохід (NPV):** Розрахунки показують, що NPV цієї стратегії є позитивним, але потребує врахування високих ризиків, які можуть зменшити ефективність стратегії в умовах невизначеності.

Порівняння ефективності стратегій

При порівнянні трьох стратегій можна зробити наступні висновки:

1. **Стратегія диверсифікації послуг** є найбільш вигідною в середньостроковій перспективі, оскільки вона дає змогу отримати швидкий фінансовий результат при помірних початкових витратах. Її найбільша

перевага полягає в низькому рівні фінансових ризиків і високій ефективності у використанні ресурсів.

2. *Стратегія розвитку технологічної інфраструктури* потребує великих початкових інвестицій і має довший період окупності, але її впровадження знизить операційні витрати і збільшить ефективність бізнес-процесів у довгостроковій перспективі.

3. *Стратегія виходу на нові ринки* є привабливою через високий потенціал для зростання доходів, але вона супроводжується високими ризиками, пов'язаними з політичною та економічною нестабільністю в нових регіонах.

Рекомендації для "Нової Пошти"

Зважаючи на результати розрахунків економічної ефективності стратегій, для компанії "Нова Пошта" оптимальним варіантом є комбінація стратегій диверсифікації послуг і технологічного розвитку. Такий підхід дозволить не тільки зменшити операційні витрати та підвищити ефективність існуючих бізнес-процесів, але й забезпечити стабільний потік доходів за рахунок нових послуг, що можуть бути впроваджені на вже існуючих ринках. Крім того, вихід на нові ринки може бути доцільним на етапі стабілізації компанії, коли будуть готові мінімізувати ризики, пов'язані з новими ринками.

Цей підхід дозволить "Нова Пошта" не тільки успішно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а й забезпечити стійке зростання та фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.[28]

3.3. Визначення економічних показників та критеріїв оцінки результативності

Розглянемо основні економічні показники, які використовуються для оцінки результативності впроваджених стратегій підприємницької діяльності

"Нова Пошта". Оцінка ефективності стратегічних рішень є ключовим етапом у процесі управління, оскільки дозволяє обґрунтовано визначити, чи принесуть ці стратегії очікувані результати, а також допомагає в прийнятті управлінських рішень щодо коригування або розвитку стратегії[29].

Ключові економічні показники для оцінки результативності стратегії

Основними показниками, що використовуються для оцінки ефективності стратегій, є:

1. **Чистий прибуток (Net Profit):** Чистий прибуток є основним фінансовим показником, що вказує на здатність компанії генерувати прибуток після всіх витрат, податків і інших витрат. Він є індикатором того, наскільки ефективно підприємство реалізує свою стратегію.

$$\text{Чистий прибуток} = \text{Загальний дохід} - \text{Загальні витрати}$$

Для оцінки результативності стратегій "Нова Пошта" буде проводитися аналіз чистого прибутку від нових послуг, впровадження технологій та виходу на нові ринки. Це дозволить порівняти, який з варіантів забезпечить найбільшу рентабельність.

Показник рентабельності (Return on Investment - ROI): Показник рентабельності (ROI) дозволяє оцінити ефективність витрачених коштів на реалізацію стратегій. Він визначає, скільки прибутку підприємство отримує на кожен витрачену гривню інвестицій. Це важливий інструмент для оцінки того, чи виправдані витрати, необхідні для впровадження тієї чи іншої стратегії[30].

$$ROI = \frac{\text{Прибуток від інвестицій}}{\text{Інвестиції}} \times 100$$

За допомогою цього показника можна оцінити ефективність кожної зі стратегій і визначити, яка з них принесе найбільшу віддачу в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Період окупності (Payback Period - PP): Показник періоду окупності відображає час, необхідний для того, щоб інвестиції у стратегію були

повністю повернуті за рахунок прибутку. Оцінка цього показника дозволяє зрозуміти, як швидко інвестиції окупляться, що особливо важливо для стратегії, яка вимагає великих витрат на початковому етапі.

$$PP = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Щорічний дохід}}$$

Чим коротший період окупності, тим менший ризик для підприємства. Цей показник важливий для "Нової Пошти", оскільки компанія працює в умовах економічної нестабільності та повинна швидко повернути інвестиції.

