

**ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ДАЦУН СЕРГІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

УДК 338.2

ДИСЕРТАЦІЯ

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
НА ОСНОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЇХ БІЗНЕС-МОДЕЛІ**

051 – Економіка

Подається на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю
051 – Економіка.

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

_____ Дацун С. В.

Науковий керівник:

Гончаренко Михайло Федорович

доктор економічних наук, професор

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Дацун С. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. – ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2025.

Дисертацію присвячено науковому аналізу підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі. Визначено тенденції та проблемні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в процесі трансформації бізнес-моделі та запропоновано стратегічні напрями її оптимізації в умовах динамічного ринкового середовища. Одержані в процесі дослідження наукові результати дають підстави для висновків, які мають як теоретичне, так і практичне значення.

У дисертації запропоновано нове вирішення наукового завдання підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом удосконалення теоретико-методичних засад трансформації бізнес-моделі та розроблення практичних рекомендацій щодо реінжинірингу бізнес-процесів та оптимізації бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації економіки.

В умовах війни та майбутнього повоєнного відновлення економіки України проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації бізнес-моделі набуває особливої актуальності. Обґрунтовано, що бізнес-модель є визначальним елементом системи стратегічного управління, який забезпечує досягнення цілей підприємства та дає змогу забезпечити їхню стійкість та стратегічну гнучкість у мінливому середовищі. Розкрито логічну послідовність формування конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового

середовища та визначено, що конкурентоспроможність забезпечується через інноваційність, якість продукту та ефективність процесів, які реалізуються завдяки бізнес-моделі підприємства. Обґрунтовано, що трансформація бізнес-моделі є ключовим інструментом адаптації підприємства до змін ринкового середовища, забезпечуючи його стійкість, швидкість реагування та здатність до інноваційного розвитку.

Проаналізовано та уточнено понятійний апарат підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі, зокрема зміст понять «конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища», «бізнес-модель», «трансформація бізнес-моделі».

Обґрунтовано роль адаптивного управління у забезпеченні стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища. Показано, що своєчасна оцінка кризових явищ і визначення рівня кризового стану є ключовими передумовами вибору ефективної управлінської моделі. Виокремлено та розкрито зміст двох типів адаптивного управління – латентного (у періоди стабільного чи нестійкого економічного стану) та активного (у фазі розгортання кризових явищ, передкризового або кризового стану). Такий підхід забезпечує гнучкість реагування підприємства, своєчасне ухвалення управлінських рішень і підвищення його конкурентоспроможності в умовах воєнних та післявоєнних викликів.

Проаналізовано життєвий цикл бізнес-моделі підприємства та встановлено, що її трансформація може здійснюватися як вбудований механізм у процесі реалізації (адаптивне управління, адаптивна трансформація), так і як окремий етап життєвого циклу після завершення певного етапу розвитку (циклічна трансформація). Такий підхід забезпечує безперервність розвитку бізнес-моделі та підвищує її здатність до відновлення й адаптації в динамічному середовищі.

Визначено ключові чинники, що зумовлюють потребу трансформації бізнес-моделей підприємств, серед яких – наслідки воєнного стану

(руйнування логістичних ланцюгів, волатильність попиту, обмежений доступ до капіталу, регуляторні зміни та зростання ризиків безпеки), цифровізація економіки (зміна моделі взаємодії з клієнтами, діджиталізація продуктів і послуг, аналітика даних), а також розвиток мережових і децентралізованих форм господарювання, включаючи блокчейн та інтернет речей. Обґрунтовано актуальність управління змінами та формування системи адаптивного управління підприємствами, здатної забезпечити швидкість реагування, гнучкість організаційних процесів і ефективну адаптацію до умов воєнного та повоєнного середовища. Розглянуто методичне забезпечення формування бізнес-моделі підприємства, яке охоплює інструментарій щодо системного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, побудови концептуальної бізнес-моделі, її верифікації на предмет ефективності функціонування та можливостей її масштабування.

Визначено особливості розвитку ринку експрес-доставки в Україні в умовах війни та з'ясовано особливості бізнес-моделі її операторів. Ідентифіковано основні виклики, з якими стикаються оператори ринку експрес-доставки та аргументовано потребу адаптації бізнес-моделі до нових реалій, включаючи порушення ланцюгів постачання, тимчасову окупацію територій, зниження платоспроможного попиту та зростання витрат на виконання доставок.

Узагальнено досвід трансформації бізнес-моделей провідних операторів ринку експрес-доставки «Нова пошта», «Укрпошта», Meest Express, Delivery та зроблено висновок про їх здатність до оперативного реагування на кризові виклики, про що свідчить внутрішня логістична диверсифікація, міжнародна експансія, цифрова трансформація, клієнтоорієнтованість, соціальну відповідальність.

Запропоновано систему методичного забезпечення трансформації бізнес-моделі операторів ринку експрес-доставки в Україні, яка передбачає аналіз зовнішнього середовища та конкурентної структури; розроблення стратегії й дорожньої карти трансформації; моніторинг і оцінювання

результативності. Аргументована ключова роль реінжинірингу бізнес-процесів та кайдзен-підходу як інструментів оптимізації бізнес-процесів. Визначено, що реінжиніринг є доцільним у разі необхідності структурних змін, масштабного технологічного оновлення та формування нової бізнес-моделі, тоді як підхід кайдзен доцільно застосовувати для забезпечення безперервного вдосконалення якості, надійності та продуктивності.

Визначено, що цифровізація зумовлює зміну традиційних принципів управління, сприяє переходу до платформних і сервісних бізнес-моделей, інтеграції аналітики великих даних, інтернету речей, штучного інтелекту, хмарних технологій і блокчейну. Систематизовано основні інструменти трансформації бізнес-моделей підприємств в умовах цифрової економіки, серед яких: автоматизація бізнес-процесів та впровадження ERP-, CRM- і BI-систем; використання аналітики великих даних для прийняття управлінських рішень; перехід до платформних і екосистемних моделей; розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами та персоналізація продуктів і послуг. Обґрунтовано роль блокчейн-технологій, інтернету речей (IoT), моделей підписки та економіки спільного використання у підвищенні ефективності, прозорості та клієнтоорієнтованості підприємств. Підкреслено значення кібербезпеки й створення цифрових продуктів як ключових складових сучасної бізнес-моделі, що забезпечують її стійкість і конкурентоспроможність у цифровому середовищі. Показано, що застосування цих інструментів забезпечує автоматизацію процесів, підвищення точності управлінських рішень і гнучкість реагування на зміни середовища. Цифрова трансформація виступає системоутворювальним чинником сучасної бізнес-моделі, який забезпечує зростання ефективності, клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, бізнес-модель, адаптивне управління, трансформація бізнес-моделі, портфельний аналіз, реінжиніринг, кайдзен, цифрові трансформації.

SUMMARY

Datsun S. V. Increasing the competitiveness of enterprises based on the transformation of their business model. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the Doctor of Philosophy degree in specialty 051 Economy. – PrJSC «Higher educational institution «Interregional Academy of Personnel Management». – Kyiv, 2025.

The dissertation is devoted to the scientific analysis of increasing the competitiveness of enterprises based on the transformation of their business model. The trends and problematic aspects of increasing the competitiveness of enterprises in the process of transforming the business model are identified and strategic directions for its optimization in a dynamic market environment are proposed. The scientific results obtained in the course of the research provide grounds for conclusions that have both theoretical and practical significance.

The dissertation proposes a new solution to the scientific task of increasing the competitiveness of enterprises by improving the theoretical and methodological principles of transforming the business model and developing practical recommendations for reengineering business processes and optimizing the business model of the enterprise in the context of the digitalization of the economy.

In the conditions of war and the future post-war recovery of the economy of Ukraine, the problem of increasing the competitiveness of enterprises based on transforming the business model is gaining particular relevance. It is substantiated that the business model is a defining element of the strategic management system, which ensures the achievement of the goals of the enterprise and allows ensuring their stability and strategic flexibility in a changing environment. The logical sequence of the formation of the competitiveness of the enterprise in a dynamic market environment is revealed and it is determined that competitiveness is ensured through innovation, product quality and efficiency of processes that are implemented

thanks to the business model of the enterprise. It is substantiated that the transformation of the business model is a key tool for the enterprise's adaptation to changes in the market environment, ensuring its stability, speed of response and ability to innovative development.

The conceptual apparatus of increasing the competitiveness of enterprises based on the transformation of their business model is analyzed and clarified, in particular the content of the concepts of "competitiveness of the enterprise in a dynamic market environment", "business model", "transformation of the business model".

The role of adaptive management in ensuring the stability of the enterprise in an unstable environment is substantiated. It is shown that timely assessment of crisis phenomena and determination of the level of the crisis are key prerequisites for choosing an effective management model. The content of two types of adaptive management is identified and disclosed - latent (during periods of stable or unstable economic conditions) and active (in the phase of the development of crisis phenomena, pre-crisis or crisis conditions). This approach ensures the flexibility of the enterprise's response, timely adoption of management decisions and increasing its competitiveness in conditions of war and post-war challenges.

The life cycle of the enterprise's business model is analyzed and it is established that its transformation can be carried out as a built-in mechanism in the implementation process (adaptive management, adaptive transformation), and as a separate stage of the life cycle after the completion of a certain stage of development (cyclical transformation). This approach ensures the continuity of the development of the business model and increases its ability to recover and adapt in a dynamic environment.

Key factors that determine the need for the transformation of business models of enterprises are identified, including the consequences of martial law (destruction of logistics chains, volatility of demand, limited access to capital, regulatory changes and increased security risks), digitalization of the economy (change in the model of interaction with customers, digitalization of products and services, data analytics),

as well as the development of network and decentralized forms of business, including blockchain and the Internet of Things. The relevance of change management and the formation of an adaptive enterprise management system capable of ensuring speed of response, flexibility of organizational processes and effective adaptation to the conditions of the military and post-war environment are substantiated. The methodological support for the formation of an enterprise business model is considered, which includes tools for systematic analysis of the external and internal environment, construction of a conceptual business model, its verification for the effectiveness of its functioning and the possibilities of its scaling. The features of the development of the express delivery market in Ukraine in wartime conditions are identified and the features of the business model of its operators are clarified. The main challenges faced by express delivery market operators are identified and the need to adapt the business model to new realities is argued, including disruption of supply chains, temporary occupation of territories, reduction in effective demand and increase in delivery costs.

The experience of transforming the business models of the leading express delivery market operators Nova Poshta, Ukrposhta, Meest Express, Delivery is summarized and a conclusion is drawn about their ability to respond promptly to crisis challenges, as evidenced by internal logistics diversification, international expansion, digital transformation, customer orientation, and social responsibility.

A system of methodological support for the transformation of the business model of express delivery market operators in Ukraine is proposed, which involves the analysis of the external environment and competitive structure; development of a strategy and transformation roadmap; monitoring and evaluation of performance. The key role of business process reengineering and the kaizen approach as tools for optimizing business processes is argued. It is determined that reengineering is appropriate in the case of the need for structural changes, large-scale technological renewal and the formation of a new business model, while the kaizen approach is appropriate to use to ensure continuous improvement of quality, reliability and productivity. It is determined that digitalization leads to a change in traditional

management principles, promotes the transition to platform and service business models, the integration of big data analytics, the Internet of Things, artificial intelligence, cloud technologies and blockchain. The main tools for transforming enterprise business models in the digital economy are systematized, including: automation of business processes and implementation of ERP, CRM and BI systems; use of big data analytics for making management decisions; transition to platform and ecosystem models; development of digital channels of interaction with customers and personalization of products and services. The role of blockchain technologies, the Internet of Things (IoT), subscription models and the sharing economy in increasing the efficiency, transparency and customer orientation of enterprises is substantiated. The importance of cybersecurity and the creation of digital products as key components of a modern business model that ensure its sustainability and competitiveness in the digital environment is emphasized. It is shown that the use of these tools provides automation of processes, increased accuracy of management decisions and flexibility in responding to environmental changes. Digital transformation is a system-forming factor of a modern business model that ensures increased efficiency, customer orientation and competitiveness of enterprises in the digital economy.

Key words: enterprise competitiveness, business model, adaptive management, business model transformation, portfolio analysis, reengineering, kaizen, digital transformation.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

А. Статті в наукових виданнях України, включених до переліку наукових фахових видань України

1. С. В. Дацун. Еволюція розвитку бізнес-концепцій підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 2(74). С. 148 – 154. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-19>.

2. Юрченко О. Ю., Дацун С. В. Сучасні інструменти реінжинірингу бізнес-моделей підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. Випуск № 3(87). С. 151 - 156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-87-23>.

Б. Статті в періодичних наукових виданнях, проіндексованих у наукометричній базі даних Scopus

3. Lesiv I., Datsun S., Kremena, R., Shakhovets, A., Onysiuk, S. Adaptive management systems for enhancing production enterprise efficiency. *African Journal of Applied Research*. 2025. Vol. 11. No. 1. pp. 484 - 497. DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v11i1>.

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

4. С. Дацун. Кайдзен у фінансовій сфері. Досвід Групи компаній «ТАС». *Фінансовий директор компанії*. 2018. № 12(47). С. 49 – 52

5. С. Дацун, А. Меліневський. Трансформація бізнес-процесів підприємства на засадах цифровізації. *Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. (м. Кременчук, 22 лютого 2024 р.). Кременчук, 2024. С. 111 – 113. URL:

<https://krm.maup.com.ua/%d1%80%d0%b5%d1%94%d1%81%d1%82%d1%80-%d1%81%d0%b5%d1%80%d1%82%d0%b8%d1%84%d1%96%d0%ba%d0%b0%d1%82%d1%96%d0%b2/>.

6. С. В. Дацун. Управління змінами на підприємстві: адаптивні системи та реінжиніринг бізнес-моделей для підвищення ефективності. *Наукові праці*

МАУП. Проблеми модернізації України. Випуск 1(48). Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності». (м. Київ, 20-22 травня 2025 р.). Київ, 2025. С. 373 – 375. URL: <https://research.maup.com.ua/conferences/>.

ЗМІСТ

ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЇХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ	26
1.1 Еволюція поглядів на конкурентоспроможність підприємства та її економічна сутність	26
1.2. Сутність та методичне забезпечення управління життєвим циклом бізнес-моделі підприємства	47
1.3. Особливості трансформації бізнес-моделей в умовах військового стану	62
Висновки до Розділу 1	80
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС- МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗА УМОВ ДИНАМІЧНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	83
2.1. Оцінка рівня конкурентоспроможності економіки України як передумови формування ефективних бізнес-моделей	83
2.2. Особливості розвитку ринку експрес-доставки в Україні в умовах війни	94
2.3. Трансформація бізнес-моделей операторів ринку експрес- доставки під час війни	125
Висновки до Розділу 2	144
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ОПЕРАТОРІВ ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	149

3.1. Методичне забезпечення трансформації бізнес-моделі операторів експрес-доставки	149
3.2. Реінжиніринг бізнес-процесів та кайдзен-підхід у підвищенні конкурентоспроможності підприємства	160
3.3. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації економіки	173
Висновки до Розділу 3	191
ВИСНОВКИ	194
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	202
ДОДАТКИ	226

ВСТУП

Актуальність теми. Конкурентоспроможність є однією з базових економічних категорій, що відображає здатність суб'єктів господарювання ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та визначає напрями розвитку попиту й структуру ринкових процесів. Низка чинників, зокрема динамічність і турбулентність ринкового середовища, інтенсивна цифровізація економіки, посилення міжнародної конкуренції, високий рівень невизначеності та ризиків породжує необхідність підвищення стійкості та адаптивності підприємств. Особливої актуальності підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває в умовах військових дій та потреби післявоєнного відновлення економіки України, що проявляються у руйнуванні ланцюгів постачання, перерозподілі ринків, зміні споживчої поведінки та необхідності відновлення виробництва.

Досягнення конкурентоспроможності потребує трансформації бізнес-моделі як ключового інструменту адаптації підприємства до викликів сучасного ринку. Традиційні бізнес-моделі дедалі менше відповідають вимогам сучасного ринкового середовища. Їх статичність, орієнтація на лінійні процеси та обмежена здатність до адаптації не дозволяють підприємствам ефективно реагувати на технологічні, економічні й соціальні виклики. Це зумовлює потребу в трансформації бізнес-моделей на засадах інноваційності, гнучкості, клієнтоорієнтованості та цифрової інтегрованості. Успішна перебудова бізнес-моделі дозволяє підприємству інтегрувати інноваційні рішення, переосмислити взаємодію з клієнтами, оптимізувати процеси й забезпечити довгострокову стійкість у нестабільному середовищі, що і зумовлює актуальність дослідження.

Проблематика конкурентоспроможності та бізнес-моделей була об'єктом дослідження протягом багатьох десятиліть, однак її концептуальні засади зазнали значної еволюції. Класична економічна теорія розглядала

конкурентоспроможність як наслідок вільної ринкової конкуренції, де успіх підприємства визначався ефективністю використання ресурсів і здатністю мінімізувати витрати. У межах неокласичних підходів, що сформувалися наприкінці XIX – на початку XX століття, конкурентоспроможність ототожнювалася з досконалою конкуренцією, раціональною поведінкою економічних агентів та рівновагою ринку. З другої половини XX століття, з розвитком теорій стратегічного менеджменту, конкурентоспроможність розглядається як комплексна характеристика, що формується під впливом внутрішніх компетенцій підприємства, інноваційного потенціалу, гнучкості організаційних структур та зовнішнього ринкового середовища. У сучасних умовах воєнної нестабільності акцент у дослідженні конкурентоспроможності зміщується на стратегічну адаптивність підприємства та ефективність бізнес-моделі, які виступають ключовими детермінантами забезпечення стійких конкурентних переваг.

Важливі поштовхи у розвитку економічної науки зробили А. Сміт [171], Д. Рікардо [169], Й. Шумпетер [170], заклавши фундаментальні підходи до конкуренції та конкурентоспроможності. На цих засадах еволюціонувало подальше дослідження конкуренції та конкурентоспроможності, яке суттєво збагатили праці І. Ансоффа [158], Г. Гемела і С. К. Прахалада [160], Ф. Котлера [158], П. Кругмана [161], Ж.-Ж. Ламбена [162], А. Остервальдера [10, 26], М. Портера [3], Ф. Хайека [164], Е. Чемберлена [163] та інші.

Українські вчені також відіграли вагомую роль у дослідженні конкурентоспроможності, охоплюючи аспекти формування та трансформації бізнес-моделей підприємства. Серед них варто відзначити Т. Васильців [165], Л. Ганущак-Єфіменко [166], А. Касич [8], О. Ковтуна [167], Р. Лупак [165], С. Піменова [35], О. Піменову [35], Ревуцьку Н. [9], М. Сагайдак [74], Н. Тарнавську [169], Г. Филюк [35], Г. Швиданенко [9], О. Янковий [32] та інших.

Водночас, попри значний прогрес у дослідженні конкурентоспроможності, низка важливих аспектів залишається недостатньо розробленою, що створює прогалини у системі економічного знання про процес підвищення конкурентоспроможності на основі трансформації бізнес-моделей в умовах динамічного ринкового середовища.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обрана тема дослідження належить до пріоритетних у галузі економіки та управління національним господарством. Напрямок дисертаційного дослідження обрано на основі Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, підтриманих Указом Президента України від 30 вересня 2019 року № 722, проголошених резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1; з урахуванням положень Національної економічної стратегії на період до 2030 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. Дисертаційна робота виконана в межах Загального плану науково-дослідної роботи ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» на 2019–2024 рр.: «Дослідження теоретико-методологічних основ розвитку української державності в контексті світових модернізаційних процесів формування національних громадянських суспільств: політичний, юридичний, економічний, соціальний, психологічний та управлінський аспекти» (номер державної реєстрації – 0119U100492). Дисертація відповідає основним науковим напрямкам діяльності Міжрегіональної Академії управління персоналом з тем «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації – 0122U000270) та «Стратегічне антикризове управління підприємством як напрям забезпечення фінансової безпеки підприємства» (номер державної реєстрації – 0121U114719).

Мета і завдання дослідження.

Метою дисертаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування та розробка концептуальних засад підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі, а також формування

стратегічних напрямів оптимізації бізнес-моделі в контексті динамічного ринкового середовища.

Для досягнення визначеної мети було передбачено постановку та вирішення таких завдань дослідження:

- висвітлити еволюцію наукових підходів до розуміння конкурентоспроможності підприємства, розкрити її економічну сутність та взаємозв'язок із трансформацією бізнес-моделі підприємства;
- розкрити сутність управління життєвим циклом бізнес-моделі підприємства та обґрунтувати методичне забезпечення його реалізації;
- визначити особливості трансформації бізнес-моделей в умовах військового стану;
- проаналізувати рівень конкурентоспроможності економіки України як передумови формування ефективних бізнес-моделей підприємств;
- виявити й узагальнити особливості розвитку ринку експрес-доставки в Україні в умовах війни;
- визначити основні напрями трансформації бізнес-моделей операторів ринку експрес-доставки в з урахуванням викликів війни;
- розробити науково обґрунтоване методичне забезпечення трансформації бізнес-моделі операторів експрес-доставки в Україні;
- обґрунтувати підходи до інтеграції елементів реінжинірингу бізнес-процесів і кайдзен-підходу в механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- сформулювати стратегічні пріоритети трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації економіки.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічного ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств на засадах трансформації їх бізнес-моделі.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої наукової мети у процесі написання дисертаційної роботи було застосовано низку загальних і спеціальних методів дослідження. Зокрема, у п. 1.1 в цілях аналізу еволюції розвитку та економічного змісту бізнес-моделі підприємства було використано історико-логічний метод, а також метод систематизації та структуризації для виокремлення ключових етапів розвитку наукових поглядів на конкурентоспроможність та бізнес-моделі. В рамках п. 1.2 було послідовно застосовано У дослідженні методичного забезпечення життєвого циклу бізнес-моделі використано методи аналізу і синтезу (для вивчення існуючих підходів), системний підхід (для оцінки бізнес-моделі як цілісної системи та ідентифікації її підсистем), формалізацію (для ідентифікації етапів життєвого циклу та методів управління ними), а також порівняльний аналіз (для зіставлення різних моделей життєвого циклу бізнес-моделей). У п. 1.3 з метою комплексного дослідження особливостей трансформації бізнес-моделей в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення було використано структурно-функціональний аналіз.

У Розділі 2 дослідження формування та реалізації бізнес-моделей підприємств у контексті підвищення конкурентоспроможності за умов динамічного ринкового середовища здійснювалося із застосуванням структурно- системного аналізу, що дозволило дослідити рівень конкурентоспроможності та її структуру як цілісну багаторівневу систему (п. 2.1). У рамках аналізу особливостей розвитку ринку експрес-доставки в Україні в умовах війни застосовувалися методи порівняльного аналізу (п. 2.2). Для виявлення напрямів та інструментів трансформації бізнес-моделі операторів експрес-доставки використовувався метод аналітичного групування (п. 2.3).

В рамках Розділу 3 широко застосовувалися методи ситуаційного аналізу, дедукції та наукової абстракції, що дозволили визначити основні інструменти методичного забезпечення трансформації бізнес-моделі операторів експрес-доставки в Україні в умовах війни та повоєнного

відновлення (п. 3.1). В цілях дослідження використано аналіз і синтез для вивчення теоретичних засад реінжинірингу, кайдзен та цифрової трансформації бізнес-моделей, системний підхід для розгляду підприємства як цілісної структури, моделювання для розробки оптимізованих процесів і бізнес-моделей, SWOT- та PEST-аналіз для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, а також кейс-метод для аналізу практичного досвіду впровадження змін. (п. 3.2 та п. 3.3).

Інформаційна база дослідження сформована на основі комплексного аналізу джерел, що охоплюють як теоретичні, так і практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств на засадах трансформації їх бізнес-моделі. Зокрема, було використано результати фундаментальних і прикладних наукових досліджень українських і зарубіжних учених, викладених у монографіях, статтях у фахових наукових періодичних виданнях, англomовних публікаціях в журналах, що індексуються у міжнародних наукометричних базах Scopus та Web of Science.

Окрему категорію джерел становлять звіти міжнародних організацій, які містять аналітичні дані щодо тенденцій розвитку ринку поштових і кур'єрських послуг, а також впливу кризових явищ, зокрема війни, на функціонування транспортно-логістичних систем. Важливими інформаційними джерелами для дослідження виступають дані Державної служби статистики України, Міністерства економіки України та Національного банку України, що дозволяють відстежити макроекономічну динаміку, обсяги перевезень, рівень ділової активності та споживчий попит. Особливу увагу приділено нормативно-правовим актам, які регламентують діяльність операторів ринку експрес-доставки, зокрема питання безпеки поштових відправлень, цифрової ідентифікації користувачів та електронної комерції.

Інформаційну базу доповнюють результати власного аналізу первинних даних, отриманих у процесі моніторингу діяльності провідних операторів ринку експрес-доставки (ТОВ «Нова пошта», АТ «Укрпошта», Meest, Delivery

Group), зокрема щодо впровадження інноваційних сервісів, змін у структурі бізнес-процесів, логістичних рішень та рівня клієнтського сервісу, соціальних ініціатив в умовах війни.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні конкретного наукового завдання щодо розвитку науково-теоретичних положень та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі, а також формування стратегічних напрямів оптимізації бізнес-моделі в контексті динамічного ринкового середовища.

Найвагомішими теоретичними положеннями та практичними розробками, що відображають наукову новизну дослідження та особистий внесок дисертанта, є такі:

уперше:

- розроблено концептуальну модель підвищення конкурентоспроможності операторів ринку експрес-доставки на основі трансформації їх бізнес-моделі в умовах повномасштабної воєнної агресії та глобальних викликів, яка включає: (1) науково обґрунтоване методичне забезпечення управління життєвим циклом бізнес-моделі; (2) формування системи адаптивного управління, здатної забезпечити оперативне коригування управлінських рішень; (3) методичне забезпечення процесу трансформації бізнес-моделі з урахуванням військових ризиків та внутрішніх ресурсних обмежень; (4) механізм вибору інструментів трансформації бізнес-процесів на основі порівняльного аналізу реінжинірингу та кайдзен-підходів; (5) інструментарій трансформації на засадах цифровізації; елементи цієї моделі в сукупності забезпечують узгодженість стратегічних та операційних рішень, підвищуючи гнучкість, адаптивність і результативність функціонування операторів ринку експрес-доставки;

удосконалено:

- аналітичний підхід до дослідження ринку експрес-доставки, що ґрунтується на синтезі SWOT-аналізу, моделі конкуренції М. Портера та

порівняльного аналізу бізнес-моделей провідних операторів («Нова пошта», «Укрпошта», Meest Express, Delivery), що дало змогу комплексно оцінити конкурентну структуру галузі, ідентифікувати сильні та слабкі сторони ключових учасників, визначити рівень адаптивності їх бізнес-моделей до воєнно-економічних викликів, а також обґрунтувати напрями формування конкурентних переваг операторів експрес-доставки;

- методичний підхід до забезпечення трансформації бізнес-моделі операторів ринку експрес-доставки шляхом обґрунтування послідовно здійсненого аналізу зовнішнього середовища (PESTLE, оцінювання конкурентної структури, SWOT), формування TOWS-матриці, побудови Business Model Canvas, розроблення стратегії й дорожньої карти трансформації, моніторингу й оцінювання результативності, що формує основу для сталого розвитку, цифрової адаптації та підвищення конкурентоспроможності підприємств;

- концептуальний підхід до інтеграції інструментів трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової економіки, який, на відміну від існуючих, базується на інтеграції процесів реінжинірингу бізнес-процесів і кайдзен-підходу, що розглядаються як взаємодоповнювальні елементи єдиної архітектури управління змінами; реінжиніринг визначено як механізм реалізації стратегічних зрушень бізнес-моделі, а кайдзен – як інституціоналізований інструмент безперервного вдосконалення операційних процесів у межах усталеної організаційної структури підприємства.

набули подальшого розвитку:

- наукові засади дослідження підвищення конкурентоспроможності підприємств на засадах трансформації бізнес-моделі, що дало змогу уточнити змістовно-структурне наповнення понять «трансформація бізнес-моделі» та «конкурентоспроможність підприємства» і розкрити механізм їх взаємного впливу, а також обґрунтувати, що конкурентоспроможність підприємства є результатом узгодження зазначених категорій у єдину управлінську систему, у межах якої ефективно побудована й гнучко трансформована бізнес-модель

служує основним джерелом довгострокових конкурентних переваг у мінливому середовищі воєнного та післявоєнного розвитку;

– теоретико-методичні засади управління життєвим циклом бізнес-моделі підприємства, зокрема в частині ідентифікації етапів її формування, реалізації, розвитку, трансформації, зрілості та завершення, що дало змогу ідентифікувати дуальний характер трансформації бізнес-моделі: (1) адаптивний, коли зміни відбуваються безпосередньо в процесі реалізації бізнес-моделі з метою усунення виявлених недоліків і реагування на динаміку зовнішнього середовища; (2) циклічний, коли трансформація виступає окремим етапом життєвого циклу, спрямованим на оновлення архітектури бізнес-моделі після завершення певної фази розвитку;

– систематизація чинників, що детермінують необхідність трансформації бізнес-моделей підприємств (воєнний стан, руйнування логістичних ланцюгів, міграція населення, цифровізація економіки, зміна споживчої поведінки), що зумовило обґрунтування потреби впровадження адаптивного управління як динамічної системи методів і засобів управлінського впливу, яка забезпечує оперативне коригування управлінських рішень на основі зворотного зв'язку, сценарного планування та аналізу даних у реальному часі, що дало змогу визначити його роль як ключового механізму підвищення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств у воєнних і післявоєнних умовах.

Практичне значення отриманих результатів, сформульованих у роботі теоретичних положень, висновків і рекомендацій полягає в обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі, а також формування стратегічних напрямів оптимізації бізнес-моделі в контексті динамічного ринкового середовища. Розроблена в рамках дисертаційної роботи концептуальна модель підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі трансформації їх бізнес-моделі може бути використана вітчизняними підприємствами, зокрема

операторами ринку експрес-доставки, для розробки та реалізації дієвої економічної політики, спрямованої на зменшення впливу наслідків повномасштабної воєнної агресії та глобальних викликів, підвищення рівня їх стійкості, швидкості реагування та здатності до інноваційного розвитку. Запропоновані рекомендації передбачають адаптацію інструментарію методичного забезпечення трансформації бізнес-моделі операторів експрес-доставки, впровадження елементів реінжинірингу бізнес-процесів і кайдзен-підходу в механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування стратегічних пріоритетів трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації економіки.

Результати дисертаційного дослідження знайшли практичне застосування у діяльності суб'єктів господарювання, що підтверджується відповідними документами (Додаток Б). Наукові положення та пропозиції дисертаційної роботи щодо особливостей управління життєвим циклом бізнес-моделі в контексті її трансформації були використані Асоціацією «Асоціація компаній ТАС груп» у процесі вдосконалення діяльності як самої Асоціації, так і членів Асоціації (довідка № 3 від 01.11.2024). Науково-практичні висновки та положення дисертаційної роботи щодо оптимізації бізнес-процесів на основі поєднання філософії та принципів Кайдзен, були використані «Кайдзен Інститут Україна» в процесі адаптації бізнес-моделі до умов динамічного ринкового середовища (довідка № 012/10/25 від 08.10.2025).

Матеріали дисертації використані у навчальному процесі Міжрегіональної Академії управління персоналом при підготовці програм навчальних курсів: «Економічне управління підприємством», «Теорія і організація управління», «Інноваційні технології управління персоналом», «Макроекономіка» та «Мікроекономіка» (довідка від 05.05.2025 № 1522/1).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому викладено авторський підхід щодо теоретико-методичних і науково-практичних аспектів вирішення конкретного наукового завдання розробки теоретичних і прикладних засад

підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі. Сформульовані в дисертації наукові положення, висновки, пропозиції та рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором самостійно. Ідеї, положення та гіпотези інших авторів, використані в дослідженні, мають відповідні посилання та застосовуються виключно для аргументації ідей здобувача. У випадках, коли в дисертаційній роботі використано матеріали з наукових праць, опублікованих у співавторстві, включено лише ті положення, які є результатом самостійної роботи здобувача. Публікації [1, 4, 6] здійснені без співавторства. У роботах [2 – 3, 5], виконаних здобувачем спільно із співавторами, здобувачу належить участь у постановці задач, проведені науково-теоретичного дослідження засад і особливостей підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі та формулюванні висновків. Ідеї та пропозиції співавторів наукових публікацій в дисертації не використовувалися, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, одержані узагальнення та висновки дисертаційної роботи були представлені дисертантом на засіданнях кафедри управління бізнесом Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом і були оприлюднені на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: III Всеукраїнській КАЙДЗЕН-конференції (м. Київ, 14-16 листопада 2016 р.), V Всеукраїнській КАЙДЗЕН-конференції (м. Київ, 6 грудня 2018 р.), Конференції «Шлях до ефективності та лідерства на ринку», (м. Харків, 23-25 травня 2019 р.), II Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів» (м. Кременчук, 22 лютого 2024 р.), XXII Щорічному форумі фінансових директорів України (м. Київ, 24-25 жовтня 2024 р.), X Міжнародній науково-практичній конференції «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності» (м. Київ, 20-22 травня 2025 р.).

Публікації. Основні результати досліджень дисертаційної роботи та пропозиції були викладені у двох наукових статтях, опублікованих у наукових фахових виданнях України, одній статті, опублікованій у міжнародному журналі, індексованому в наукометричній базі Scopus, а також у одній статті в професійному журналі і двох матеріалах та тезах доповідей в збірниках праць міжнародних конференцій, які додатково відображають наукові результати дисертації та є свідченням апробації роботи.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, які логічно поєднані у дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 231 сторінку, з них основного тексту – 201 сторінка з 10 рисунками та 34 таблицями. Список використаних джерел становить 192 найменування і займає 24 сторінки. Додатки розміщено на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЇХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

1.1 Еволюція поглядів на конкурентоспроможність підприємства та її економічна сутність

В умовах глибоких трансформаційних змін, спричинених війною, порушенням глобальних ланцюгів постачання, цифровізацією та високим рівнем ринкової турбулентності, забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває ключового значення для стабільного функціонування національної економіки. Визначальними факторами, що впливають на конкурентоспроможність, є технологічна гнучкість, здатність до оперативного реагування на зовнішні виклики, ефективне управління ресурсами, рівень цифрової інтеграції та готовність до організаційних змін. У цьому контексті зростає значення бізнес-моделі підприємства як комплексного механізму створення, доставки та монетизації цінності. Її трансформація виступає не просто вимогою часу, а стратегічною необхідністю для адаптації до нових умов господарювання. Успішна перебудова бізнес-моделі дозволяє підприємству інтегрувати інноваційні рішення, переосмислити взаємодію з клієнтами, оптимізувати процеси й забезпечити довгострокову стійкість у нестабільному середовищі, що і зумовлює актуальність дослідження. Глобалізаційні тенденції у світі викликають значні зміни на мікро-, мезо- та макрорівнях в різних сферах економіки, суспільного життя та технологіях виробництва. Ці трансформації супроводжуються посиленням міжнародної конкуренції та виникненням нових моделей бізнесу. Відтак аналіз та дослідження бізнес-моделей стає важливим елементом формування

конкурентоспроможності та досягнення успіху в умовах швидких змін у світовому бізнес-середовищі.

Аналізуючи існуючі підходи до визначення сутності поняття «конкуренція» О. Базик відзначає наступні особливості даної категорії [154]:

1) конкуренція - це суперництво економічних суб'єктів учасниками на ринку з метою досягнення найвищих показників у господарській діяльності;

2) конкуренція представляє собою регулюючий механізм ринку, який контролює попит і пропозицію на ньому;

3) конкуренція означає боротьбу між традиційними та інноваційними підходами.

Систематизація даних підходів наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трансформація економічних теорій конкуренції

Теорії, представники	Зміст теорії
Теорія абсолютних переваг (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Міль) [169, 171, 172]	Приватна ініціатива й вільний конкурентний ринок, на якому рівновага між виробництвом і споживанням підтримувалась, з одного боку, завдяки конкуренції між великою кількістю незалежних виробників, а з іншого – завдяки наявності масових індивідуальних споживачів. Конкуренція ґрунтувалась на ідеальній схемі виробничих відносин.
Теорія конкурентних переваг (М. Портер) [3, 13]	Конкуренція проявлялась завдяки конкурентним перевагам підприємств залежно від змін конкурентного середовища та від їх ефективного використання.
Теорія рівноваги (А. Маршалл) [173]	Конкуренція слугувала ідеальним механізмом установаження рівноваги на ринку завдяки дії законів граничної корисності та граничної продуктивності. Вона забезпечувала розвиток технологій та споживчих переваг на основі визначення відносних цін.

Теорії, представники	Зміст теорії
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер) [170]	Конкуренція враховувала не лише процес регулювання кон'юнктури ринку, а й вміння суб'єктів ефективно упроваджувати інноваційні технології. Індикатором конкуренції нового типу вважався підприємець-новатор.
Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. Прахалад) [160]	Використання нових форм конкуренції, інноваційних технологій у глобальному масштабі, прийняття рішень щодо задоволення неспоживчих потреб споживачів стали новими чинниками конкуренції. Вона розпочиналась на етапах проєктування нових потреб суспільства.

Джерело: складено на основі [3, 13, 160, 169-173].

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається здатністю його бізнес-моделі забезпечити ефективне поєднання внутрішніх ресурсів із викликами зовнішнього середовища. Саме бізнес-модель виступає інструментом стратегічного управління, що формує основи для створення та утримання стійких конкурентних переваг. Отже, в межах даного дослідження потребує висвітлення еволюція розвитку підходів до формування бізнес-моделей, тобто процес переходу від статичної до адаптивної системи, що керує створенням, збутом та монетизацією цінності в умовах технологічної, ринкової та інституційної невизначеності. Такий підхід вимагає визначення структури елементів, перевірка гіпотез та екосистемного управління, яке передбачає партнерство та чітке встановлення стандартів.

Понад п'ятдесят років тому у наукових дискусіях з'явився термін «бізнес-модель», перші використання якого приписують Р. Беллману в 1957 році [1]. Пізніше цей термін з'являвся в літературі, проте його трактування залишалося неоднозначним, переважно в контексті інформаційних технологій та моделювання процесів. Лише у 1975 році американський науковець Е. Кончаль висловлював можливість подальшого використання моделювання бізнесу як інструменту управління [2].

Варто зазначити, що від кінця 1960-х до 1990-х років уява про те, як підприємство отримує дохід, переважно розглядали в межах стратегічного аналізу (ланцюг цінності, портфельні матриці, модель «п'яти сил» конкуренції М. Портера [3]).

З появою електронної комерції у 1990-х бізнес-модель почали тлумачити як цілісну схему створення й привласнення цінності та трактувати її як опис потоків товарів, послуг та інформації, ролей учасників і джерел доходів [4].

Разом з тим, на початку 2000-х акцент змістився на конкретні механізми створення цінності (підвищення ефективності, поєднання взаємодоповнювальних елементів, утримання клієнта, новизна пропозиції) та на чітке розмежування між бізнес-моделлю та стратегією. Так, бізнес-модель фіксує операційну логіку створення та монетизації цінності, в той час як стратегія визначає вибір ринкової позиції та способи конкуренції [34].

У середині 2000-х років формується «структура» бізнес-моделі, зокрема ціннісна пропозиція, формула отримання прибутку, ключові ресурси та ключові процеси. Відтоді бізнес-модель розглядають як посередника між стратегією й тактикою, тобто вона перетворює стратегічні припущення у конкретну конфігурацію товарної пропозиції, каналів збуту, політика ціноутворення і процесів, а тактика забезпечує щоденне виконання цієї конфігурації [35].

У 2010-х роках, з поширенням платформ і двосторонніх ринків, зміст поняття за своїм характером стає мережевим та екосистемним. Відтак зміст бізнес-моделі набуває ознак мережовості та екосистемності, на чинне місце виходить не безпосередньо продукт, а його входження в спільні мережі (маркетплейси, партнерські сервіси) та координація взаємодії в цій мережі, що й становить основну додаткову цінність [36].

Починаючи з 2020-х років, бізнес-моделі стають більш гнучкими й орієнтованими на дані, зосереджуючись на довірі й стабільності. Компанії дедалі частіше застосовують нові способи оплати, наприклад, підписку,

оплату за фактичне використання товаром чи послугою або за досягнутий результат. У бізнес-моделі закладаються вимоги до захисту персональних даних і кібербезпеки, а також інтегрується штучний інтелект для покращення створення й доставки цінності. Управління такою бізнес-моделлю має циклічний характер, зокрема формуються гіпотези, проводяться експерименти, аналізуються ключові показники (наприклад, цінність клієнта чи вартість його залучення), після чого модель масштабують або коригують. Процес узгоджується через систему цілей та результатів, а якість забезпечення фіксується у спеціальних угодах про рівень обслуговування [37].

Г. Швиданенко та Н. Ревуцька розглядають еволюцію концепції формування бізнес-моделей підприємства крізь призму основних періодів розвитку теорії стратегічного управління [9]. При цьому дослідники виділяють три основні етапи її розвитку:

1. Період з 1960-х до першої половини 1970-х років представляє перший етап, який характеризується широким поширенням школи планування, зокрема:

- домінування школи планування, в ході якого підприємства активно використовували концепцію стратегічного планування. Значна увага приділялася ретельному розробленню стратегій, планів і тактик для досягнення поставлених цілей;

- централізація управління, яка відзначалася великою роллю централізованого управління, де стратегічне планування і контроль здійснювалися зверху вниз. Основний акцент робився на ієрархічній структурі і чіткому розподілі влади;

- орієнтація на довгострокові плани — активне створення підприємствами довгострокових стратегій, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг і забезпечення стабільності у майбутньому;

- акцент на ефективності та оптимізації — увага приділялася ефективному використанню ресурсів та оптимізації операцій для максимізації прибутку;

- фіксовані стратегії – бізнес-моделі в основному ґрунтувалися на фіксованих стратегіях, розроблених на довгострокову перспективу, з меншим акцентом на адаптивності до змін в середовищі.

Цей період визначався жорстким контролем і плануванням, що відображало потребу в системному підході до стратегічного управління та розвитку бізнес-моделей.

1. Другий етап, що охоплює середину 1970-х років до кінця 1980-х років та характеризується наступним чином:

- домінування підходу до позиціонування, зокрема спостерігається зростання інтересу до концепції стратегічного позиціонування, коли підприємства звертають увагу на своє місце на ринку, конкурентні переваги і визначальні характеристики товарів чи послуг;

- збільшення гнучкості в стратегічному управлінні, зокрема спостерігається рух від жорсткого стратегічного планування до більш гнучких стратегій, спрямованих на адаптацію до змін в оточенні та швидко змінюючихся умовах ринку;

- виділяються різні підходи до стратегічного управління, такі як управління портфелем бізнесів, диференціація стратегій, інноваційні підходи тощо. Підприємства стають більш свідомими щодо необхідності розвитку конкурентних переваг;

- поява нових ідей у стратегічному управлінні, а саме з'являються нові концепції, такі як стратегія зосередженості, стратегія диференціації, стратегія цінового лідерства, лідерства за витратами, які визначають способи досягнення конкурентних переваг;

- спостерігається перехід від більш жорсткого контролю до більш гнучких та адаптивних стратегій, враховуючи зміни в бізнес-середовищі та стрімкого розвитку концепцій стратегічного управління.

2. Третій етап, розпочинаючи з початку 1990-х років і до сучасного періоду, характеризується формуванням концепції бізнес-моделі компанії та розвитком школи компетенцій – відзначається переходом від традиційного

стратегічного управління до більш гнучких, інноваційних та цільових підходів у керуванні бізнес-моделями підприємств.

Даний етап характеризується наступними особливостями:

- на цьому етапі виникає чітка концепція бізнес-моделі, яка визначає, як підприємство створює, постачає і захищає цінність для своїх клієнтів. Бізнес-модель стає стратегічним інструментом для досягнення конкурентних переваг;
- на передній план виходить школа компетенцій, де управління власними компетенціями та ключовими конкурентними перевагами стає важливим аспектом стратегічного управління;
- бізнес-модель акцентується на створенні цінності для клієнтів та інших зацікавлених сторін. Підприємства активно розвивають стратегії, спрямовані на задоволення потреб ринку та забезпечення стійких відносин з клієнтами.
- наголос робиться на здатності адаптуватися до швидких змін в бізнес-середовищі. Інновації та гнучкість стають ключовими елементами успішної бізнес-моделі;
- підприємства розвивають спрощені та диференційовані стратегії, спрямовані на вибіркові конкурентні переваги та зосередження на своїх сильних сторонах;
- зростає значення стратегічної співпраці та розвитку екосистем, де підприємства взаємодіють для створення інновацій та розширення впливу.