Чистий приведений дохід (Net Present Value - NPV): Чистий приведений дохід дозволяє оцінити, скільки компанія заробить після врахування часової вартості грошей. Це важливий показник для стратегій, що потребують довгострокових інвестицій[31].

$$NPV = \sum \frac{\text{Чистий дохід}}{(1 + r)^n} - \text{Інвестиції}$$

Наявність позитивного значення NPV свідчить про те, що стратегія є вигідною для підприємства. У випадку "Нової Пошти" це дозволяє оцінити, чи принесуть стратегії довгостроковий економічний ефект, враховуючи поточну економічну ситуацію[32].

Індекс рентабельності (Profitability Index - PI): Індекс рентабельності визначає, скільки прибутку компанія може отримати на кожну гривню вкладених інвестицій. Він дозволяє оцінити ефективність інвестицій та визначити, чи виправдані витрати на реалізацію стратегії.

$$PI = \frac{NPV + \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}}$$

Якщо індекс рентабельності більший за 1, це означає, що інвестиції в стратегію принесуть прибуток. Для "Нової Пошти" це дозволить вибрати стратегії з найбільшим потенціалом для створення додаткової вартості[33].

Таблиця 3.1

Розрахунок економічних показників для стратегій "Нової Пошти"

| Показник | Стратегія 1: Диверсифікація | Стратегія 2: Технології | Стратегія 3: Нові ринки |
|------------------------------|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Інвестиції (млн грн) | 10 | 20 | 15 |
| Щорічний дохід (млн грн) | 5 | 5 | 7 |
| Чистий прибуток (млн грн) | 3 | 4 | 5 |
| ROI (%) | 50 | 25 | 33 |
| Термін окупності (роки) | 2 | 4 | 2.14 |
| NPV (млн грн) | 7.5 | 16.3 | 17.8 |
| PI | 1.75 | 1.82 | 1.88 |

Порівнявши всі показники для кожної стратегії, можна зробити наступні висновки:

1. *Стратегія диверсифікації* має найкращий показник рентабельності (ROI), однак вона потребує менших інвестицій, і тому має менший обсяг довгострокових економічних вигод.

2. *Стратегія розвитку технологій* показала стабільний період окупності, однак її рентабельність є меншою порівняно з іншими стратегіями[34].

3. *Стратегія виходу на нові ринки* показує найкращі довгострокові результати за рахунок найвищого значення NPV та PI, що робить її найбільш вигідною для "Нової Пошти" з точки зору створення додаткової вартості в умовах економічної нестабільності.

Незважаючи на високі початкові витрати для розвитку технологій та виходу на нові ринки, ці стратегії надають найбільший економічний потенціал у довгостроковій перспективі для "Нової Пошти"[35].

ВИСНОВКИ

У процесі виконання даної дипломної роботи було здійснено всебічний аналіз формування стратегії підприємницької діяльності компанії "Нова Пошта" в умовах економічної нестабільності, зокрема в умовах війни та післявоєнного відновлення. Аналіз базувався на теоретичних аспектах формування стратегій, особливостях адаптації бізнесу до змін у економічному середовищі та оцінці ефективності різних стратегій для забезпечення стабільності та розвитку підприємства в складних умовах.

Одним із основних результатів дослідження є визначення, що в умовах економічної нестабільності, зокрема через воєнний конфлікт, компанії потрібно застосовувати гнучкі та адаптивні стратегії. Стратегія диверсифікації послуг дозволяє забезпечити стабільність доходів, стратегія розвитку технологічної інфраструктури — покращити операційну ефективність, а стратегія виходу на нові ринки є найбільш перспективною для довгострокового зростання компанії.

У роботі було проведено комплексний аналіз можливих стратегій для "Нової Пошти" з точки зору їх економічної ефективності, що включає в себе розрахунок таких показників, як чистий прибуток, рентабельність інвестицій (ROI), період окупності (Payback Period), чистий приведений дохід (NPV) та індекс рентабельності (PI). Результати цих розрахунків показали, що вихід на нові ринки та розвиток технологічної інфраструктури є найбільш перспективними напрямками для забезпечення конкурентоспроможності та зростання компанії в післявоєнний період. Стратегія повинна враховувати специфіку локальних ринків, інноваційні технології, а також наявність соціальних і економічних факторів, що можуть впливати на діяльність компанії в умовах війни та постконфліктного відновлення.

Основною рекомендацією є активне впровадження стратегії диверсифікації та розвиток нових послуг, а також інвестиції в сучасні технології, що дозволять підвищити конкурентоспроможність "Нової Пошти" та забезпечити її стабільність в умовах економічної нестабільності.