Послідовна еволюція бізнес-моделей підприємств привела до формування низки ключових характеристик, які взаємно доповнюють і підсилюють одна одну, а саме:

- 1) клієнтоцентричність, яка передбачає, що ціннісна пропозиція підприємства має відповідати реальним, емпірично підтвердженим потребам конкретного сегмента споживачів. Такий підхід змінює логіку проєктування продуктів і послуг, від абстрактного бачення до практичного розв'язання завдань клієнта;

2) модульність та платформність, які дають змогу швидко адаптувати бізнес-модель до нових умов за рахунок сумісності елементів, відкритих програмних інтерфейсів (API) та партнерських екосистем. У цьому контексті зростає роль підходу, за якого дані стають стратегічним ресурсом, а персоналізація, алгоритми та аналітика в реальному часі відіграють центральну роль у створенні та захопленні цінності;

3) сервітизація, тобто перехід від одноразових продажів до надання послуг у розрізі довгострокової перспективи, зокрема за підпискою, оплатою за використання або досягнутий результат (outcome-based pricing). Це дозволяє підприємству стабілізувати грошові потоки та збільшити довготривалу цінність клієнта. Для цього необхідне операційне експериментування – постійне тестування гіпотез (наприклад, A/B-тестування) та прийняття рішень на основі ключових показників ефективності;

4) стійкість та відповідність зовнішнім вимогам, що передбачає інтеграцію принципів Цілей сталого розвитку (екологічних, соціальних і управлінських), кібербезпеки, комплаєнсу й захисту даних у саму архітектуру бізнес-моделі. Це створює основу для довіри з боку споживачів, партнерів і регуляторів. Такі трансформації зумовлені впливом технологічних чинників: розвитком інтернету, мобільності, хмарних сервісів, штучного інтелекту та здешевленням обробки даних, що відкрили нові можливості для створення та монетизації цінності. Еволюція бізнес-моделей підприємств зумовлюється взаємодією кількох груп чинників, які формують як можливості, так і обмеження їхньої трансформації. Насамперед технологічні зрушення – інтернет і мобільність, хмарні обчислення, інтернет речей, застосування штучного інтелекту та автоматизації, а також здешевлення зберігання й обробки даних – створили передумови для нових механізмів створення, доставки й монетизації цінності.

Унаслідок цього виникла об'єктивна потреба в адаптації бізнес-моделей до актуальних ринкових та поведінкових трендів, що включають стрімке зростання електронної комерції, зростання очікувань споживачів щодо

швидкості, зручності та прозорості сервісу, підвищений запит на персоналізацію пропозицій, а також урахування мережевих ефектів, які підвищують цінність продукту зі збільшенням кількості користувачів.

Паралельно зміцнюються регуляторні рамки: стандарти приватності та захисту даних, антимонопольна політика і вимоги до звітності зі сталого розвитку формують нові «правила гри», що впливають на допустимі способи збору даних, структуру партнерств і моделі монетизації. У глобальному вимірі глобалізація та геоекономічні зрушення сприяють розвитку крос-бордерних ланцюгів постачання та платформ глобального масштабу, тоді як шоки – насамперед пандемія й війна – прискорюють перебудову каналів збуту й операційних процесів, роблячи гнучкість і відмовостійкість невід’ємними рисами сучасних бізнес-моделей.

Водночас фінансові умови обґрунтовують критерії життєздатності цих трансформацій, зокрема доступність капіталу та вимоги інвесторів до прозорості бізнес-одиниці (економіки бізнес-одиниці; порівняння доходу й витрат на одну «одиницю» продукту/клієнта) і чіткого шляху до прибутковості визначають, які архітектури можуть бути масштабовані. Нарешті, екосистемні взаємодії – поява комплементарів, партнерських маркетплейсів, спільних стандартів і сумісних технологій – зміщують фокус від ізольованої фірми до мережі учасників, де конкурентні переваги дедалі частіше виникають на стику координації, інтеперабельності та управління спільними активами даних. Сукупна дія цих чинників формує траєкторії еволюції бізнес-моделей: від продуктово-центричних і транзакційних до дано-керованих, сервісних та платформних конфігурацій із вбудованими механізмами стійкості.

Вивчення економічної літератури з даного питання вказує на значущий вплив стратегії на еволюцію бізнес-моделі. Цей погляд знаходить своє відображення у дослідженнях Г. Хемела, де він визнає «Основну стратегію» спільно з «стратегічними ресурсами», «інтерфейсом клієнта» та «мережею цінностей» як ключовий компонент бізнес-моделі [5]. Взаємозв’язок між

бізнес-моделю і стратегією можна проілюструвати за допомогою «рівняння цінності», запропонованого М. Леві [6, 7]:

$$V = M \times S, \text{ де}$$

V – Value (Цінність),

M – Model (Бізнес-модель)

S – Strategy (Стратегія).

Дане рівняння передбачає, що підприємство повинно визначити кращі бізнес-моделі для реалізації своєї стратегії.

А. Касич при визначенні сутності терміну «бізнес-модель» зауважує, що цей термін часто плутають із стратегією, замінюючи одне поняття іншим або включаючи стратегію як один із компонентів бізнес-моделі. Цей факт обумовлений тісним зв'язком бізнес-моделі із стратегією, хоча вони не є тотожними поняттями [8].

Для чіткого розмежування понять «бізнес-модель» і «стратегія» доцільно проаналізувати їх основні характеристики та функціональні відмінності, узагальнені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Відмінності бізнес-моделі від стратегії

Параметр	Бізнес-модель	Стратегія
Створення цінності і її перетворення в прибуток	Фокусується на створенні цінності і одночасно описує те, як підприємство перетворює створену цінність в прибуток	Дивиться далі і фокусується на створенні стійкої конкурентної переваги
Вартість бізнесу	Створює архітектуру перетворення інновацій в економічну цінність для бізнесу, але не відповідає на питання, як перетворити вартість бізнесу в прибуток для власників і акціонерів	Орієнтована на підвищення вартості бізнесу в перспективі
Передбачуваний рівень знання про бізнес-середовище	Створення не вимагає глибоких знань про бізнес-середовище	Адекватність розроблення стратегії залежить від більш глибоких знань, що вимагає більш повної і ясної картини змін, унаслідок чого повинно розвиватися підприємство

Джерело: складено на основі [8].

Надалі, А. Касич надає уточнене твердження, стверджуючи, що бізнес-модель – це узагальнена форма представлення складових елементів внутрішнього середовища підприємства, взаємодії між ними, а також рівня їх адаптації до вимог зовнішнього середовища, в результаті чого створюється цінність для споживача у вигляді товарів, робіт, послуг та економічна цінність на ринку [8].

Важливо відзначити, що сучасні дослідники визначають сутність терміну «бізнес-модель» за допомогою двох підходів, зосереджених на джерелах конкурентних переваг:

- внутрішньо-організаційний підхід, який акцентує увагу на внутрішніх бізнес-процесах та використовуваних технологіях компанії;
- зовнішньо-організаційний підхід, спрямований на зовнішнє оточення компанії і передбачає орієнтацію на створення цінності для клієнтів та результати її діяльності. Відтак основна увага зосереджена на створенні цінності для клієнтів.

У своїх подальших дослідженнях А. Касич та І. Рафальська в процесі вивчення бізнес-моделей використовують такі основні підходи [8]:

- перший підхід – бізнес-модель розглядається як логіка та спосіб функціонування стратегічно-орієнтованого підприємства; за допомогою стратегії підприємство конкурує на ринку, а тактика є втіленням і стратегії. Таким чином бізнес-модель є проміжною ланкою між стратегією та тактикою, тобто це створене внутрішнє середовище підприємства, яке забезпечує трансформацію стратегії у тактику;
- другий підхід характеризує розвиток підприємств як процес удосконалення всіх внутрішніх підсистем, функціональних зон та бізнес-процесів відповідно до стадій життєвого циклу. Концепція життєвого циклу у повній мірі стосується бізнес-моделей, оскільки з розвитком підприємства відбувається зміна і бізнес-моделей. З іншого боку, розуміння логіки впливу бізнес-моделей на зміну стадій життєвого циклу дозволить підвищити стійкість та збалансованість розвитку підприємства.

Основні підходи щодо визначення терміну «бізнес-модель» представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Трактування терміну «бізнес-модель» різними авторами

Автори (рік)	Трактування терміна «бізнес модель» різними авторами
<i>Орієнтація на цінність / клієнта</i>	
Остервальдер А., Пігне І., 2010 [10]	Бізнес-модель – це уявлення про те, як організація робить (або має намір зробити) гроші. Бізнес-модель описує цінність, яку організація пропонує різним клієнтам, відображає здатності організації, перелік партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання стійких потоків доходу.
Сливоцький А., 1996 [11]	Бізнес-модель – це те, як компанія вибирає споживача, формулює і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток. Компанії можуть пропонувати продукти, послуги або технології, але ця пропозиція ґрунтується на комплексній системі дій і взаємин, яка представляє собою бізнес-модель компанії
Джонсон М. В., Крістенсен К. М., Кагерманн Г., 2008 [12]	Автори концепції «Інноваційний дилема» та «Бізнес-модель високих технологій», які досліджують, як бізнес-моделі можуть бути використані для досягнення конкурентної переваги через інновації.
Портер М., 1979 [13]	За його концепцією, бізнес-модель — це спосіб створення та захоплення економічної вартості.
Чесброу Г., 2010 [14]	Вивчає поняття відкритого інноваційного процесу та роль бізнес-моделей у створенні та збереженні інновацій
Тіммерс П., 1998 [15]	Бізнес-модель – це: (а) архітектура продуктів, послуг та інформаційних потоків, що включають опис різних суб'єктів бізнесу та їхньої ролі; (б) опис потенційних вигод для різних суб'єктів бізнесу; (с) опис джерел доходів.

Продовження таблиці 1.3

Автори (рік)	Трактування терміна «бізнес модель» різними авторами
Хемел Г., 2000 [5, 16]	Бізнес-модель – це втілена на практиці концепція певного бізнесу, що складається з чотирьох елементів: ключової стратегії, стратегічних ресурсів, профілю споживачів і структури цінності
<i>Орієнтація на вартість</i>	
Казадесус-Масанелл Р., Дж. Ріхарт, 2010 [17]	Бізнес-модель відноситься до логіки компанії, це шлях до створення вартості для своїх акціонерів Бізнес-модель описується двома елементами: чим займається бізнес та як він заробляє гроші, здійснюючи цей бізнес
Лотиш О., 2022 [18]	Бізнес-модель – це метод здійснення бізнесу, завдяки якому компанія може забезпечити себе, тобто згенерувати дохід, виручку. Бізнес-модель детально демонструє місце розташування компанії у ланцюгу створення вартості
<i>Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси</i>	
Афуа А., Туччі К., 2001 [19]	Бізнес-модель – це метод, за допомогою якого фірма будує та використовує свої ресурси, для створення цінності, з метою отримання прибутку. Вона детально описує, як фірма наразі заробляє гроші та як планує це робити в довгостроковій перспективі.
К. Зотт, 2010 [20]	Бізнес-модель - це планований набір дій, визначених як бізнес-процеси, спрямованих на досягнення прибутку на ринку. Це комплекс способів здійснення діяльності в компанії, включаючи її структуру, продукцію, методи постачання та обслуговування товарів, а також стратегічні правила, які визначають способи ведення бізнесу та підвищення ринкової цінності.
Магретта Дж., 2002 [21]	Бізнес-модель - це докладний опис компанії як складної системи, який точно визначає всі її об'єкти, процеси, правила виконання операцій, наявну стратегію розвитку і критерії оцінки ефективності функціонування цієї системи.

Автори (рік)	Трактування терміна «бізнес модель» різними авторами
<i>Комбінований підхід</i>	
Робінсон Р., 2005 [22]	Бізнес-модель – це управлінська концепція щодо того, як саме сукупність стратегій організації має співпрацювати разом у системний спосіб, щоби дати змогу організації здобути конкурентну перевагу і досягати поставлених цілей
Чесброу Г., 2006 [23]	Бізнес-модель компанії – це спосіб, який компанія використовує для створення цінності та отримання прибутку шляхом комерціалізації інновацій

Джерело: складено автором на основі [9 – 27]

Отже, сучасні вчені визначають бізнес-модель з різних точок зору, розглядаючи її як:

- сукупність дій, які породжують економічні, соціальні та інші цінності при використанні сприятливих можливостей у ланцюгу між ресурсним забезпеченням та економічним результатом;
- метод, яким підприємство забезпечує споживачів товарами та послугами.

Аналізуючи складові елементи бізнес-моделі, які найбільш повно відображають її сутність, варто розглянути запропоновану Б. Віртцом структуру інтегрованої бізнес-моделі [28]. Так, на думку автора, її формують наступні елементи:

- 1) Стратегічні елементи включають стратегічну модель (стратегічний план та розвиток, ціннісна пропозиція бізнес-моделі); ресурсну модель (основні компетенції, ключові активи та ресурси); мережеву модель (мережа бізнес-моделі, мережа партнерів).
- 2) Ринкові компоненти включають клієнтську модель (відносини з клієнтами/цільовими групами, канали взаємодії); модель ринкової пропозиції (конкуренція, структура ринку, ціннісна пропозиція/товари і послуги); модель доходів (джерела доходів, диференціація доходів).

3) Компоненти створення цінності включають виробничу модель (виробничі процеси, створення вартості); модель закупівель (закупівля ресурсів, інформація); фінансову модель (фінанси підприємства, модель капіталу, модель структури витрат).

Отже, узагальнюючи визначення великої кількості науковців, можна інтерпретувати бізнес-модель з різних позицій, виходячи з:

- 1) набору дій, за допомогою яких створюється цінність при використанні сприятливих можливостей;
- 2) системи, яка відображає, які дії виконує компанія, та яким чином вона це робить;
- 3) способу, за допомогою якого підприємство надає товари та послуги споживачам;
- 4) ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом;
- 5) процесу створення підприємствами цінності для споживачів та інших зацікавлених стейкхолдерів;
- 6) способу нарощування цінності самого підприємства, зосереджуючи увагу на отриманні максимальної прибутковості;
- 7) процесу створення організацією економічних, соціальних та інших цінностей.

До визначення складу елементів та внутрішньої структури бізнес-моделі підприємства можна використати уніфікований підхід до конструювання бізнес-моделей, основні елементи якої розглянуто в табл. 1.4.

Таким чином, бізнес-моделювання є безперервним процесом удосконалення архітектури внутрішніх підсистем, бізнес-процесів і логіки створення цінності підприємства з метою забезпечення його здатності адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, зокрема до умов воєнного стану, економічної нестабільності, цифровізації та зміни споживчої поведінки. У межах цього процесу формується узгоджена конфігурація ресурсів, операцій, партнерств і каналів монетизації, яка дозволяє реалізовувати

конкурентні переваги – такі як інноваційність, гнучкість, сервісна орієнтація та швидкість реагування. Бізнес-модель, як операційна основа функціонування підприємства, слугує інструментом трансляції стратегічних рішень у практичні механізми створення й доставки цінності, а отже є ключовим фактором формування конкурентоспроможності. Саме через здатність до гнучкої трансформації та адаптації бізнес-модель стає основою для збереження та зміцнення позицій підприємства на ринку в умовах високої невизначеності та викликами війни.

Таблиця 1.4

Підходи до конструювання бізнес-моделей підприємства

№	Модель (автори)	Елементи	Складові
1.	Модель Бізнес-школи Гарвардського університету <i>Сутність</i> Пропозиція цінності для клієнта (CVP – Customer Value Proposition)	Модель прибутку (план створення цінності для себе). Ключові ресурси (активи, що забезпечують пропонування цінності). Ключові процеси (операційні та управлінські процеси, що забезпечують створення/доставку цінності)	<i>Для CVP</i> : здатність компанії знаходити та створювати цінність для клієнта; <i>для моделі прибутку</i> : модель доходів, структура витрат, модель маржі, швидкість обороту ресурсів; <i>для ключових ресурсів</i> : люди, технології, продукти, засоби й обладнання, канали, бренд; <i>для ключових процесів</i> : підготовка кадрів, виробництво, бюджетування, планування, продаж і обслуговування, а також правила компанії, показники та норми
2.	Модель Бостонської консультативної групи	Пропозиція цінності Операційна модель	<i>Для пропозиції цінності</i> : цільовий сегмент, пропонована продукція/послуга, модель доходів; <i>Для операційної моделі</i> : ланцюжок цінностей, модель витрат, організація (архітектура бізнес-системи)

Продовження таблиці 1.4

№	Модель (автори)	Елементи	Складові
3.	Модель консалтингового центру IBM	Бізнес-мета компонента – чітко окреслена ціль/результат, за який відповідає компонент. Ресурси – люди, знання, активи/ІТ, капітал, дані, необхідні для досягнення мети. Система управління – процеси, правила, показники/метрики, що регулюють роботу компонента. Бізнес-послуги – набір послуг, які компонент отримує та надає іншим; якість фіксується в SLA (угодах про рівень обслуговування)	Формулювання мети (outcome); зона відповідальності; очікувані результати/цінність; межі компонента; припущення та обмеження; ключові зацікавлені сторони; ролі та компетентності; знання/процедури; дані (довідники, події, показники якості даних); ІТ-активи (сервіси, додатки, API, інтеграції); матеріальні активи/обладнання; фінансові ресурси/бюджет; партнерські ресурси; процеси «as-is/to-be»; регламенти/політики; показники ефективності (KPI, метрики якості, ризикові індикатори); контрольні точки та внутрішні аудити; управління ризиками й комплаєнсом; ролі власності (owner), RACI-матриця; цикл удосконалення (планування – виконання – перевірка – дія); каталог послуг (що надає і що отримує компонент); інтерфейси та умови взаємодії; рівні сервісу SLA (угоди про рівень обслуговування) й OLA (внутрішні угоди між підрозділами); вхідні/вихідні потоки (дані, заявки, матеріали); ціноутворення/трансфертні тарифи (за потреби); зворотний зв'язок і механізми ескалації

Джерело: складено автором за даними [29 – 31]

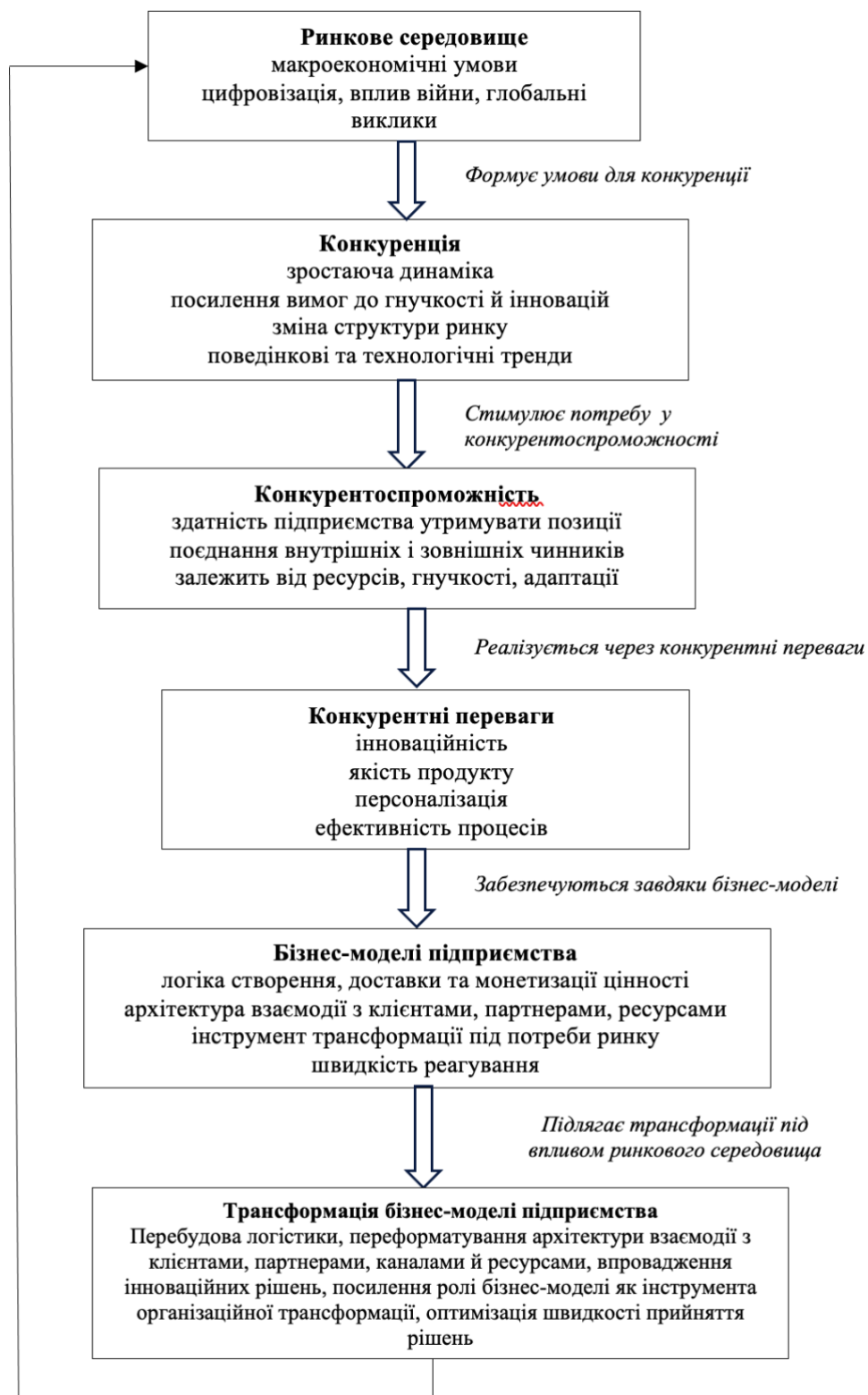


Рис. 1.1. Логіка формування конкурентоспроможності підприємства через трансформацію бізнес-моделі

Джерело: розроблено автором

Виходячи зі схеми (рис. 1.1), можна зробити узагальнений висновок, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом ринкового середовища та рівня конкуренції, а її досягнення забезпечується через наявність чітко виражених конкурентних переваг, які, у свою чергу, реалізуються завдяки ефективно побудованій та гнучко трансформованій бізнес-моделі. Відтак успішна адаптація до викликів середовища, зокрема умов війни, цифрової трансформації та зміни споживчих очікувань, передбачає не просто оперативне реагування, а системне переосмислення логіки створення та доставки цінності, що робить бізнес-модель стратегічним інструментом досягнення й утримання конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.5

Теоретичні підходи до визначення сутності бізнес-моделювання та трансформації бізнес-моделі

Ключове поняття	Авторське тлумачення	Змістовна характеристика
Бізнес-моделювання	безперервний процес удосконалення архітектури внутрішніх підсистем, бізнес-процесів і логіки створення цінності підприємства з метою забезпечення його здатності адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, зокрема до умов воєнного стану, економічної нестабільності, цифровізації та зміни споживчої поведінки	формується узгоджена конфігурація ресурсів, операцій, партнерств і каналів монетизації, яка дозволяє реалізовувати конкурентні переваги — такі як інноваційність, гнучкість, сервісна орієнтація та швидкість реагування

Продовження таблиці 1.5

Ключове поняття	Авторське тлумачення	Змістовна характеристика
Бізнес-модель	операційна основа функціонування підприємства, слугує інструментом трансляції стратегічних рішень у практичні механізми створення й доставки цінності. Є ключовим фактором формування конкурентоспроможності	Саме через здатність до гнучкої трансформації та адаптації бізнес-модель стає основою для збереження та зміцнення позицій підприємства на ринку в умовах високої невизначеності, включно з викликами війни
Трансформація бізнес-моделі підприємства	цілеспрямований процес перегляду та оновлення логіки створення, доставки та монетизації цінності з метою забезпечення стратегічної та операційної адаптації підприємства до змін у ринковому середовищі, зокрема до викликів воєнного стану, дестабілізації ланцюгів постачання, цифровізації та трансформації споживчих очікувань	процес включає реорганізацію архітектури взаємодії з клієнтами, партнерами, каналами та ресурсами, впровадження інноваційних рішень, а також розвиток інструментів швидкого прийняття рішень і валідації гіпотез у режимі реального часу. Трансформація бізнес-моделі виступає ключовим механізмом формування гнучкості, стійкості й здатності підприємства ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності та підвищеної ринкової конкуренції

Джерело: розроблено автором

Аналіз наведених в табл. 1.5 трактувань засвідчив, що поняття «бізнес-моделювання» розглядається автором як процес формування та безперервного удосконалення бізнес-моделі підприємства відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Бізнес-модель, у свою чергу, інтерпретується як структурна логіка

створення та монетизації цінності, що відображає стратегічну архітектуру взаємодії з клієнтами, партнерами та ресурсами. Трансформація бізнес-моделі є розвитком цих двох категорій і відображає здатність підприємства до адаптивної перебудови внутрішніх процесів та механізмів створення цінності відповідно до ринкових викликів, зокрема умов війни. Отже, бізнес-моделювання слугує інструментом динамічного управління, бізнес-модель є об'єктом цього процесу, а трансформація бізнес-моделі підприємства є його стратегічною формою реалізації у відповідь на зовнішні загрози.

На основі зазначеного, маємо можливість сверджувати, що під процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі трансформації бізнес-моделі варто розуміти цілеспрямований процес удосконалення стратегічної, організаційної та технологічної архітектури бізнесу, який забезпечує зростання його стійкості, адаптивності та здатності створювати споживчу цінність в умовах динамічного середовища. Така трансформація передбачає перегляд ключових елементів бізнес-моделі, зокрема ціннісної пропозиції, структури ресурсів, каналів взаємодії, механізмів монетизації та партнерських відносин, з метою підвищення ефективності та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Науково обґрунтовані напрями застосування бізнес-моделі як інструмента формування конкурентоспроможності підприємства визначаються її ключовими функціями, серед яких діагностична, що забезпечує виявлення слабких місць, потенціалу розвитку та узгодженості внутрішніх компонентів моделі; інвестиційна, яка дозволяє презентувати логіку створення та монетизації цінності для зовнішніх зацікавлених сторін з метою залучення ресурсів; інноваційна, що орієнтує підприємство на постійний пошук нових способів створення цінності та забезпечення сталих конкурентних переваг; стратегічна, що забезпечує узгодження бізнес-моделі з довгостроковими цілями підприємства; а також адаптаційна, яка дає змогу оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема в умовах турбулентності та ризиків.

Результати проведеного дослідження підтверджують, що в умовах динамічного та турбулентного ринкового середовища, посиленого війною, цифровізацією та змінами в споживчій поведінці, конкурентоспроможність підприємства формується як комплексна характеристика його адаптаційного потенціалу. Здатність підприємства ефективно функціонувати та утримувати конкурентні позиції залежить не лише від внутрішніх ресурсів, але й від гнучкості в управлінні цінністю, що створюється для споживача. Вирішальне значення при цьому набуває бізнес-модель, яка відіграє роль стратегічного інструмента, що опосередковує взаємозв'язок між зовнішнім середовищем, конкурентними викликами та внутрішніми процесами створення вартості. Її трансформація дозволяє підприємству переосмислити структуру своєї діяльності, адаптувати канали доставки цінності, змінити механізми монетизації та посилити інноваційний компонент діяльності. Сучасні тенденції розвитку бізнес-моделей свідчать про їхню еволюцію від статичних конструкцій до гнучких, сервісно-орієнтованих і дано-керованих систем, здатних забезпечити стійкість і масштабованість навіть у кризових умовах.

1.2. Сутність та методичне забезпечення управління життєвим циклом бізнес-моделі підприємства

У межах сучасних підходів до стратегічного управління діяльністю підприємства дедалі більшої актуальності набуває концепція життєвого циклу бізнес-моделі, яка передбачає її поетапну еволюцію – від формування і тестування до масштабування, адаптації та трансформації. Такий підхід базується на розумінні того, що кожна фаза функціонування бізнес-моделі характеризується унікальним поєднанням цілей, ризиків, управлінських припущень та інструментів оцінювання ефективності, що, в свою чергу, зумовлює потребу в специфічному методичному забезпеченні управління на

кожному з етапів. У зв'язку з цим доцільним видається розгляд бізнес-моделі не як статичної структури, а як динамічного об'єкта управління, розвиток якого потребує системного підходу, гнучких інструментів адаптації та стратегічного моніторингу.

Так, на етапі задуму та проєктування доцільним є формалізація ключових припущень і логічних зв'язків між ціннісною пропозицією, цільовими сегментами, джерелами доходів та внутрішніми можливостями підприємства. Застосування методів сценарного аналізу, структурно-логічного моделювання, картування зацікавлених сторін і морфологічного аналізу дозволяє системно оцінити альтернативи розвитку та знизити ризики суб'єктивного викривлення інформації.

На етапі перевірки життєздатності бізнес-моделі важливо запроваджувати експериментальні протоколи з чітким визначенням управлінських гіпотез, показників ефективності та процедур аналізу результатів. Доцільним є застосування кількісних методів оцінки рентабельності на рівні окремого клієнта, а також визначення економічної доцільності масштабування. Особливу роль відіграє визначення довгострокової цінності клієнта (сума очікуваних прибутків за весь період взаємодії) та вартості його залучення, що дає змогу ухвалювати стратегічно виважені рішення.

Фаза впровадження та масштабування потребує операційного структурування бізнес-моделі через опис регламентованих процесів, стандарти обслуговування (з визначеними показниками якості та строків надання послуг), технічну сумісність ІТ-рішень і механізми управління даними. На цьому етапі стратегічну логіку доцільно формалізувати через систему цілей та результатів, що фокусують увагу виконавців і дають змогу оцінити поступ у досягненні ключових результатів. Орієнтиром виступає базовий показник довгострокової ефективності бізнес-моделі, наприклад, стабільність клієнтського потоку або частка повторних замовлень.

На етапі моніторингу та адаптації ключовим є використання постійної аналітики: динамічних інформаційних панелей, когортного аналізу, карт витрат за бізнес-функціями, методів аналізу фактичних процесів. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від цільових показників, аналізувати причини невідповідності та коригувати стратегію за допомогою перегляду проектного портфеля з урахуванням фінансової і стратегічної доцільності.

Фаза ревізії та повторної інновації зосереджена на оновленні логіки створення цінності відповідно до нових технологічних, регуляторних або поведінкових змін. На цьому етапі варто переглянути джерела доходів, перехід до сервісної моделі, платформізація, монетизація даних та інші інноваційні підходи, що дозволяють запобігти стагнації та втраті релевантності бізнес-моделі.

З огляду на динамічність зовнішнього середовища постає актуальне питання визначення етапу життєвого циклу бізнес-моделі, на якому доцільно ініціювати її трансформацію, адже передчасні або несвоєчасні зміни можуть призвести до втрати ефективності або невиправданих витрат. З цією метою нами було розглянуто структурну характеристику кожного етапу життєвого циклу бізнес-моделі підприємства, що відображено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Життєвий цикл бізнес-моделі підприємства

Етап життєвого циклу	Сутність	Мета	Рівень
Формування бізнес-моделі	Проектування логіки діяльності підприємства, визначення ключових елементів: ціннісної пропозиції, сегментів клієнтів, каналів збуту, партнерств, джерел доходів, структури витрат тощо	Створення концептуальної моделі, яка показує, як підприємство збирається створювати, доставляти і привласнювати цінність	Стратегічний (переважно теоретичне та концептуальне опрацювання)

Продовження таблиці 1.6

Етап життєвого циклу	Сутність	Мета	Рівень
Реалізація бізнес-моделі	Практичне впровадження сформованої моделі у діяльність підприємства (організаційні структури, бізнес-процеси, технології, фінансування)	Перевірка життєздатності моделі, досягнення запланованих результатів, адаптація до реальних умов.	Операційний (пов'язаний із менеджментом, контролем і координацією ресурсів).
Трансформація (адаптація / оновлення)	Зміна або переформатування бізнес-моделі у відповідь на зовнішні чи внутрішні фактори (криза, поява нових технологій, зміна попиту, конкуренція, інституційні зміни).	Збереження конкурентоспроможності, підвищення ефективності, створення нової цінності.	Стратегічно-адаптивний (вимагає переосмислення не тільки операційних аспектів, а й основ самої бізнес-моделі).
Зрілість (стабільне функціонування)	Стабільна реалізація перевіреної бізнес-моделі, досягнення високої ефективності.	Висока рентабельність, стабільний попит, системна робота.	Операційний (пов'язаний із менеджментом, контролем і координацією ресурсів)
Спад / вичерпання потенціалу	Модель поступово втрачає ефективність через зміни у середовищі або вичерпання ресурсів.	Зниження прибутковості, скорочення ринку, ризик стагнації.	Операційний (пов'язаний із менеджментом, контролем і координацією ресурсів)
Закриття або новий цикл	Бізнес-модель або ліквідується, або радикально оновлюється і починається новий цикл формування.	Запуск трансформаційної стратегії чи повна зміна формату бізнесу.	Стратегічно-адаптивний (вимагає переосмислення не тільки операційних аспектів, а й основ самої бізнес-моделі).

Джерело: систематизовано автором

Отже, трансформація бізнес-моделі може відбуватися:

1. *На етапі реалізації*, коли виявляються слабкі місця або виникає потреба швидко адаптувати модель до нових умов. Це частіше відбувається у динамічному середовищі.

2. *Після реалізації*, як окремий стратегічний цикл, коли бізнес-модель переглядається, оновлюється чи навіть радикально змінюється.

Тобто трансформація може бути як вбудованим механізмом у процес реалізації (адаптивне управління, адаптивна трансформація), так і окремим етапом життєвого циклу бізнес-моделі (наприклад, після завершення певного етапу розвитку, циклічна трансформація).

Ефективна трансформація бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності компанії потребує використання відповідного науково-обґрунтованого методичного забезпечення, що стане ключовою передумовою побудови життєздатної бізнес-моделі та дозволить систематизувати управлінські рішення, мінімізувати ризики та адаптувати діяльність до змін зовнішнього середовища.

Розробка методичної підтримки формування бізнес-моделі компанії повинна здійснюватися в ключових сферах, таких як стратегічне планування та визначення цільових ринків, організаційна та управлінська структура, фінансові та економічні механізми, логістика та технологічні процеси, цифровізація та інновації, а також система моніторингу та оцінки ефективності діяльності підприємства.

Розглянемо методичне забезпечення формування бізнес-моделей підприємства, яке охоплює інструментарій щодо системного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, побудови концептуальної бізнес-моделі, її верифікації на предмет ефективності функціонування та можливостей її масштабування. Для комплексного дослідження зовнішнього середовища підприємства доцільно застосовувати низку методів стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити чинники впливу як на макrorівні, так і мікрорівні. Так, методи аналізу зовнішнього середовища дозволяють оцінити ринок, конкурентів, споживачів та макроекономічні фактори. Серед таких

методів варто відзначити: PESTEL-аналіз – оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів; PEST-C-аналіз – модифікація PESTEL із включенням факторів культури (Culture); аналіз ключових драйверів змін (Key Drivers Analysis) – визначення довгострокових тенденцій, що впливають на розвиток ринку (наприклад, цифровізація, глобалізація, «зелена» економіка); SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; SNW-аналіз – деталізована форма SWOT (S – сильні, N – нейтральні, W – слабкі характеристики підприємства); Porter's Five Forces – оцінка конкурентного середовища галузі, що базується на п'яти конкурентних сил: інтенсивність конкурентної боротьби, загроза появи нових учасників, загроза появи продуктів-замінників, влада постачальників та влада споживачів; Benchmarking – інструмент порівняння з провідними практиками конкурентів; аналіз життєвого циклу галузі/продукту – допомагає зрозуміти динаміку ринку, прогнозувати зміни та коригувати стратегії управління продуктом, щоб забезпечити його життєздатність та досягти цілей бізнесу.

Методи *аналізу внутрішнього середовища* підприємства орієнтовані на виявлення, оцінку та систематизацію його ресурсів, компетенцій та внутрішніх можливостей, що визначають потенціал розвитку та конкурентні переваги. До таких методів належать ресурсний аналіз, VRIO-аналіз (Value, Rarity, Imitability, Organization), SNW-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, фінансово-економічна діагностика та аудит внутрішніх бізнес-процесів. Вони дозволяють оцінити матеріальні, фінансові, технологічні та людські ресурси підприємства, рівень його організаційної структури, інноваційні та управлінські компетенції. Проведення аналізу внутрішнього середовища дозволяє визначити сильні й слабкі сторони бізнесу, внутрішні резерви зростання та підґрунтя для побудови ефективної бізнес-моделі. *Методи аналізу внутрішнього середовища* – спрямовані на оцінку ресурсів, компетенцій і внутрішніх можливостей підприємства.

Аналіз бізнес-портфеля компанії – тобто процес ідентифікації, оцінювання та оптимізації його структури з метою забезпечення формування ефективної моделі бізнесу. Основна мета портфельного аналізу бізнесу полягає у визначенні перспектив розвитку кожного з елементів бізнес-портфеля та забезпеченні фінансової результативності існуючої моделі бізнесу компанії на основі їх позиціонування на ринку за здатністю генерувати грошові потоки, а також із урахуванням ризиків, стадії життєвого циклу та рівня диверсифікації діяльності підприємства [9]. На думку вчених, мета портфельного аналізу – оцінка товарно-ринкових можливостей фірми за рамками її справжньої діяльності та винесення остаточного рішення, чи повинна компанія змінити кордони свого портфеля за допомогою диверсифікації, інтернаціоналізації або і того та іншого разом» [32-33].

Доцільно виділити шість етапів проведення аналізу бізнес-портфеля компанії (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Етапи проведення аналізу бізнес-портфеля компанії

Етап аналізу	Зміст/характеристика етапу
Вибір ієрархічного рівня в структурі компанії	Формування багаторівневої структури елементів бізнес-портфеля, яка починається на рівні окремого продукту чи продуктової лінійки і завершується на рівні стратегічних бізнес-одиниць чи зон господарювання компанії
Визначення одиниць аналізу (продуктів, продуктових лінійок, СЗГ), що в будуть використовуватись як окремі об'єкти аналізу	Портфель продуктів; продуктові групи; пакети акцій компанії; сукупність підприємств однієї чи декількох галузей в регіоні чи на національному рівні
Визначення методів портфельного аналізу	на основі обраних методів портфельного аналізу визначаються параметри аналізу бізнес-портфеля для формування критеріїв і вимог до збору необхідної інформації

Продовження таблиці 1.7

Етап аналізу	Зміст/характеристика етапу
Збір та аналіз інформації за ключовими напрямками, що покладено в основу обраної методики портфельного аналізу	Інформація має систематизуватись за напрямками: - привабливість галузі в аспекті позитивних і негативних тенденцій її розвитку, рівня ризику, інтегрованості з іншими галузями, впливу макроекономічних процесів тощо; - конкурентна позиція компанії серед інших суб'єктів у галузі; - оцінювання теперішнього рівня конкурентоспроможності компанії; - ресурсне забезпеченість підприємства, які характеризують бізнес-потенціал її конкурентних позицій на ринку; - оцінювання ринкових можливостей і загроз підприємства на ринку; визначення стадії життєвого циклу компанії (окремих бізнес-одиниць, продуктів чи продуктових лінійок)
Побудова та аналіз обраних матриць бізнес- портфеля компанії	Для здійснення попереднього аналізу стану бізнес-портфеля компанії доцільно визначити такі його параметри: кількість бізнес-одиниць, що функціонують у найбільш перспективних за наявних ринкових умов галузях економіки; кількість проблемних бізнес-одиниць, діяльність яких є збитковою або характеризується низьким рівнем конкурентоспроможності; кількість елементів бізнес-портфеля, які забезпечують стабільну прибутковість; основні ризики втрати конкурентних переваг ключовими складовими бізнес-портфеля

Етап аналізу	Зміст/характеристика етапу
Аргументація вибору критеріїв оптимального бізнес-портфеля	Основними принципами побудови ефективного бізнес-портфеля є: розподіл ризиків; врахування життєвого циклу бізнес-одиниць; класифікація за інвестиційною роллю («генератори» чи «реципієнти»); співвідношення ризику й прибутковості; баланс між динамікою продажів і часткою ринку; гармонізація стратегічних позицій з привабливістю ринку

Джерело: систематизовано на основі [9]

Структурований підхід до здійснення портфельного аналізу бізнесу подано на схемі (рис. 1.2).

Узагальнюючи викладене, запропонована процедура портфельного аналізу бізнесу забезпечує послідовний перехід від ідентифікації елементів портфеля та вибору методики оцінювання до побудови матриць, які дозволяють диференціювати об'єкти за станом розвитку (слабкі, стабільні, найперспективні), врахувати багатовимірні параметри та майбутні тенденції споживання, а відтак ухвалювати обґрунтовані рішення щодо подальшого інвестування, реструктуризації чи відмови від окремих напрямів. Таким чином, модель слугує інструментом узгодження ресурсів і ризиків із стратегічними цілями компанії та підвищує керованість її розвитку.

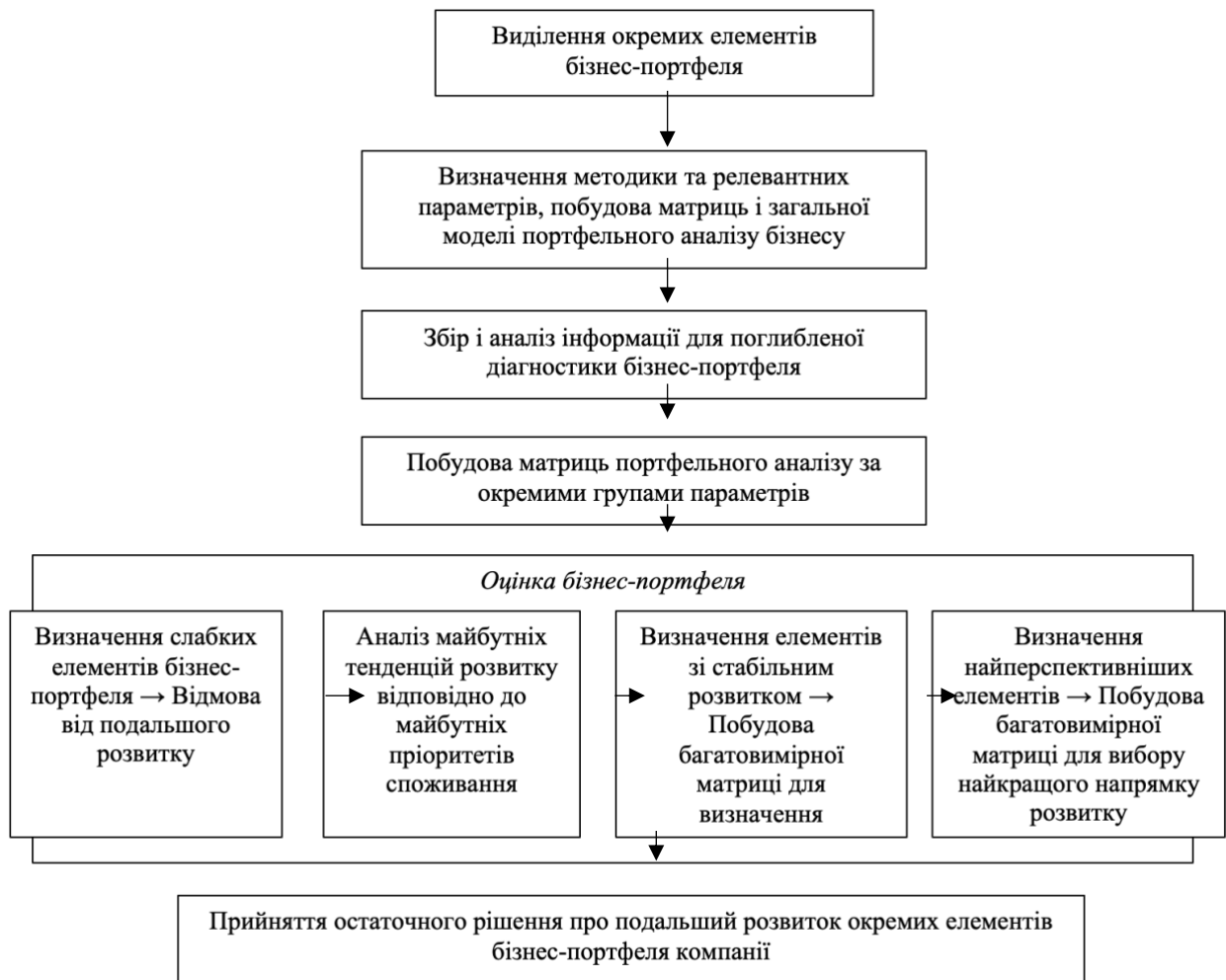


Рис. 1.2. Схема здійснення портфельного аналізу бізнесу

Джерело: систематизовано автором на основі [9]

Варто зазначити, що основним інструментом, який використовується в моделях і методах портфельного аналізу, є побудова двовимірних матриць, за допомогою яких здійснюється порівняння бізнес-одиниць чи продуктів компанії за двома обраними параметрами з метою є розроблення рекомендацій щодо стратегічного розвитку об'єктів портфельного аналізу. Зазвичай, науково-практичні публікації зі стратегічного управління пропонують наступні інструменти портфельного аналізу [38]:

- матрицю BCG – аналіз темпів зростання та відносної частки ринку;
- матрицю GE/McKinsey – аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу;

- матрицю Shell/DPM – привабливості ресурсомісткої галузі залежно від конкурентоспроможності;
- матрицю ADL/LC – аналіз життєвого циклу галузі і відносного положення бізнес-одиниці на ринку;
- модель Хофера – Шенделя (Hofer/Schendel);
- матриця «Hofer's Product-Market Evolution Matrix» (інша інтерпретація Хофера, розширена версія) – акцент на поєднанні життєвого циклу ринку та конкурентної позиції, розширює підхід ADL/LC;
- матрицю Ансоффа – аналіз стратегії компанії в розрізі ринків і продуктів;
- матрицю MCC (Mission and Core Competencies) – дозволяє визначити, які проєкти, продукти, бізнес-одиниці відповідності розвитку місії та ключовим компетенціям підприємства;
- матриця «SPACE» (Strategic Position and Action Evaluation) – досліджує стратегічну позицію бізнесу через чотири виміри: фінансова сила, конкурентна перевага, стабільність середовища та привабливість галузі;
- матриця Shell International (Shell Directional Policy Matrix) – варіація класичної Shell/DPM, де особливо враховують ресурсні обмеження та довгострокову енергетичну політику;
- матриця Arthur D. Little (розширений варіант) – у більш сучасних версіях включає 24 клітинки з деталізацією стратегічних рішень залежно від позиції бізнесу;
- матриця TOWS (розширення SWOT-аналізу) – дає змогу співвіднести можливості та загрози зовнішнього середовища з сильними та слабкими сторонами компанії для вибору стратегії розвитку портфеля;
- матриця «General Electric Business Screen» (варіації GE/McKinsey)
- у деяких модифікаціях включає додаткові параметри, такі як ризики, технологічні перспективи та соціально-політичні фактори;
- матриця «Arthur D. Little Risk-Return» – базується на балансі ризику й потенційної віддачі бізнес-одиниці;

- метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – аналітична модель, яка вивчає залежність прибутковості бізнес-одиниці від низки факторів: ринкова частка, якість продукції, продуктивність, інтенсивність інвестицій;
- матриця «Nine-Box Model» (McKinsey Nine Cell Matrix) – спрощена або варіативна версія GE/McKinsey з дев'ятьма полями для аналізу портфеля;
- метод LOTS (Leadership, Opportunities, Team, Systems) – використовується для оцінки портфеля з точки зору організаційного розвитку та людського капіталу.