Дослідження підтвердило важливість стратегічного планування в умовах невизначеності, необхідність швидкої адаптації до змін в економічному середовищі та визначення ефективних підходів до управління підприємством, щоб зберегти його стабільність та конкурентні переваги в умовах війни та післявоєнної відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Наливацко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ. – 2001. – 188 с.
2. Циганкова Т. М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу /Т. М. Циганкова // Маркетинг в Україні. — No 2. — 2004. — С. 34.
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб.– К.: КНЕУ, 2013. – 360 с.
4. Мороз О. В. Маркетингові методи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в період світової фінансової кризи / О. В. Мороз, В. С. Кузнецов // III Междунар. науч.-практ. конф. «Качество экономического развития: глобальные и локальные аспекты». – 2014
5. Ральф Вілсон Планування стратегії інтернет-маркетингу / Planning Your Internet Marketing Strategy. - М .: Видавничий дім Гребенникова, 2008. - с. 27
6. Писар, Н. Б. (2012). Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону, (8 (2)), 175-183.
7. Захарчин, Р. М. (2014). Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України, 24(7), 245-250
8. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: – Л.: Новий Світ2000: Альтаір-2002, 2003. – 271 с
9. Станасюк, Н. С. (2009). Аналіз стратегічного планування місцевого розвитку. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.(Вісник Національний університет «Львівська політехніка», 2009, № 647.-С. 212–217
10. Калюта А. В. Аналіз маркетингового середовища і вдосконалення маркетингової діяльності підприємства / А. В. Калюта// Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів «Маркетингове управління конкурентоспроможністю». – ДУЕП, 2017. – С. 136.
11. Кітченко, О. М. (2014). Особливості стратегічного маркетингового планування на промислових підприємствах.
12. Офіційний сайт ТОВ Нова Пошта. Історія компанії. URL: <https://novaposhta.ua>.
13. Нова пошта у світі. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_u_sviti
14. Люльов, О. В. (2011). Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки (Doctoral dissertation, Вид-во СумДУ).
15. Жихарева, В. В., & Савельєва, Т. М. (2017). Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство,

16. Економічна правда. Українська економіка під час війни. Що далі?.
Економічна правда. URL:
<https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685810/>
17. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почувають середні, малі та великі компанії. Kyivstar Business Hub. URL:
<https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chasvijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi>
18. Юрій, Е. О., & Луцик, І. Б. (2015). Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Вип, 13, 131-134
19. Сусол Л. В. Зміни у сфері маркетингу та актуальні маркетингові стратегії. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : Матеріали III Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., 10 черв. 2022 р. 2022.
20. Швандина А.А. Адаптація організаційних структур управління до сучасних ринкових умов / А. Швандина // Вісник СумДУ. Серія «Економіка» – 2009. – № 1. – С. 20-25
21. Фатенок-Ткачук, А. (2015). Організація обліково-аналітичного забезпечення процесу формування стратегії розвитку підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, (2), 82-88
22. Касьянова, Н. В. (2013). Процесна модель управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, (4 (1)), 7-11
23. Бутенко, Т. В. (2011). Формування стратегій розвитку аграрної сфери з метою її адаптації до інноваційно-інвестиційних умов функціонування. Ефективна економіка.
24. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. –2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
25. Лабурцева О.І. Маркетинг і розвиток підприємництва в легкій промисловості України: Монографія / О.І. Лабурцева. – К.: КНУТД, 2008. – 364 с.
26. Олійник, Л. В., & Кузнецова, А. П. (2018). Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства
27. Головчук, Ю. О., & Пчелянська, Г. О. (2020). Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава, (3), 66-70.
28. Яневич М. Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах /М. Яневич // Українська наука: минуле, сучасне майбутнє. — 2010. — № 14/15. —С. 330
29. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільського. - К.: Основи, 2018. - 390 с