Особливої важливості у формуванні методичного забезпечення формування бізнес-моделей набувають *методи безпосереднього формування бізнес-моделі*, які дозволяють структурувати й описати логіку створення та отримання цінності. Серед таких методів варто розглянуто:

1. Business Model Canvas – один з інструментів стратегічного управління, який дозволяє зробити опис пропонованого проекту або проаналізувати модель бізнесу, яка вже використовується, з позицій її ефективності та можливостей розвитку [39]. Модель О. Остервальдера та І. Піньє є результатом дослідження та аналізу низки універсальних бізнес-моделей інших авторів та найкращим чином демонструє всі аспекти, необхідні для побудови ефективної бізнес-моделі компанії. Вона складається з дев'яти основних блоків (компонентів). Наведемо їх у порядку, прийнятому А. Остервальдером та І. Піньє: сегменти споживачів, ціннісна пропозиція, канали, відносини з клієнтами, потоки надходження доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери та структура витрат [26] (рис. 1.3).

<i>Ключові партнери</i>	<i>Ключові види діяльності</i>	<i>Ціннісна пропозиція</i>	<i>Відносини з клієнтами</i>	<i>Сегменти споживачів</i>
Це постачальники, стратегічні союзники та інші суб'єкти, які допомагають компанії реалізувати бізнес-модель, знижувати витрати, мінімізувати ризики та виходити на нові ринки.	Визначають операції, які компанія має виконувати для реалізації ціннісної пропозиції, обслуговування клієнтів та отримання доходів (виробництво, маркетинг, логістика, інновації тощо).	Це не лише продукт чи послуга, а здатність компанії вирішувати проблеми клієнтів. Для кожного сегмента споживачів формується персоніфікована цінність через товари, сервіси чи унікальні відмінності пропозиції.	Характеризують тип взаємодії компанії з різними сегментами: від персоналізованого обслуговування до масового підходу. Аналізуються витрати на підтримку зв'язків і якість взаємин.	Визначаються основні групи клієнтів компанії та їхні характеристики (вік, стать, рівень доходів, освіта тощо), а також потреби, які організація здатна задовольнити, створюючи цінність для конкретних цільових аудиторій.
<i>Ключові ресурси</i> Описують основні активи, необхідні для роботи бізнес-моделі: людські, фінансові, технологічні, матеріально-технічні ресурси, інтелектуальна власність чи інші критично важливі складові.		<i>Канали</i> Визначають шляхи, якими компанія доносить інформацію про свої продукти, здійснює продаж і післяпродажний сервіс. Оцінюється зручність каналів для клієнтів та їхня ефективність для підприємства.		
<i>Структура витрат</i> Містить опис основних статей витрат бізнесу, можливості їх оптимізації та обмеження, що зменшити неможливо. Для окремих моделей (наприклад, лоукостів) мінімізація витрат є ключовим чинником успіху.		<i>Потоки доходів</i> Визначають, які продукти та послуги генерують дохід, які статті є найбільш прибутковими, а від яких варто відмовитись. Це допомагає зосередитись на напрямках, що забезпечують сталий розвиток.		

Рис. 1.3. Дев'ять блоків бізнес-моделі за А. Остервальдером та І. Піньє (Business Model Canvas)

Джерело: [26]

2. Lean Canvas виступає дієвим інструментом стратегічного планування на початкових етапах розвитку підприємства, забезпечуючи можливість швидкої перевірки бізнес-гіпотез і гнучкої адаптації моделі під динамічні умови зовнішнього середовища. Lean Canvas, запропонований Ашом Маурією, є адаптованою версією класичної Business Model Canvas, спеціально орієнтованою на потреби стартапів та інноваційних проєктів. Його методологічна цінність полягає у зміщенні акцентів із загальної структуризації бізнес-моделі на глибше опрацювання ключових проблем споживачів та визначення сегментів клієнтів, які їх відчують найбільше. Модель передбачає також виділення унікальної ціннісної пропозиції, каналів залучення клієнтів, структури витрат та потоків доходів, при цьому значна увага приділяється аналізу «несправедливих переваг» (unfair advantage), які створюють додаткові конкурентні бар'єри для інших учасників ринку [174].

3. St. Gallen Business Model Navigator – поділяє бізнес-модель на чотири ключові виміри: Who (для кого), What (що пропонується/цінність), How (як це створюється і доставляється), Value (чому це прибутково). У межах цього підходу виділено 55 шаблонів (patterns) бізнес-моделей, які можуть комбінуватися або адаптуватися для інновацій у бізнесі [40].

4. Design Thinking (дизайн-мислення) – сучасна методологія інноваційного проєктування, створення нового попиту й продукту, яка ґрунтується на глибокому розумінні потреб і поведінки користувачів. Її сутність полягає у поєднанні креативного підходу до розв'язання проблем із системним аналізом можливостей бізнесу та технологій. Процес включає ідентифікацію потреб користувачів, формулювання проблеми, генерування ідей, прототипування та тестування. Відтак даний підхід орієнтує підприємства не лише на наявний попит, але й формують нові очікування клієнтів, сприяючи зростанню конкурентоспроможності та інноваційності бізнес-моделей [175].

5. Value Proposition Canvas (канва ціннісної пропозиції) – це інструмент стратегічного управління, розроблений О. Остервальдером в ході

розширення Business Model Canvas і уточнює, наскільки пропозиція компанії відповідає вимогам її цільової аудиторії та деталізує ціннісну пропозицію для клієнтів [10, 26].

Ключовим етапом формування бізнес-моделі є її *тестування та перевірка*, які, за твердженнями Е. Ріса, С. Бланка, дозволяють оцінити реальну життєздатність і здатність створювати цінність у практичних умовах [41, 42]. Саме завдяки перевірці бізнес-гіпотез шляхом проведення експериментів, пілотних проєктів та аналізу поведінки клієнтів знижується рівень невизначеності та ризику. Цей метод дозволяє завчасно виявити слабкі сторони моделі та її коригування, що підвищує ефективність подальшої реалізації та масштабування.

1. MVP (Minimum Viable Product) – створення мінімально життєздатного продукту, який містить базовий функціонал і дозволяє перевірити ключові бізнес-гіпотези з мінімальними витратами часу та ресурсів. MVP застосовується для оцінювання реакції ринку, збору зворотного зв'язку від клієнтів і швидкого вдосконалення продукту на основі отриманих даних [41].

2. Customer Development (Steve Blank) – методологія перевірки бізнес-гіпотез через систематичну взаємодію з потенційними клієнтами. Вона включає чотири етапи: відкриття клієнтів, перевірку клієнтів, створення клієнтів та масштабування бізнесу. Такий підхід знижує ризики розробки продуктів, які не відповідають реальним потребам споживачів [42].

3. A/B-тестування – статистичний метод, що дозволяє порівнювати дві або більше альтернативних версій продукту, послуги чи маркетингової кампанії. За допомогою контролюваних експериментів визначається, який варіант забезпечує вищий рівень конверсії, задоволеності чи прибутковості [43].

4. Scenario Planning – метод сценарного планування передбачає моделювання можливих варіантів розвитку зовнішнього середовища та поведінки ринку (оптимістичний, песимістичний, базовий сценарії). Це дає

змогу оцінити стійкість бізнес-моделі в умовах невизначеності та адаптувати стратегію підприємства до потенційних змін [44].

5. Unit Economics – аналітичний метод, що базується на оцінці прибутковості та фінансової стійкості однієї одиниці продукту чи одного клієнта. Аналіз unit economics дозволяє виявити точки беззбитковості, оцінити ефективність маркетингових інвестицій і визначити потенціал масштабування бізнес-моделі [45].

Наукову та практичну цінність становлять методи оптимізації та впровадження бізнес-моделей, які застосовуються після перевірки для масштабування і підвищення ефективності.

1. Business Process Reengineering (BPR, реінжиніринг бізнес-процесів) – це концепція радикального перепроєктування ключових бізнес-процесів підприємства з метою досягнення суттєвих поліпшень у показниках вартості, якості, швидкості та рівня обслуговування клієнтів. Методика ґрунтується на перегляді існуючих процесів «з нуля», відмові від застарілих процедур та впровадженні нових, більш ефективних схем організації діяльності [176, 181, 182].

2. Total Quality Management (TQM, загальне управління якістю) – це філософія стратегічного та системного управління, що передбачає інтеграцію контролю якості на всіх етапах створення цінності: від проектування продукції до післяпродажного обслуговування. Ключовим елементом TQM є орієнтація на потреби клієнта, безперервне вдосконалення процесів, залучення всього персоналу та використання статистичних методів контролю якості [177].

3. Agile та Scrum підходи – це гнучкі методології управління, які орієнтовані на адаптивність, швидку реакцію на зміни ринкових умов і поступове вдосконалення бізнес-моделі. Agile передбачає ітеративний розвиток і постійний зворотний зв'язок із клієнтами, тоді як Scrum конкретизує процес управління через ролі, артефакти та часові цикли (спринти), що дозволяє досягати високої ефективності у впровадженні інновацій [178].

4. Система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) – це інструмент оцінки результативності реалізації бізнес-моделі, який дозволяє кількісно вимірювати досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії. KPI застосовуються для моніторингу діяльності окремих підрозділів, бізнес-процесів та компанії загалом, формуючи основу для управлінських рішень і коригування стратегії [179].

5. Стратегія «Blue Ocean Strategy» (Блакитного океану) – це інноваційний підхід до формування бізнес-моделей, який полягає у створенні нових ринкових просторів, вільних від конкуренції, шляхом зміщення акценту з боротьби за існуючий попит на його розширення. Основою концепції є диференціація та одночасне зниження витрат, що дозволяє підприємствам формувати унікальну цінність для клієнтів і досягати довгострокових конкурентних переваг [180].

6. Кайдзен – концепція безперервного вдосконалення процесу оптимізації та впровадження бізнес-моделей підприємства. У контексті формування сучасної бізнес-моделі кайдзен забезпечує цілісну трансформацію внутрішніх процесів, орієнтовану на підвищення ефективності, зниження витрат, скорочення втрат та поліпшення якості продукції й обслуговування. Завдяки своїй філософії, кайдзен не передбачає радикальних змін, а натомість базується на послідовних мікрозмінах, що закріплюються у корпоративній культурі та практиках управління. У бізнес-моделі такий підхід інтегрується в блоки ключових ресурсів, процесів і ціннісної пропозиції, що дозволяє досягати довгострокової стабільності та конкурентоспроможності [156].

Отже, розглянуті методи оптимізації та впровадження бізнес-моделей підтверджують свою ефективність у забезпеченні адаптивності, стійкості та інноваційності підприємств. Їх використання дозволяє удосконалити внутрішні процеси, знизити витрати й підвищити клієнтоорієнтованість. Практичне впровадження таких підходів сприяє сталому розвитку бізнесу в умовах динамічного середовища.

1.3. Особливості трансформації бізнес-моделей в умовах військового стану

В межах даного дослідження варто вести мову про трансформацію бізнес-моделей, необхідність якої обґрунтовується низкою ключових чинників. По-перше, збройна агресія проти України спричинила масштабні порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури, втрату виробничих потужностей, зміну структури попиту та поведінки споживачів, що зумовило потребу в адаптації операційної моделі підприємств до умов нестабільності, ризиків та обмежень. По-друге, стрімкий розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для створення й доставки цінності, вимагаючи оновлення моделей монетизації, каналів взаємодії та внутрішніх процесів. По-третє, зростає значущість екологічної, соціальної та управлінської відповідальності, що зумовлює перехід до стійких та прозорих форматів ведення бізнесу. По-четверте, змінюється споживча поведінка: клієнти очікують швидкості, персоналізації, сервісності та цифрової доступності, що змушує підприємства переосмислювати свою ціннісну пропозицію. Таким чином, трансформація бізнес-моделі постає не лише як стратегічний вибір, а як інструмент адаптації до нових реалій функціонування в умовах високої турбулентності. Розглянемо чинники, що актуалізують потребу трансформації бізнес-моделі більш детально.

1. *Військовий стан* – наслідки тривалого перебування України в стані війни, що пояснює руйнування логістики, волатильність попиту, обмеження доступу до капіталу, регуляторні зміни, ризики безпеки та кіберзагрози, роблять трансформацію бізнес-моделі і адаптацію системи управління невіддільними аспектами забезпечення життєздатності підприємства. Ведення підприємницької діяльності під час воєнного стану є надзвичайно складним процесом, оскільки окрім першочергового завдання самозбереження компанії, постають такі глобальні потреби, як забезпечення

населення робочими місцями та допомога армії. Після початку повномасштабного вторгнення багато українців мігрували в інші країни, що породило проблему дефіциту персоналу, відтік споживачів та падіння їх платоспроможності змушують бізнес відшукувати нові бізнес-моделі, спроможні адаптуватись до нових реалій. Ця тенденція виникає внаслідок зростання мобілізації, що призводить до зменшення числа безробітних серед чоловіків та збільшення масового виїзду жінок за кордон. Однак для попередження погіршення цієї статистики в українському бізнесі важливо фокусуватися на створенні робочих місць, які стимулюватимуть реєміграцію українців та сприятимуть відновленню України в найближчому майбутньому.

2. *Цифровізація економіки* – впливає на трансформацію бізнес-моделей, викликаючи зміни у способах, якими компанії взаємодіють з клієнтами, виробляють та постачають продукти та послуги, оптимізують свої операції та реагують на ринкові умови. Традиційні бізнес-моделі доцільно трансформувати, орієнтуючись на зміну наступних моделей:

- зміна моделі взаємодії з клієнтами – електронна комерція (зростання онлайн-торгівлі та електронних платформ перетворює традиційний роздрібний бізнес); персоналізація (використання аналітики та штучного інтелекту для надання індивідуалізованих продуктів та послуг);

- цифрові технології в операціях – інтернет речей (IoT) (забезпечення збір, обробка та аналіз даних з підключених пристроїв для оптимізації виробництва та постачання); штучний інтелект та автоматизація (використання технологій для автоматизації рутинних завдань та прийняття рішень);

- нові моделі бізнесу – спільна економіка (платформи, як Uber або Airbnb, створюють нові моделі для обміну ресурсами); сервісний підхід (перехід від продажу товарів до надання послуг та підтримки на основі підписки або оплати за результатами);

- діджиталізація продуктів та послуг – цифрові продукти (розвиток цифрових версій традиційних товарів (наприклад, електронні книги,

стрімінгові сервіси); екосистеми – створення екосистем, які об'єднують різні продукти та послуги для покращення користувацького досвіду;

– аналітика та прийняття рішень на основі даних (бізнес-аналітика – використання даних для вдосконалення стратегічних та операційних рішень).

Саме зазначені тенденції відкривають нові можливості для підприємств, але водночас ставлять перед ними виклики щодо кібербезпеки, зміни організаційної культури та підготовки персоналу. Успішні компанії активно пристосовують свої бізнес-моделі до цифрового ландшафту для забезпечення конкурентних переваг.

3. *Розвиток мереж*, особливо в контексті цифрових технологій та глобалізації, значно впливає на трансформацію бізнес-моделей та актуалізується наступними чинниками:

глобальний доступ і масштаб (розширення мереж дозволяє компаніям легше знаходити нових клієнтів та партнерів по всьому світу; підприємства можуть розширювати свої операції за межі національних кордонів, забезпечуючи глобальну присутність);

моделі спільної економіки (спільні економічні платформи створюють нові можливості для обміну ресурсами між користувачами та компаніями; спільні ринки та об'єднання ресурсів забезпечують більшу ефективність);

децентралізація та блокчейн-технології (децентралізовані мережі та технології блокчейн забезпечують безпечні та надійні транзакції без посередників; сприяють створенню нових моделей бізнесу на умовах смарт-контрактів;

взаємодія з клієнтами в соціальних мережах (споживачі активно спілкуються через соціальні мережі, що змушує компанії активно взаємодіяти з ними через ці канали; збільшення впливу від взаємодії та обміну думками з клієнтами).

розвиток інтернету речей (IoT) – підключені пристрої та датчики розширюють можливості моніторингу та управління в реальному часі;

змінюють виробництво та логістику, дозволяючи оптимізувати ланцюг постачання та покращити ефективність;

мережевий ефект – збільшення кількості учасників в мережі може призвести до зростання ефективності та цінності для всіх учасників; поширення мережі може викликати позитивний вплив на бізнес та розширити його можливості;

Нові бізнес-моделі у сфері послуг (платформи, такі як Uber або Airbnb, дозволяють створювати нові бізнес-моделі для обміну ресурсами та надання послуг).

Згідно із опитуванням Європейської Бізнес Асоціації, лише половина, а саме 49% українських підприємств, діють у повному обсязі, тоді як решта, а саме 51%, працюють лише частково. Зазначимо, що серед компаній, які діють частково, 44% змушені були обмежити географію своєї діяльності, 20% припинили роботу окремих офісів або торгових точок, 18% перейшли в онлайн-формат, а ще 18% взяли це рішення з інших причин [46].

Не викликає заперечень той факт, що вітчизняні компанії повинні адаптувати свою діяльність до умов функціонування в умовах воєнного стану, змінюючи свою бізнес-модель. Вітчизняна економіка понесла значні втрати ще з часів конфлікту з росією, який розпочався у 2014 році. Згідно з звітом Центру економічних та бізнес-досліджень (CEBR) за 2022 рік щодо вартості конфлікту з Росією за період з 2014 по 2020 рік, альтернативна вартість продукції, яку можна було б створити на окупованих територіях, а також у підприємств на інших територіях, що теж постраждали, складає приблизно 280 млрд дол. США, що щорічно еквівалентно приблизно 40 млрд дол. США. Ця сума фактично дуже значуща і становить приблизно 20% ВВП України на рівні до 2014 року, альтернативна вартість неотриманих інвестицій з-за кордону становить близько 72 млрд дол. США, збитки від ушкодження чи знищення основних засобів, об'єктів інфраструктури та будівель оцінюються приблизно в 117 млрд дол. США [47].

Внаслідок повномасштабної війни, ініційованої росією проти України, економіка країни скоротилася на понад 35%. Згідно з даними звіту ООН, російське вторгнення щомісяця призводить до дефіциту в бюджеті України на рівні 5 млрд дол. США [48]. За висновками економістів ООН, навіть з урахуванням планованих 18 млрд. євро від Європейського Союзу на економічну підтримку України у 2023 році, це може виявитися недостатнім. Оцінки Мінекономіки та Київської школи економіки свідчать, що загальні збитки економіки України внаслідок війни, як прямих (руйнування інфраструктури), так і непрямих (зниження ВВП, припинення інвестицій, відтік робочої сили, додаткові витрати на оборону та соціальну підтримку і т.д.), оцінюються від 543 млрд до 600 млрд дол. США [49].

Безперечно, такі втрати є надзвичайно суттєвими для української економіки та потребують певних ініціатив щодо відновлення та підтримки регіонів, які постраждали від війни.

Враховуючи чинники, що зумовлюють трансформацію бізнес-моделей, підприємство має усвідомити необхідність перегляду не лише інструментів і механізмів функціонування, а й самої мети діяльності, яка в нових умовах повинна відповідати зміненим потребам споживачів, викликам зовнішнього середовища та новій стратегічній ролі бізнес-моделі як основи створення довгострокової цінності, зокрема:

- 1) Зміна акцентів у сутності ціннісної пропозиції (від «швидко та дешево» до «надійно, доступно, безпечно»), що породжує потребу у внесенні змін у каналах (омніканал, локалізація складів, цифрові сервіси) і джерелах доходу (передплата, сервісні пакети), що можливі лише за умови перебудови управління: скорочення циклу ухвалення рішень, делегування повноважень «на край», впровадження кризових регламентів.

- 2) Потреба забезпечення стійкості операцій, зокрема пошук резервних постачальників, створення «подвійних» маршрутів, децентралізація активів. Це змінює структуру витрат і партнерства, а це тягне за собою інший контур управління ризиками, зокрема сценарне планування, план забезпечення

безперервності бізнесу.

3) Підвищена невизначеність прискорює перехід до інформаційно-орієнтованої моделі (коли акценти зміщуються на актуальність і своєчасність інформації) і до «експериментальної» логіки запуску ініціатив (швидка зміна з огляду на ринкову ситуацію), що потребує сумісних управлінських практик (зміну цілей і ключових результатів, перегляд бюджетів, перегляд угод про рівень обслуговування з партнерами).

4) Посилення соціально-регуляторного виміру (трудова безпека, вимоги державної підтримки) змінює архітектуру бізнес-моделі від орієнтованої на прибуток до екосистемної та громадсько значущої, а отже, менеджмент має інтегрувати взаємодію з державними і волонтерськими структурами в регулярні процеси. Отже, в умовах війни бізнес-модель визначає, що саме слід змінити, а система управління забезпечує, як це зробити швидко й керовано. Обидві складові перебувають у взаємному зворотному зв'язку – кожна зміна архітектури створення чи доставки цінності потребує нових управлінських практик бізнес-моделі.

З огляду на умови воєнного стану обґрунтована потреба оновлення бізнес-моделі безпосередньо переходить у вимогу запровадження адаптивного управління, здатного оперативно реалізовувати такі зміни.

Трансформація бізнес-моделі визначає цільову конфігурацію створення, доставки та монетизації цінності: окреслює пріоритетні сегменти клієнтів, ціннісні пропозиції, канали збуту й обслуговування, необхідні ресурси та партнерства, а також цільову структуру витрат і доходів. Адаптивне управління забезпечує практичну реалізацію цієї конфігурації в умовах підвищеної невизначеності, перетворюючи стратегічні рішення на узгоджений портфель операційних змін, бюджетів і відповідальностей, організовуючи короткі цикли планування-виконання-оцінювання, оперативне делегування повноважень та постійну роботу з даними. На вході адаптивного контуру – цільова бізнес-модель та сценарні припущення; на виході – керовані ініціативи (перебудова процесів, цифрові інтеграції, зміни каналів і сервісів), їхня

пріоритизація та коригування за фактичними показниками.

У воєнний і повоєнний періоди таке поєднання дає можливість одночасно модернізувати правила ведення діяльності (резервні маршрути, альтернативні джерела енергії, нові крос-бордерні схеми, цифровізація документів) і підтримувати стабільні операційні результати за рахунок швидкого коригування планів відповідно до змін зовнішнього середовища. Дані про терміни доставки, якість сервісу, витрати на відправлення, завантаження мережі та інцидентність формують зворотний зв'язок: за відхилень адаптивне управління уточнює як способи виконання, так і параметри самої моделі (ціннісні пропозиції, канали, партнерства). У підсумку трансформація бізнес-моделі задає напрям і критерії успіху, а адаптивне управління гарантує їхню реалізацію через регулярні вимірювання, сценарні налаштування та дисципліноване впровадження змін, зберігаючи узгодженість стратегічних цілей і щоденної операційної діяльності.

Згідно з аналізом існуючої науково-методичної літератури з теми дослідження, чіткого та єдиного тлумачення поняття адаптивного управління немає. Однак, на думку більшості дослідників, це сукупність дій та методів, що характеризуються здатністю системи управління реагувати на зміни зовнішнього середовища. Згідно з іншою точкою зору, адаптивне управління – це управління, яке адаптується до змін в об'єкті управління та використовується для покращення його характеристик. Водночас адаптивне управління можна вважати самостійним видом управління, а саме гнучким та інноваційним управлінням компаніями, здатними адаптуватися до нових умов зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою нових інструментів та методів управління [50-52].

Адаптивне управління спрямоване на пошук найефективніших варіантів прийняття рішень та їх реалізації, спрямованих на функціонування та розвиток компаній у конкурентному середовищі [53]. Основним завданням адаптивного управління є підтримка внутрішньої стабільності системи в постійно мінливому зовнішньому середовищі. Функціональний механізм адаптивної

системи управління створює правила, що регулюють взаємодію елементів та параметрів системи. Оскільки вдосконалення системи є пов'язаних із встановленням просторових, синтетичних, часових та функціональних зв'язків, одним із основних завдань у створенні адаптивної системи управління компанією є синтез механізму та структури функціонування системи, а також вибір управлінської мети адаптивної системи [54-56].

Функції адаптивної системи управління безпосередньо пов'язані з такими важливими функціями управління, як прогнозування та планування, організація праці, активізація та стимулювання, координація та регулювання, контроль, облік та аналіз [57-58].

Механізм адаптивного управління компанією в конкурентному середовищі складається з комплексу принципів, інструментів та технологій прийняття та впровадження рішень. Їх реалізація визначається інформаційною системою підприємства, яка визначається як єдиний комплекс програмних, технічних та організаційних рішень, здатних збирати інформацію про стан справ у компанії та охоплювати сфери виробництва, технологій, фінансів, логістики, маркетингу, управління персоналом та інші процеси, що об'єднують усі сфери діяльності компанії в єдиний інформаційний простір [59-61].

Розробка та впровадження адаптивної системи управління підприємством вимагає визначення, які критерії організаційної системи, стиль та характеристики управлінської та маркетингової політики дозволяють досягти найефективніших результатів, а які можуть перешкоджати розвитку підприємства [62-63].

Основні елементи адаптивного управління включають внутрішні змінні, які формують потенціал та «виживання» компанії, дозволяючи оцінити поточну адаптивність та здатність до адаптивного розвитку. Внутрішні змінні називаються соціально-технічними системами із соціальними та технічними компонентами [64]. Однак визначальною характеристикою є концепція комплексної технології.

Впровадження адаптивної моделі системи управління на підприємствах вимагає наступного:

проводити моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища та постійно діагностувати систему управління компанією;

створити ефективний процес подолання опору змінам;

впроваджувати сучасні інформаційні технології для підтримки планових систем управління;

здійснювати стратегічне управління;

використовувати ключові особливості організаційного процесу системи управління в поточній діяльності підприємства [63, 65, 66].

Відправною точкою для оцінки адаптивного потенціалу підприємства є вибір ключових критеріальних елементів, класичних характеристик або організаційних одиниць, а саме виробничо-технічних, організаційно-економічних та соціальних компоненти. Ці елементи є характеристиками конкретних аспектів діяльності підприємства, що в сукупності визначають його загальний стан [67]. Варто також звернути увагу на регіональні аспекти модернізації економіки, використовуючи приклад якісних даних з країн Європейського Союзу [68].

Головним завданням адаптації до змінних умов є формування гнучкої системи управління, здатної до самоорганізації та реструктуризації. Це завдання передбачає синтез системи управління виробничою системою. Така система повинна відповідати критерію оптимальності організаційного управління – характеризувати мету системи з точки зору визначених показників якості за заданих обмежень [69, 70].

Відтак, адаптивне управління в умовах війни та повоєнного відновлення економіки, на нашу думку, передбачає не лише адаптацію системи в цілому, а й можливість пристосування окремих структурних параметрів і елементів системи (підприємства) до нових умов середовища. Для досягнення цих цілей система адаптивного управління повинна базуватися на відповідних принципах [71]:

- *варіативності рішень* – припускає критичний відбір найбільш раціонального рішення даної управлінської задачі;
- *прозорості* – гарантує розкриття відповідної фінансової та оперативної інформації та внутрішніх процесів нагляду та контролю;
- *інформаційної забезпеченості* – має на увазі наявність єдиного інформаційного простору;
- *стійкості й адаптивності* – визначає уміння перебудовуватися і пристосування до нових умов. Це є істотним чинником стійкого положення в конкурентному середовищі;
- *ієрархічності* – виходить з того, що промислові підприємства – складна система з безліччю підлеглих підсистем, що реалізуються через принципи системної координації та субординації, тобто обумовлює впорядкованість зв'язків по горизонталі та вертикалі;
- *рефлексивності* – розвиває формування управлінської дії на зміни, ніж істотно знижує невизначеність і ризик схвалюваного рішення;
- *демократизації та гуманізації* – виражаються в залученні персоналу до діяльності промислового підприємства, що відбивається в зміні стилю організаційної поведінки, в делегуванні відповідальності, як продукція і мотивація персоналу, в створенні управлінської команди, а також у залученні працівників до обговорення питань, що стосуються їх виробничої діяльності, та використанні позитивних моментів групової самоорганізації;
- *ефективності управління* – полягає в тому, щоб воно було направлене на раціональне й ефективне використання ресурсів виробництва, випуск конкурентоздатної продукції, формування кваліфікованого та мотивованого персоналу та їх вплив на систему управління.

З огляду на потребу трансформації бізнес-моделі, потреба та роль адаптивного управління зростає за наступних обставин:

- 1) у період розгортання кризових процесів на підприємстві та є основою антикризового управління, забезпечує цілеспрямований вплив на

фактори, від стану яких залежить результативність функціонування підприємства;

2) при впровадженні інновацій у межах інноваційного управління, що є рушійною силою перетворень, ефективність якого визначається характером змін зовнішнього середовища, здібностями підприємства адекватно сприймати ці процеси та перебудовуватися відповідно з об'єктивними закономірностями;

3) у разі здійснення організаційних змін, які засновані на виборі адаптивної структури управління, завданні організаційних змін в межах місії та цілей підприємства, виконуючих функціях, повноважень і відповідальності.

Таким чином, під *системою адаптивного управління підприємством, яке функціонує в умовах війни* варто розуміти сукупності методів і засобів впливу на економічні процеси, які дозволяють підприємству пристосуватися до умов зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом постійного коригування управлінських рішень на основі зворотного зв'язку, моніторингу результатів і прогнозування військових та інших ризиків та покликані забезпечити швидкість змін, гнучкість системи та ефективність адаптації.

Адаптивне управління у воєнний період має забезпечувати стійкість і безперервність діяльності через наявність планів безперервності бізнесу та відновлення після збоїв, резервних потужностей, альтернативних маршрутів і постачальників, а також енергетичного резервування. Рішення ухвалюються на основі сценарного планування з чітко визначеними базовим, песимістичним і оптимістичним сценаріями та зафіксованими тригерами переходу між ними. Операційний цикл скорочується завдяки коротким ітераціям планування–виконання–перевірки та застосуванню етапно-прохідних «воріт», доповнених делегуванням повноважень на рівень підрозділів, що відповідають за оперативні дії. Функціонування має спиратися на дані: єдине джерело істини, онлайн-дашборди ключових показників, телематика та інші IoT-рішення для моніторингу, а також системи раннього попередження про збої. Організаційна архітектура повинна бути гнучкою:

модульні процеси, здатність швидко перемикатися між каналами обслуговування (наприклад, кур'єр, пункти видачі, поштомати) і можливість оперативного масштабування або демасштабування потужностей.

Паралельно необхідні висока регуляторна адаптивність і дотримання вимог комплаєнсу через оперативне налаштування до змін у митних, податкових та трудових правилах, що підтримується документованими стандартними процедурами. Пріоритетними є заходи кібер- і фізичної безпеки: захист критичних ІТ-сервісів, резервне копіювання даних, протоколи укриття та евакуації, геозонування ризиків. Фінансова складова передбачає гнучкість бюджетування на основі стрес-тестів ліквідності, сценарних бюджетів і портфеля антикризових інвестицій із проведенням чутливісного аналізу. Взаємодія з екосистемою охоплює координацію дій із державними органами, місцевими громадами та міжнародними партнерами, а також прозорі публічні комунікації. Ланцюги постачання мають бути переосмислені: крос-кордонні логістичні коридори, партнерські хаби, резервні склади, диверсифікація постачальників і транспортних модальностей. Управління людським капіталом фокусується на безпеці праці, психологічній підтримці, багатофункціональному навчанні персоналу, гнучких графіках і програмах утримання критично важливих кадрів. Нарешті, цифровізація ключових ланок, а саме е-документообіг (електронне підтвердження доставки, е-накладна), інтеграції ERP/OMS/TMS, сервіси самообслуговування для клієнтів та аналітика попиту, поєднується з етичною та соціально відповідальною практикою (пріоритетом уразливих груп, прозорістю тарифів і сервісу, дієвими механізмами компенсацій і зворотного зв'язку).

Управлінські рішення в цей період мають ґрунтуватися на аналізі середовища, прогнозуванні змін, забезпеченні фінансової стійкості, цифровізації процесів і посиленні інноваційної спроможності підприємства. Особливої ваги набуває інтеграція адаптивних інструментів управління з довгостроковими стратегіями розвитку, що дозволяє не лише подолати

наслідки кризи, а й закласти підґрунтя для стійкого економічного зростання в майбутньому.

У табл. 1.8 узагальнено ключові цілі та інструменти адаптивного управління, що актуалізуються в умовах воєнного часу.

Таблиця 1.8

**Цілі та інструменти адаптивного управління підприємством
у воєнний період**

Цілі	Інструменти
Стійкість і безперервність діяльності	плани безперервності бізнесу та відновлення (BCP/DRP), резервні потужності, альтернативні маршрути і постачальники, енергетичне резервування
Сценарне планування	базовий, песимістичний і оптимістичний сценарії з чітко визначеними тригерами переходу між режимами
Прискорені управлінські цикли	короткі ітерації планування–виконання–оцінювання (PDCA), етапно-прохідні «ворота» (stage-gate), оперативне делегування повноважень
Децентралізація повноважень	розширення прав лінійних менеджерів і команд реагування, автономність вузлів мережі
Дані-керованість і ситуаційна обізнаність	єдине джерело даних, онлайн-дашборди KPI, телематика/IoT, системи раннього попередження про збої
Гнучка операційна архітектура	модульні процеси, швидке перемикання каналів (кур'єр, ПВЗ, поштомат), можливість масштабування чи демасштабування потужностей
Регуляторна адаптивність і комплаєнс	оперативне налаштування до змін митних, податкових і трудових правил; документовані стандартні процедури (SOP)
Кібер- та фізична безпека	захист критичних ІТ-сервісів, резервне копіювання, протоколи укриття/евакуації, геозонування ризиків
Фінансова гнучкість	стрес-тести ліквідності, сценарні бюджети, портфель антикризових інвестицій (сарех/орех) з чутливим аналізом

Продовження таблиці 1.8

Цілі	Інструменти
Інтеграція з екосистемою	координація з державними структурами, місцевими громадами, міжнародними партнерами/НУО; прозорі публічні комунікації
Ланцюги постачання нового типу	крос-кордонні коридори, партнерські хаби, резервні склади, диверсифікація постачальників і транспортних модальностей
Управління людським капіталом	безпека праці, психологічна підтримка, багатофункціональне навчання, гнучкі графіки, програми утримання ключових кадрів
Цифровізація ключових ланок	е-документообіг (ePOD, е-накладна), інтеграції ERP/OMS/TMS, сервіси самообслуговування, аналітика попиту
Етичність і соціальна відповідальність	пріоритет уразливих груп, прозорість тарифів і сервісу, дієві механізми компенсацій і зворотного зв'язку

Джерело: складено автором на основі узагальнення [72]

Варто зазначити, що адаптивному управлінню підприємством притаманні функції, які властиві звичайній системі управління, зокрема планування, організація, мотивування, координація та контроль [73, 74]. Однак виконання цих функцій для адаптивного управління має певні специфічні особливості, які полягають у своєчасній ідентифікації кризових явищ, розробці та впровадженні заходів щодо запобігання, ліквідації або пом'якшення впливу негативних факторів на діяльність підприємства, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та інші. З огляду на зазначене, вчені виділяють латентне та адаптивне управління (рис. 1.4).

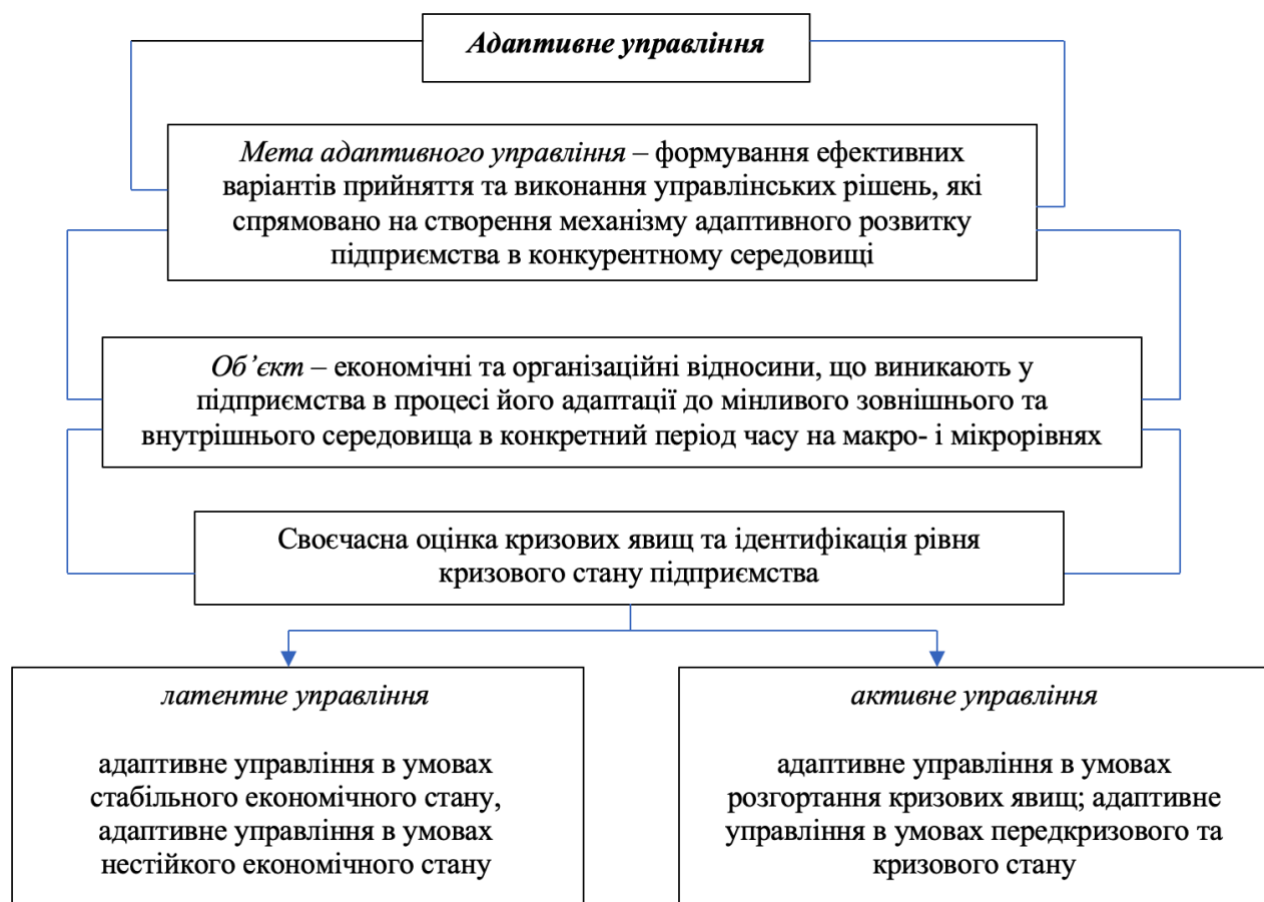


Рис. 1.4. Процес реалізації адаптивного управління

Джерело: розроблено автором

В межах даного дослідження виникає актуальне питання співвідношення таких термінів як трансформація бізнес-моделі, управління змінами та адаптивного управління. Так, результати дослідження засвідчують, що трансформація бізнес-моделі визначає, що саме має змінитись в концепції діяльності підприємства; управління змінами забезпечує, хто і як це прийме та виконає; адаптивне управління гарантує, коли і яким чином коригувати курс за даними. Разом вони утворюють керований, доказово обґрунтований цикл оновлення підприємства.

Трансформація бізнес-моделі, управління змінами та адаптивне управління в системі оновлення підприємства виступають ключовими механізмами забезпечення стійкості та відновлення підприємств в умовах глибоких зовнішніх і внутрішніх викликів. Їхнє поєднання дозволяє

підприємствам швидко реагувати на зміни, зберігати конкурентоспроможність і формувати стратегічні переваги у посткризовий період.

Таблиця 1.9

Трансформація бізнес-моделі, управління змінами та адаптивне управління в системі оновлення підприємства

Напрямок трансформації	Об'єкт уваги	Вплив на підвищення конкурентоспроможності
Трансформація бізнес-моделі <i>визначає, що саме має змінитись в концепції діяльності підприємства</i>	фірма як система створення цінності; фокус на конфігурації елементів (CVP, доходи, витрати, процеси, партнерства)	формулюється цільовий варіант бізнес-моделі (нові сегменти, канали, модель доходів, операційна архітектура)
Управління змінами <i>визначають, хто і як здійснює зміни в концепції діяльності підприємства</i>	індивіди/команди/структури; фокус на залученні, навичках, комунікаціях, закріпленні поведінки.	процес переведення організацію в новий стан: люди, культура, комунікації, навчання, готовність до змін, подолання опору, закріплення нових практик.
Адаптивне управління <i>управління траєкторією змін за даними</i>	рішення й ресурси в часі; фокус на даних, коригувальних діях і циклах.	управління траєкторією змін за даними: безперервний моніторинг, сигнали відхилень, короткі цикли ухвалення рішень, сценарії та коригування планів/ресурсів. Це контур зворотного зв'язку та корекції

Джерело: розроблено автором

Подана в табл. 1.9 логіка відображає цілісну систему оновлення підприємства, зокрема трансформація бізнес-моделі задає зміст і вектор змін, управління змінами забезпечує їх організаційне прийняття та закріплення, а адаптивне управління визначає напрям зміни бізнес-моделі, унаслідок чого досягається керованість і безперервність розвитку підприємства.

Висновки до Розділу 1

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади підвищення конкурентоспроможності на основі трансформації бізнес-моделей підприємств, зокрема розглянуто еволюцію та економічний зміст конкурентоспроможності, сутність та методичне забезпечення управління життєвим циклом бізнес-моделі, особливості трансформації бізнес-моделей в умовах військового стану.