30. Ступчук, С. М. (2014). Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства
31. Михайлов, С. В. (2021). Моделювання стратегій управління суб'єктів підприємництва в умовах діджиталізації. Економіка та держава, (12), 87-93.
32. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.
33. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.
34. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
35. Завражний К., Кулик А. Аналіз моделі діяльності компанії як основа для успішної цифрової трансформації та сталого розвитку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2024. №1(111). С. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-2> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94966>
36. Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Розгон Ю. В. Інноваційний вектор реструктуризації міжнародного бізнесу у світлі Індустрії 4.0. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2024. № 59. С. 15-25. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96456>
37. Карінцева, О. І., Литвиненко, С. М., Харченко, М. О., Ібрагім, Х. Ж., Дейнека, А. В., Чорток, М. В. (2023). Розвиток креативної економіки як провідний напрям цифрових трансформацій: досвід Європи та практика України. Підприємництво і торгівля, (37), 27-40. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-37-03> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93539>
38. Карінцева, О., Кубатко, О., Любчак, В., Вороненко, В., Барченко, Н., & Мартинова, Н. Реструктуризація національного господарства до моделі цифрової економіки: доступ до інтернету. Економіка та суспільство, (66). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-126>. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97169>
39. Кубатко О., Озімс С., Вороненко В. Вплив штучного інтелекту на прийняття бізнес-рішень. Mechanism of an Economic Regulation. 2024. № 1(103). С. 17-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94995>
40. Кубатко, О., Вороненко, В., Дяденко, О. (2024). Цифрові трансформації для безпеки персоналу підприємства в умовах надзвичайних ситуацій. Mechanism of an Economic Regulation, 2(104), 46-53. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96769>
41. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

42. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Розгон Ю., Чортюк М. Цифрові репутаційні перспективи України як фактор євроінтеграції в умовах інноваційної економіки. Економіка та суспільство, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-78> ISSN 2524-0072 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93535>
43. Мельник Л.Г., Бурлакова І.М. Ключові засади формування соціальної солідарної економіки. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України: монографія / за ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. С. 10-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244>
44. Мельник Л.Г., Бурлакова І.М. Форми соціальної солідарної економіки. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України: монографія / за ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. С. 24-34. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244>
45. Мельник, Л., Вороненко, В., Розгон, Ю., Ковальов, Б., Мазін, Ю. (2024). Вплив інтелектуального капіталу та штучного інтелекту на цифрові трансформації. Управління змінами та інновації, (9), 36-43. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95156>
46. Мельник, Л., Карінцева, О., Калініченко, Л., Харченко, М., & Тарасенко, С. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. Механізм регулювання економіки, (2 (104), 54-60. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95813>
47. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій). Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
48. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України : монографія / за заг. ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. ISBN 978-966-657-986-0. 137 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244>
49. Сотник І. М. Соціальна та солідарна економіка: електронний навчальний посібник. Суми: СумДУ, 2022. 247 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/88469>
50. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>
51. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

52. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>
53. Kubatko O., Ozims S., Voronenko V., Konovalenko I. Artificial intelligence for business efficiency and civil defence fostering. *Economic Scope*. 2024. № 190, с. 141-147. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95127>
54. Melnyk L., Matsenko O., Kalinichenko L., Holub A., Sotnyk I. Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. *Mechanism of Economic Regulation*. 2023. No. 1. P. 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>
55. Melnyk, L., Sommer, H., Kubatko, O., Rabe, M., Fedyna, S. The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries // *Problems and Perspectives in Management*, 2020, 18(4), стр. 37–48
[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.04)
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>
56. Nikulina M., Sotnyk I., Derykolenko O., Starodub I. Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. *Mechanism of Economic Regulation*. 2022. No. 1-2 (95-96). P. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>
57. Sotnyk I., Voronenko V., Maslii M., Nikulina M., Xing L. How digital transformation of the economy can improve employment in Ukraine. *Kyiv Economic Scientific Journal*. 2023. No. 1. P. 76-85. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-10> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/92320>
58. Tarasenko S., Karintseva O., Slabko T. Analysis of AI policy in Ukraine: normative impact on the restructuring of the economy // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. Вип. 2 (132). С. 37-44. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96436>
59. Tu Yu-Xia, Kubatko O., Karintseva O., Piven V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies // *International Journal of Environment and Pollution*. 2021. 69. С. 112-129. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijep.2021.125194>.
<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJEP.2021.125194>
60. Tuliakova, A., Karintseva, O., & Tarasenko, S. (2024). Dynamic capabilities as a success-factor of the long-term business alliance: the case of siemens and atos. *Entrepreneurship and Innovation*, (32), 105-111. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.16>.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96845>
61. Voronenko V., Kovalov B., Kharchenko M., Hrytsenko P., Omelyanenko V. The Development of the digital transformation of socio-economic and ecological systems. *International Journal of Ecology &*

Development. 2024. Vol. 39. No. 1. P. 1-10.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10839944>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95121>

62. Zavrazhnyi, K., Kulyk, A., Voronenko, V., Sokolov, M., & Antunes de Abreu, O. (2024). Formation of strategic directions for the use of artificial intelligence in the enterprise to achieve the goals of sustainable development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(58), 470–483. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97179>