Обґрунтовано, що бізнес-модель виступає стратегічним інструментом, який поєднує внутрішні процеси створення вартості з викликами зовнішнього середовища та ринковими змінами. Зазначено, що її ефективна трансформація дозволяє підприємству адаптуватися до нових умов функціонування, переосмислити логіку створення та монетизації цінності, а також забезпечити інноваційність і стійкість в умовах нестабільності.

Визначено, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом рівня конкуренції, змін ринкового середовища та внутрішніх ресурсів, а ключову роль у її забезпеченні відіграють стійкі конкурентні переваги. Такі переваги реалізуються через ефективну та адаптивну бізнес-модель. Сучасні бізнес-моделі еволюціонують від жорстких структур до гнучких сервісно-орієнтованих систем, здатних забезпечити масштабованість навіть у кризових умовах. Узагальнено основні підходи до трактування сутності бізнес-моделі, зокрема орієнтація на клієнтську цінність, вартість або

їхнє поєднання. Підкреслено відмінності між поняттями бізнес-моделі та стратегії підприємства.

У межах аналізу життєвого циклу бізнес-моделі підприємства розглянуто його ключові етапи: формування, реалізація, розвиток, трансформація, зрілість, спад і завершення. Обґрунтовано, що трансформація може відбуватись як вбудований елемент реалізації (адаптивна трансформація), так і як окремий стратегічний етап (циклічна трансформація). Підкреслено важливість методичного забезпечення кожної фази, включно з діагностикою, верифікацією, побудовою регламентів та структуризацією бізнес-процесів.

Встановлено, що трансформація бізнес-моделі є відповіддю на низку критичних факторів. Насамперед це наслідки повномасштабної війни в Україні, які спричинили порушення логістики, зниження попиту, загострення безпекових ризиків і ускладнення доступу до ресурсів. Іншими важливими чинниками є цифровізація економіки, розвиток мережевих моделей, посилення вимог до сталого розвитку, а також зміна очікувань споживачів. У такому контексті управління змінами та впровадження адаптивного управління є необхідними елементами збереження життєздатності бізнесу.

Проаналізовано чинники, що детермінують необхідність трансформації бізнес-моделей (зокрема воєнний стан, руйнування логістичних ланцюгів, втрату виробничих потужностей, міграцію населення, цифровізацію економіки, посилення соціально-екологічних вимог), та доведено, що ефективне реагування на ці виклики можливе лише за умови впровадження адаптивного управління, здатного забезпечити гнучкість, швидкість рішень і узгодженість стратегічних та операційних цілей. Визначено сутність адаптивного управління, яке в межах трансформації бізнес-моделі трактується як динамічна система методів і засобів управлінського впливу, що забезпечує оперативне коригування управлінських рішень на основі зворотного зв'язку, сценарного планування та даних реального часу. Запропоновано авторське бачення взаємозв'язку між трансформацією бізнес-моделі, управлінням

змiнами та адаптивним управлiнням, вiдповiдно до якого трансформацiя визначає змiст i вектор змiн, управлiння змiнами — їх органiзацiйне прийняття, а адаптивне управлiння — траєкторiю реалiзацiї за даними, що у своїй сукупностi формує замкнений цикл оновлення пiдприємства та пiдвищує його конкурентоспроможнiсть.

Узагальнено функцiональне призначення бiзнес-моделi як дiагностичного, стратегiчного, iнвестицiйного, iнновацiйного й адаптацiйного iнструменту. Доведено, що конкурентоспроможнiсть пiдприємства в умовах сучасних викликiв визначається здатнiстю бiзнес-моделi швидко адаптуватися до змiн середовища, а також забезпечувати ефективну реалiзацiю стратегiчних цiлей через iнструменти гнучкого управлiння та вiдновлення. Визначено взаємозв'язок мiж трансформацiєю бiзнес-моделi, управлiнням змiнами та адаптивним управлiнням як складовими процесу оновлення пiдприємства.

РОЗДІЛ 2.

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗА УМОВ ДИНАМІЧНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Оцінка рівня конкурентоспроможності економіки України як передумови формування ефективних бізнес-моделей

У період ведення бойових дій економіка підприємств зазнає суттєвих деструктивних впливів, зокрема у вигляді пошкодження інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, втрати частини трудового ресурсу внаслідок міграції, змін у структурі та обсягах споживчого попиту, а також зростання нестабільності на зовнішніх ринках і частих змін у регуляторному середовищі.

За таких умов постає об'єктивна потреба у науково обґрунтованій адаптації бізнес-моделей і операційних процесів, диверсифікації каналів збуту та постачання, оновленні інфраструктури і фінансових інструментів, а також у посиленому ризик-менеджменті, що забезпечує стійкість і відновлюваність господарської діяльності.

Як зазначає М. Щадило, в умовах воєнного стану в процесі формування конкурентоспроможності підприємства зіштовхнулися з абсолютно новими зовнішніми та внутрішніми загрозами. До внутрішніх загроз конкурентоспроможності підприємства дослідник відносить падіння доходів підприємств через зниження купівельної спроможності населення; виникнення непередбачуваних витрат; часткове втрате персоналу через виїзд працівників за кордон або переїзд до більш безпечних регіонів та призов на військову службу; дефіцит власних ресурсів підприємства; втрате частини ринку збуту продукції; зниження виробничого потенціалу; недостатній рівень

технологічного оснащення. Водночас до зовнішніх загроз конкурентоспроможності підприємства можна віднести втрату постачальників сировини та комплектуючих, непередбачувані наслідки військової агресії (відчуження майна або його повне знищення), руйнування інфраструктури у регіонах, зменшення експорту продукції, зміну структури та обсягу внутрішнього ринку, кризи у фінансово-кредитному секторі України, виїзд високоінтелектуальних працівників за кордон як біженців [153].

На думку Ю. Наumenко, конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії багатьох факторів, серед яких важливими є стратегічне управління, інноваційний потенціал, ефективність ресурсного забезпечення та маркетингові стратегії [75]. У контексті відновлення економіки після конфлікту підприємства повинні адаптуватися до нових умов, що включають руйнування інфраструктури, зниження рівня споживчого попиту та коливання на міжнародних ринках.

У міжнародній практиці функціонування підприємства в умовах кризи та посткризового відновлення часто базується на стратегічних напрямках, таких як диверсифікація економіки, підтримка інновацій, впровадження сучасних інформаційних технологій, модернізація виробництва та інтеграція в міжнародні економічні структури. Проте для України актуальні такі додаткові чинники, як інституційна стабільність, регіональне відновлення та адаптація законодавчої бази.

Економічне відновлення після кризових ситуацій є складним і багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу, спрямованого на відновлення довіри до економічних інститутів, відновлення виробничих потужностей та соціальної стабільності.

Визначаючи конкурентоспроможність як складне та багатовимірне поняття, О. Череп зазначає, що причиною множинності визначень національної конкурентоспроможності є складність терміну, його складовий характер, а також системне поняття категорії як такої [76]. Вона відображає сприятливе становище національної економіки, головним чином у сфері

міжнародної торгівлі, і одночасно її здатність зміцнювати цю позицію. Серед найповажніших і авторитетних є дослідження, що проводяться швейцарськими інститутами Всесвітнім економічним форумом (World Economic Forum) і Міжнародним інститутом розвитку менеджменту (International Institute for Management Development), які щорічно публікують доповіді про конкурентоспроможність країн і відповідні рейтинги.

Одним з десяти міжнародних індексів є Індекс глобальної конкурентоспроможності (англ. Global Competitiveness Index, GCI), на основі якого розраховується конкурентоспроможність країн. На наступній ітерації країни ранжуються в певній послідовності. Зазначимо, що GCI був розроблений вченими Всесвітнього економічного форуму (WFI) [77]. Індекс розраховується за 130 змінними, з яких в свою чергу формується 12 основних показників. Згідно результатам досліджень GCI Україна у 2018 році займала 83 місце, а у 2019 втратила дві позиції і опустилася на 85 [78].

Глобальний інноваційний індекс (ГІІ) (англ. Global Innovation Index, GII), є важливим рейтингом інноваційної діяльності та активностей різних країнах світу. Цей індекс визначає рівень інновацій в країні відповідно до рівня її ВВП. Він складається з 80 різних показників, які детально аналізують інноваційний розвиток країн різних рівнів економічного розвитку. ГІІ розраховується з 2007 року і включає в себе як наявність ресурсів і умов для інновацій, так і практичні результати інноваційної діяльності. ГІІ розраховується як середнє значення двох субіндексів. Перший субіндекс, індекс інноваційних витрат, оцінює різні аспекти економіки, розділені на п'ять основних груп. Другий субіндекс, індекс інноваційних результатів, відображає фактичні результати інноваційної діяльності в двох основних категоріях: результати у сфері знань і технологій та результати в сфері творчості. ГІІ є спільною ініціативою Міжнародної бізнес-школи INSEAD, Корнельського університету та Всесвітньої організації інтелектуальної власності [79].

В звіті за 2024 рік наша держава відноситься до країн з «Нижче середнього рівнем доходу» та підгрупи «Очікування щодо вищого розвитку»,

куди також увійшли Індія, В'єтнам, Філіппіни, Мароко, Монголія, Узбекистан, Пакистан, Сенегал та Йорданія. Основними чинниками погіршення за рік у звіті вказані показники «Інституції» – 107 місце у світі, зокрема – верховенство права – 115 місце, ефективність уряду – 99 місце. Низькі оцінки також в показниках «Інфраструктура» – 82, «Складність ринку» – 85, а високі показники розвитку – «Знання та технологічні результати» – 34, та «Складність ведення бізнесу» – 35 [80].

Цільовий показник Уряду України – увійти до 2030 року в ТОП-30 країн за компонентом «Тягар державного регулювання», ТОП-40 країн за компонентом «Рівень ринкового домінування», ТОП-60 країн за компонентом «Захист інтелектуальної власності» [81].

Позиція України в рейтингу Global Innovation Index у 2015–2024 роках, наведена на рис. 2.1, демонструє коливання, зокрема спад у окремі роки, що відображає вплив зовнішньополітичних та економічних викликів на інноваційний розвиток країни.

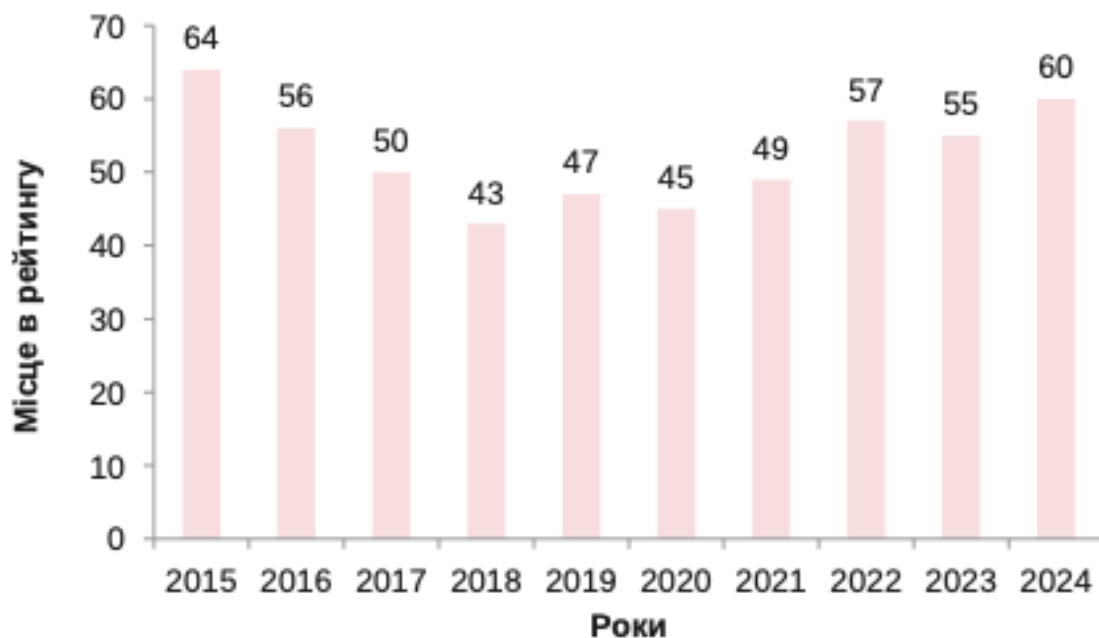


Рис. 2.1. Місце України в рейтингу Global Innovation Index в 2015 – 2024 рр.

Джерело: [80]

З початку повномасштабного вторгнення рф в Україну вітчизняна економіка зазнає нищівних втрат і руйнувань активів, виробничо-збутових, логістичних ланцюгів. Згідно зі звітом щодо оновленої спільної оцінки збитків і потреб, які виникли внаслідок широкомасштабного вторгнення рф (Rapid Damage and Needs Assessment, RDNA3), підготовленим Урядом України разом з Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН, прямі збитки в промисловості досягли 13 млрд дол. США (8,6 % від загальної суми збитків, завданих економіці) (RDNA3 охоплює збитки, заподіяні протягом майже дворічного періоду з моменту повномасштабного вторгнення росії в Україну з 24 лютого 2022 р. до 31 грудня 2023 р.; протягом цього періоду загальну суму збитків оцінено в 152 млрд. дол. США) [82]. Найбільші збитки зафіксовано в Донецькій, Харківській та Київській областях.

Одним з вкрай негативних наслідків повномасштабної війни рф на території України стала масштабна деіндустріалізація – у 2022 р. частка переробної промисловості у ВВП України становила 7,6%, тоді як у 2021 р. вона була на рівні 10,3% [83].

Загальна сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок повномасштабного вторгнення росії, сягнула майже 170 млрд дол. США. У порівнянні з початком 2024 р. ця цифра зросла на 12,6 млрд дол. США, що є наслідком подальших руйнувань через ракетні атаки та бойові дії. Найбільших втрат зазнали житловий фонд, транспортна інфраструктура та енергетика [84].

Житловий сектор залишається найбільш постраждалим – прямі збитки оцінюються у 60 млрд дол. США. Станом на листопад 2024 р. пошкоджено або зруйновано 236 тис. житлових будівель, з яких 209 тис. – приватні будинки, 27 тис. – багатоквартирні, а ще 600 – гуртожитки [84]. У регіональному розрізі найбільших руйнувань зазнали Донецька, Харківська, Луганська, Київська, Чернігівська та Херсонська області.

Значних втрат зазнала транспортна інфраструктура – 38,5 млрд дол. США. Пошкоджено та зруйновано понад 26 тис. кілометрів автомобільних

доріг, що оцінюється в 28,3 млрд дол. США. Втрати залізничного транспорту становлять 4,3 млрд дол. США, інфраструктури портів – 850 млн дол. США, авіаційної галузі – 2 млрд дол. США. Прямі втрати приватного легкового транспорту оцінюються в 2,2 млрд дол. США – знищено або пошкоджено 260 тис. автомобілів [84].

Енергетичний сектор України втратив 14,6 млрд дол. США [84]. Внаслідок атак було повністю зруйновано Каховську та Дніпровську ГЕС, Трипільську та Зміївську ТЕС, пошкоджено або зруйновано значну інших генеруючих потужностей, а також високовольтних підстанцій та об'єктів нафтогазової інфраструктури.

Промисловість, будівництво та сектор послуг зазнали збитків на 14,4 млрд дол. США [84]. Підприємства втратили обладнання, виробничі площі та логістичні потужності. Станом на листопад 2024 р. зруйновано або серйозно пошкоджено майже півтисячі великих та середніх приватних, а також державних підприємств.

Агропромисловий комплекс також зазнав значних руйнувань – збитки становлять 10,3 млрд дол. США. Втрачено понад 130 тисяч одиниць сільськогосподарської техніки, знищено або пошкоджено 4 мільйони тонн зерносховищ та 16 тисяч гектарів багаторічних культур. Значних втрат зазнав і лісовий фонд – через бойові дії та пожежі пошкоджено 298 тисяч гектарів лісів, втрати оцінюються у 4,5 млрд дол. США [84].

Втрати освітньої інфраструктури оцінюються в 7,3 млрд дол. США [84]. За період повномасштабного вторгнення пошкоджено або зруйновано понад 4 тис. закладів освіти, зокрема 229 шкіл, 110 дитячих садків і 97 університетів.

Охорона здоров'я втратила 4,3 млрд дол. США [84]. Під удари потрапили лікарні, поліклініки та інші медичні заклади. Загалом пошкоджено 1 554 медичні об'єкти, зокрема 515 лікарень та 465 амбулаторій.

Культурна спадщина, спортивні та туристичні об'єкти зазнали руйнувань на суму 4 млрд дол. США. Постраждали 3921 об'єкт культури, 399 релігійних споруд, 343 спортивні комплекси.

Сектор житлово-комунального господарства втратив 3,5 млрд дол. США [84]. Значних руйнувань зазнали 925 котелень, 214 центральних теплових пунктів, понад 354 км тепломереж.

Цифрова інфраструктура та телекомунікаційний сектор зазнали прямих збитків на 1,2 млрд дол. США [84]. Пошкоджено інтернет-мережі, мобільні радіомережі та магістральні лінії зв'язку. На деокупованих територіях руйнування мереж подекуди сягало 100%, знищено тисячі базових станцій мобільного зв'язку.

Відтак сучасний стан більшості підприємств України в контексті їх конкурентоспроможності визначається низкою проблем, зумовлених наслідками воєнного стану, економічною кризою та глобальними змінами. Багато українських підприємств переживають суттєві труднощі, проте демонструють адаптивність і прагнення до відновлення.

У табл. 2.1 узагальнено ключові характеристики конкурентоспроможності українських підприємств, зокрема їхню здатність адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, рівень інноваційної активності, ефективність управлінських рішень, ступінь технологічного оновлення, а також вплив війни та інших кризових чинників на їх позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Таблиця 2.1

**Характеристика конкурентоспроможності вітчизняних підприємств
у 2023 році**

Категорія	Якісне та кількісне вираження показника	
Продуктивність і ефективність	ВВП на душу населення	5100 дол. США
	Індекс продуктивності праці	Нижчий за середній рівень ЄС
	Доля підприємств, що впроваджують цифрові технології	45%

Продовження таблиці 2.1

Категорія	Якісне та кількісне вираження показника	
Інноваційність	Витрати на дослідження і розвиток (R&D)	0,5% ВВП
	Кількість стартапів на 1 млн населення	135
	Індекс інноваційності (Global Innovation Index)	49 місце зі 132 країн
Технологічна оснащеність	Доля підприємств, що використовують ERP-системи	20%
	Використання CRM-систем	25%
	Рівень цифровізації бізнесу	45%
Доступ до фінансування	Середня ставка кредитів для бізнесу	15-20%
	Обсяг інвестицій у стартапи та бізнес	600 млн дол. США
	Державна підтримка через програми	«Дія.Бізнес», гранти для МСБ
Експорт і ринкова адаптація	Доля експорту у ВВП	37%
	Обсяги експорту ІТ-послуг	7,3 млрд дол. США
	Головні сектори експорту	ІТ, агропромисловість, металургія
Інфраструктура	Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business Index, 2020)	64 місце зі 190 країн
	Покриття 4G	85%
Комунікації	Використання соціальних мереж (за розміром бізнесу)	52% великих, 36% середніх і 27% малих підприємств використовують соцмережі у бізнес-діяльності

Джерело: складено автором за матеріалами [75, 83, 85, 86]

Бізнес-модель є ключовим стратегічним інструментом, що визначає логіку підприємницької діяльності, створення цінності та її комерціалізації, а відтак безпосередньо впливає на формування та утримання конкурентних переваг підприємства. Її якість обумовлюється здатністю гнучко адаптуватися

до змін у зовнішньому середовищі, швидко реагувати на ринкові виклики, інтегрувати інновації та забезпечувати синергію між ресурсами, процесами і цільовими сегментами. Ефективно побудована бізнес-модель дозволяє підприємству не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й сформувати ціннісні пропозиції, релевантні потребам споживачів, що підвищує його привабливість на ринку, сприяє зростанню ринкової частки та забезпечує стабільний прибуток у довгостроковій перспективі. Здатність бізнес-моделі до масштабування, адаптації та інноваційного оновлення визначає її вплив на конкурентоспроможність підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності, технологічних змін і військових викликів. У таблиці 2.2 узагальнено, яким чином окремі елементи бізнес-моделі підприємства впливають на підвищення його конкурентоспроможності в умовах сучасного динамічного середовища.

Таблиця 2.2

**Вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства
окремих елементів бізнес-моделі**

Напрями	Зміна бізнес-моделі	Вплив на підвищення конкурентоспроможності
Модернізація виробничих потужностей	Впровадження новітніх технологій і сучасного обладнання, що дозволяє значно знизити витрати, збільшити продуктивність і покращити якість продукції	Зниження витрат на виробництво, підвищення ефективності та якості продукції, зміцнення позицій на ринку
Цифровізація виробництва та автоматизація	Впровадження автоматизованих виробничих ліній, систем управління, ERP-систем, що дозволяють оптимізувати процеси та зменшити людський фактор у виробництві	Підвищення продуктивності, зменшення витрат на робочу силу, скорочення часу виробництва

Продовження таблиці 2.2

Напрями	Зміна бізнес-моделі	Вплив на підвищення конкурентоспроможності
Інтеграція в міжнародні ланцюги постачання	Пошук нових постачальників сировини та комплектуючих за межами України, розвиток імпортозаміщення та участь у міжнародних угодах і тендерах	Розширення ринків постачання, підвищення якості продукції, здатність знижувати витрати через масштаб виробництва
Інвестиції в дослідження та розробки	Вкладання коштів в розробку нових продуктів і технологій, інноваційні дослідження, патентування нових рішень	Створення конкурентоспроможної продукції, впровадження інновацій, здатність до швидкої адаптації на ринку
Оптимізація логістичних процесів	Вдосконалення управління запасами, перевезенням, складуванням, впровадження сучасних логістичних рішень, таких як автоматизований склад або використання GPS	Зниження витрат на транспортування та складування, прискорення доставки продукції, підвищення гнучкості бізнесу
Оптимізація каналів збуту	Перехід до цифрових, або безконтактних каналів продажу та дистрибуції; відкриття нових каналів	Особливо важливо в умовах війни, коли багато збутових каналів втрачені. Збільшення охоплення клієнтів, підвищення зручності для споживачів, скорочення витрат і часу на доставку
Використання сталих та екологічних технологій	Впровадження енергоефективних технологій, переробка відходів, використання поновлюваних джерел енергії, зменшення викидів в атмосферу	Покращення екологічних показників, зниження витрат на енергію, поліпшення іміджу підприємства на міжнародному рівні

Продовження таблиці 2.2

Напрями	Зміна бізнес-моделі	Вплив на підвищення конкурентоспроможності
Релокація виробничих потужностей та диверсифікація	Переміщення виробництв до безпечніших регіонів країни, диверсифікація ліній продукції для зменшення залежності від одного ринку чи виду продукції	Підвищення стабільності роботи підприємства в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, зменшення ризиків
Залучення міжнародних інвестицій та грантів	Відкриття нових джерел фінансування через міжнародні фінансові організації, залучення інвесторів для модернізації виробництва та розширення ринків збуту	Залучення додаткових фінансових ресурсів для розвитку, модернізації та розширення виробничих потужностей
Сертифікація та відповідність міжнародним стандартам	Процес отримання сертифікатів якості ISO, сертифікація продукції за міжнародними стандартами, що відкриває можливості для виходу на нові ринки	Підвищення якості продукції, відповідність вимогам міжнародних ринків, доступ до нових замовників
Гнучке управління та стратегічне планування	Створення стратегічних планів для збереження конкурентних переваг у різних умовах, адаптація до швидких змін на ринку, реорганізація виробництва в залежності від ситуацій	Здатність швидко адаптуватися до змін, збереження конкурентоспроможності в умовах економічної та політичної нестабільності

Джерело: складено автором за матеріалами [75]

Стан конкурентоспроможності українських підприємств у фазі війни та повоєнного відновлення характеризується глибокими структурними викликами, спричиненими масштабними руйнуваннями інфраструктури, міграцією робочої сили, втратами ринків збуту, падінням платоспроможного попиту та зростанням нестабільності зовнішнього середовища. Серед

внутрішніх загроз виділяються дефіцит ресурсів, технологічна відсталість та скорочення трудового потенціалу, тоді як зовнішні загрози пов'язані з порушенням ланцюгів постачання, воєнними діями, змінами в регуляторному полі та кризою в фінансовій сфері.

Водночас, адаптивність і потенціал відновлення підприємств залежить від їхньої здатності змінювати бізнес-моделі, впроваджувати інновації, модернізувати виробництво, цифровізувати процеси, інтегруватися у міжнародні ринки та залучати інвестиції. Особливої ваги набуває стратегічне управління, орієнтоване на гнучке реагування на зміни, підвищення технологічної та екологічної ефективності, релокацію виробництва й сертифікацію за міжнародними стандартами.

2.2. Особливості розвитку ринку експрес-доставки в Україні в умовах війни

Сфера зв'язку є надзвичайно важливою у забезпеченні функціонування економічної, соціальної та інших сфер суспільства, що обумовлює особливу значущість послуг зв'язку. Сфера зв'язку надає широкий спектр послуг, серед яких поштові, фінансові, рекламні та інші комерційні послуги. З поширенням Інтернет-торгівлі, а також самої Інтернет-мережі, потенційний покупець отримує можливість вибору, дізнається про інноваційні товари, які не доступні в його регіоні. Тому виникає потреба доставки товару за оптимальними критеріями: швидкість, зручність, доступність [87].

Сектор поштового зв'язку є ключовим інфраструктурним чинником економіки, що забезпечує циркуляцію товарів, інформації та фінансових сервісів, відтак його системне наукове вивчення є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності та стійкості національного господарства. Наведена нижче таблиця узагальнює концептуальні підходи до

розуміння ринку експрес-доставки, позиції різних авторів і його роль у структурі поштового сектору.

У табл. 2.3 представлено теоретичні аспекти на функціонування ринку експрес-доставки різних вчених, зокрема розкрито сутність експрес-доставки як сегменту логістичних послуг, окреслено її ключові характеристики, принципи організації та основні чинники, що впливають на розвиток цього ринку в сучасних умовах.

Таблиця 2.3

Теоретичні аспекти функціонування ринку експрес-доставки

Дослідник	Об'єкт дослідження	Зміст трактування
Кобилуох О. Я., Гірна О. Б. [88]	тенденції розвитку ринку експрес- доставки в Україні	розглядає ринок як один із основних трендів є розширення ринку електронної комерції, спричиненої істотним зростання онлайн продажів. Розкрито сутність безконтактної кур'єрської доставки, як одного із вагомих трендів ринку експрес-доставки. Представлено зростання вимогливості клієнтів через такі елементи як зручність, швидкість, якість, надійність
Чорнописька Н. В. [89]	експрес-доставка як сегмент логістики	репрезентує п'ять сегментів послуг у логістиці: професійні складські послуги, транспортно-експедиційні послуги, експрес-доставка, управління ланцюгами поставок, комплексні логістичні рішення (контрактна логістика)
Косарева Т. В., Смирнов І. Г. [90]	експрес-доставка як сегмент ринку транспортно- логістичних послуг	поділяють ринок транспортно-логістичних послуг на три сегменти: з комплексних перевезень службового та приватного майна; з міжнародної та внутрішньої експрес-доставки; з міжнародних і внутрішніх перевезень вантажів (підхід, що використовується в міжнародних класифікаціях)

Дослідник	Об'єкт дослідження	Зміст трактування
Юденко Є. В. [91]	методи та форми взаємодії компаній на ринку транспортно-експедиційних послуг	акцентує на діалектичній єдності техніко-технологічних, організаційно-правових, економічних та інформаційних відносин операторів ринку експрес-доставки, які визначають наявність та цілісність емерджентних властивостей в системі експрес-доставки відправлень, але не передбачають чітких меж та організаційного оформлення
Романич І. Б. [92]	форми розрахунку й обліку показників якості надання послуг	описав один з основних критеріїв якості послуг поштово-логістичної компанії: швидкість доставки; побудував форми розрахунку й обліку показників якості надання послуги поштово-логістичною компанією

Джерело: складено автором за матеріалами [88-92]

Доцільно зауважити, що попередні дослідження означених науковців зосереджені переважно на теоретичних аспектах функціонування ринку експрес-доставки, тоді як практичні компоненти опрацьовано недостатньо. Водночас пандемія та воєнні дії в Україні істотно трансформували цей ринок, що зумовлює потребу їх поглибленого аналізу.

Послуги поштового зв'язку та експрес-доставка, попри належність до єдиної сфери поштових сервісів, суттєво відрізняються за своїм змістом та організаційними механізмами.

Традиційні поштові послуги охоплюють універсальні функції (пересилання листів, періодики, грошових переказів), тоді як експрес-доставка є спеціалізованим сегментом, орієнтованим на швидкість, гнучкість логістики та високий рівень сервісного супроводу. У законодавстві України експрес-доставка формально належить до поштового зв'язку, проте має окремі технологічні та тарифні особливості, що зумовлюють відмінності у побудові бізнес-моделей операторів [93-96].

У ЄС ця різниця відображається в поділі на *universal postal services* як мінімально гарантовані державою та *courier/express services* як конкурентні ринкові [97, 98]. Відповідно, відмінності у підходах до надання традиційних поштових послуг і послуг експрес-доставки безпосередньо впливають на характер бізнес-моделі: перші орієнтуються на публічну функцію та доступність, тоді як другі – на швидкість, інновації й комерційну ефективність. Це означає, що оператори традиційної пошти здебільшого працюють у межах регульованих тарифів і виконують соціально значущі функції, тоді як компанії експрес-доставки формують бізнес-моделі, засновані на конкуренції, оптимізації логістики, цифровізації сервісів та диверсифікації послуг.

Таким чином, відмінності між поштовими й експрес-послугами визначають різні стратегічні орієнтири операторів та впливають на їхні інституційні ролі у ринковій екосистемі.

На нашу думку, потребує з'ясування наукове обґрунтування розмежувань особливостей діяльності підприємства в якості оператора на ринку послуг поштового зв'язку та ринку експрес-доставки.

В табл. 2.4 наведені системні відмінності послуг поштового зв'язку та експрес-доставки.

Відмінність послуг поштового зв'язку та експрес-доставки

Критерії відмінності	Нормативна база	Особливості
<i>Послуги поштового зв'язку</i> – це приймання, оброблення, перевезення та доставка поштових відправлень (листів, бандеролей, посилок, поштових переказів, періодичних друкованих видань тощо)	Закон України «Про поштовий зв'язок» Директива 97/67/ЄС Європейського Парламенту і Ради «Про спільні правила розвитку внутрішнього ринку поштових послуг Співтовариства та покращення якості обслуговування» Всесвітній поштовий союз (ВПС) – акти, що регулюють міжнародні поштові відправлення	Надаються національними операторами (наприклад, АТ «Укрпошта» має статус національного оператора). Частина послуг може бути віднесена до універсальних послуг поштового зв'язку (мінімальний гарантований набір послуг, доступних кожному громадянину). Підлягають державному регулюванню (Нацкомісія, Мінінфраструктури)
<i>Послуги експрес-доставки</i> – стосуються поштове відправлення, що приймається, обробляється, перевозиться та доставляється у максимально стислий строк з використанням прискорених технологій та спеціалізованої логістики	Закон України «Про поштовий зв'язок» Міжнародні стандарти: EMS (Express Mail Service) у рамках Всесвітнього поштового союзу	Надаються як національними поштовими операторами (Укрпошта – послуга EMS), так і приватними компаніями (Нова пошта, Meest, DHL, FedEx тощо). Мають підвищений тариф, бо передбачають швидкість і часто супровід (трекінг, доставка «до дверей», страхування, кур'єрські сервіси). Не входять до переліку універсальних послуг, тобто не є гарантованими державою
<i>Характер бізнес-моделі</i>		Орієнтація на публічну функцію та доступність. Орієнтація на швидкість доставки, інновації й комерційну ефективність.

Джерело: систематизовано автором на основі [93; 99; 100-104]

Зосередимо свою увагу на ґрунтовному висвітленні особливостей на ринку послуг поштового зв'язку та ринку експрес-доставки. Так, бізнес-моделі

операторів поштового зв'язку ґрунтуються на принципах універсальності, соціальної доступності та регуляторної визначеності. Основою є надання гарантованих державою послуг (universal postal service), з орієнтацією на широке коло споживачів, включно з малодоходними і маломобільними групами. Така бізнес-модель має переважно соціально орієнтований характер, характеризується сильним державним регулюванням тарифів, обов'язковістю підтримки мережі навіть у збиткових регіонах, стабільним, але низькомаржинальним доходом. Водночас, на ринку експрес-доставки бізнес-моделі носять комерційно-конкурентний та інноваційний характер. Вони акцентуються на швидкості, надійності та клієнтоорієнтованості сервісу, активно використовують цифрові технології, автоматизацію, партнерські мережі та логістичні інновації. Головним джерелом конкурентних переваг стає гнучкість бізнес-моделі: варіативність каналів доставки (відділення, поштомати, кур'єри, дрони), індивідуалізація послуг та розширення додаткового сервісу. У такій бізнес-моделі ключовим є динамічне реагування на ринкові зміни та створення унікальної цінності для клієнта, що забезпечує високий рівень прибутковості.

Тож, підсумовуючи дослідження особливостей поштових послуг та експрес-доставки, можемо зробити висновок, що поштові послуги – це загальне родове поняття, яке відображає традиційний і універсальний інститут комунікацій, водночас експрес-доставка – це вид поштових послуг, що відображає сучасні тенденції цифрової економіки, зростання електронної комерції та попиту на швидкість і надійність.

Розглянуті відмінності між ринком поштових послуг і ринком експрес-доставки зумовлюють різні стратегічні орієнтири операторів, причому саме у сфері експрес-доставки бізнес-модель набуває визначального значення як основа формування та зміцнення конкурентних переваг.

Ринок експрес-доставки є одним із найбільш динамічних секторів економіки, без якого неможливе ефективне функціонування бізнесу, електронної комерції, ритейлу тощо. Загалом, передумовою еволюції розвитку

ринку експрес-доставки став розвиток цифрових технологій. Етапи та зміст еволюції ринку експрес-доставки подана в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Еволюція ринку експрес-доставки в Україні

Період	Назва етапу	Причина	Характеристика
1990–2003 рр.	Становлення	Розвиток глобалізації, період до розвитку Інтернет	Характеризується зростанням попиту на поштово-логістичні послуги сталося в 1990-х роках і переважно було пов'язане з економічними труднощами в низці пострадянських держав та еміграцією тих, хто в пошуках кращого життя вирушав на заробітки до іншої країни
З 2000	Глобальне розширення	Розвиток Інтернету та електронної комерції в Європі	Дедалі більше споживачів починали активно використовувати мережу та приєднувалися до клієнтів перших Інтернет-магазинів. Це змусило чинних гравців поштово-логістичної сфери шукати нові формати й розширювати перелік послуг, які вони могли запропонувати споживачам, напр., компанія Meest у 2007 р. одним із перших операторів завів в Україну доставку з міжнародних онлайн-магазинів. У цьому був певний ризик, але саме цей виклик і експеримент змінили сервіс компанії та перетворили її з невеликої служби доставки для діаспори на глобальну групу компаній, що на даний момент об'єднує Україну й цілий світ

Продовження таблиці 2.5

Період	Назва етапу	Причина	Характеристика
3 2020	Активний розвиток	З початком пандемії обсяг ринку e-commerce став рости з подвоєною швидкістю	За 2021р. кількість B2C-посилок у Євросоюзі досягла 10 млрд. – це був новий рекорд. В умовах «нормального» розвитку ринку вже у 2025 р. цей обсяг становив би понад 20 млрд. посилок у Євросоюзі та Великій Британії, і приблизно 40 млрд – до 2029 р.
3 2022 р. – дотепер	Кризова трансформація та адаптація	Повномасштабна війна, руйнування логістичної інфраструктури, зміна попиту та необхідність забезпечення безперервності доставки в умовах високих ризиків	Ринок експрес-доставки перебудовує бізнес-концепції: компанії реалізують гнучкі логістичні маршрути з урахуванням безпеки, створюють нові хаби у відносно безпечних регіонах, впроваджують цифрові рішення, партнерства з державою та міжнародними організаціями. Фокус зміщується на стійкість, інноваційність і клієнтоорієнтованість, що формує нову конкурентну динаміку галузі

Джерело: [88]

В межах даного дослідження виникає потреба аналізу динаміки розвитку ринку експрес-доставки в Україні, що дасть змогу простежити ключові тенденції трансформації галузі в умовах цифровізації, зростання e-commerce, а також під впливом зовнішніх викликів, зокрема воєнних дій та економічної нестабільності. Проведення такого аналізу дозволяє визначити зміни у споживчому попиті, рівень адаптивності логістичних операторів, а також загальні перспективи подальшого функціонування й відновлення ринку в післякризовий період. Динаміка розвитку ринку експрес-доставки наведена на рис. 2.2.

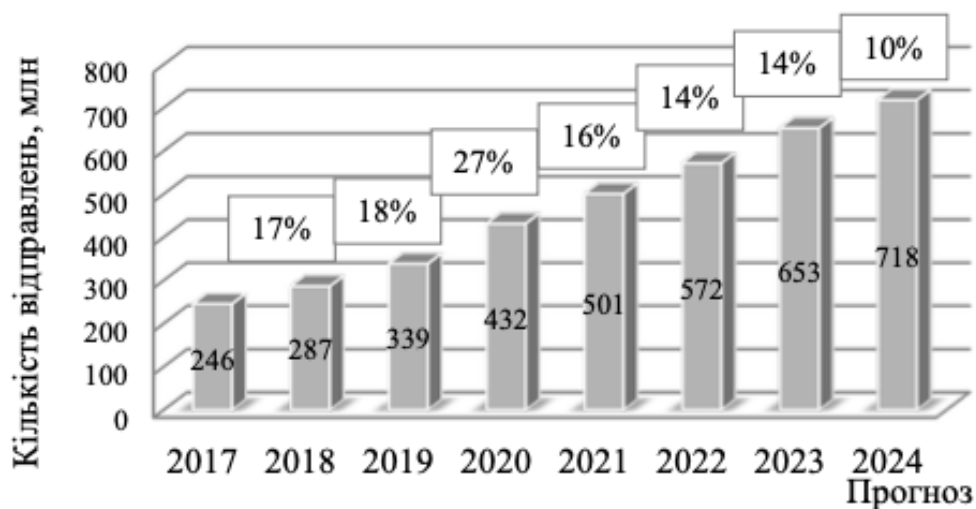


Рис. 2.2. Динаміка розвитку ринку експрес-доставки

Джерело: [105]

Прийняття обґрунтованих рішень щодо трансформації бізнес-моделі підприємств на ринку експрес-доставки передбачає попереднє проведення SWOT-аналізу ринку, який системно виявляє його внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози, дозволяючи узгодити стратегічні зміни з реальними умовами конкуренції та ризик-профілем галузі.

Для глибшого розуміння стратегічного положення ринку експрес-доставки в Україні доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони галузі, а також виявити зовнішні можливості та загрози, що впливають на її розвиток в умовах воєнного стану та трансформації економіки. Результати даного аналізу систематизовано в табл. 2.6.

SWOT ринку експрес-доставки України

<i>Сильні сторони ринку експрес-доставки</i>	<i>Слабкі сторони ринку експрес-доставки</i>
Розгалужена інфраструктура хабів і сортувальних центрів, які визначають високу пропускну спроможність і скорочення транзитного часу завдяки багаторівневій мережі (нац./регіональні хаби, депо)	Висока собівартість доставки у малонаселених/сільських районах: низька щільність відправлень не покриває витрат на паливо, персонал і амортизацію
Щільність покриття послугами, тобто доступність сервісу майже для всіх домогосподарств через кур'єрів, PUDO-пункти, поштомати	Крихка інфраструктура в умовах війни: пошкодження доріг, мостів, енергомереж та ризики для хабів/депо зривають SLA і підвищують страховий та операційний ризик
Стандартизація, тобто існування єдиних процесних стандартів (часові вікна, правила пакування/сканування) гарантують передбачуваність якості	Регуляторна фрагментація й бюрократія: складні/мінливі правила для крос-бордеру, митного оформлення, перевезення небезпечних/специфічних вантажів, ліцензій
Ефекти мережі та економія на масштабі – чим більша мережа, тим нижча собівартість на відправлення і краща частота рейсів	Залежність від паливно-енергетичних цін і логістичних шоків: волатильність пального/електроенергії одразу б'є по тарифах і маржі
Партнерська екосистема – інтеграції з маркетплейсами, 3PL, авіа/залізницею, митними брокерами прискорюють масштабування	Дефіцит кваліфікованих кадрів (кур'єри, сортувальники, IT/диспетчери): високий плин персоналу, конкуренція з ритейлом та сервісами швидкої доставки
Високі бар'єри входу як ознака якості – капіталомісткість, сертифікації та вимоги до SLA стримують випадкових гравців і підвищують надійність системи	Нерівномірність попиту (сезонність, піки e-commerce, блекаути): перевантаження мережі у пікові періоди та недозавантаження поза піками → додаткові витрати на резервні потужності

Продовження таблиці 2.6

Стійкість і резервування, тобто існування резервних маршрутів, мобільних пунктів, дублювання ІТ/потужностей мінімізують збої в кризах	Обмежене покриття поштоматами/ПВЗ поза великими містами: слабка доступність альтернативних каналів видачі збільшує час і ціну доставки
	Капіталомісткість технологічного оновлення: авто-сортування, ІТ-стек, кібербезпека, телематичний контроль вимагають значних інвестицій і довгого окуплення
	Висока конкуренція за «швидкість/ціну» при слабкій диференціації сервісу: демпінг і «цінові війни» з'їдають маржу, клієнти легко переключаються
	Ризики якості даних і кібербезпеки: неповний Track&Trace, інтеграційні розриви з маркетплейсами/ERP клієнтів, загрози DDoS/витоків – підривають довіру та KPI обслуговування
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Масштабування «останньої милі» через поштомати та пункти приймання і видачі відправлень: щільніше покриття, нижча собівартість однієї посилки, кращий контроль пікових навантажень	Ескалація війни та цілеспрямовані удари по інфраструктурі: пошкодження доріг, мостів, енергетики й хабів призводить до збоїв доставки, подовження строків і зростання витрат
Автоматизація сортування та маршрутизації: впровадження автоматичних ліній і систем розумного планування рейсів, телематика для транспорту → менше зривів обслуговування та нижчі поточні операційні витрати	Регуляторні та митні шоки на кордоні з ЄС: зміни правил оформлення, квот, дозволів і перевезень можуть раптово уповільнювати міжнародні відправлення й підвищувати собівартість

Продовження таблиці 2.6

Розвиток спеціалізованих сегментів для бізнесу (фармацевтика, HoReCa, автотовари, DIY): окремі стандарти якості обслуговування, підтримка температурних режимів, послуги «доставка цього ж дня» або «наступного дня»	Стрибки цін на пальне та електроенергію, а також відключення: прямий тиск на тарифи, маржу й надійність графіків руху
Стабільні міжнародні коридори «Україна ↔ ЄС»: стандартизовані продукти для електронної комерції, прозорі тарифи, інтеграції з маркетплейсами та інтернет-магазинами	Погіршення макроекономічної ситуації: падіння купівельної спроможності населення та бізнесу зменшує обсяг відправлень і робить клієнтів більш чутливими до ціни
Зворотна логістика та програми повернень: прості правила повернення товарів підвищують впевненість покупців і частоту повторних замовлень у продавців	Посилення конкуренції з боку глобальних інтеграторів та логістики маркетплейсів: перетягування ключових клієнтів, зниження цін і вимога «доставка сьогодні» як новий стандарт
Інтеграція «від замовлення до доставки» з програмами клієнтів: з'єднання з системами управління ресурсами підприємства, управління замовленнями та управління транспортом через CRM програми	Кібератаки та витоки даних: зупинка операцій, втрата трекінгу, претензії від клієнтів і штрафи за порушення захисту персональних даних
Фінансові сервіси навколо доставки: розширена післяплата, «купи зараз – плати пізніше», приймання кількох валют – зручніші сценарії оплати для покупців і продавців	Дефіцит кадрів і мобілізаційні ризики: нестача кур'єрів, водіїв, сортувальників та ІТ-фахівців у пікові періоди ускладнює виконання обіцяних строків
Мікрофулфілмент і міські міні-склади: розміщення невеликих складів ближче до споживача скорочує шлях доставки та дозволяє запускати послуги на 1–3 години у великих містах	Посилення екологічних вимог: жорсткіші норми щодо викидів і пакування підвищують витрати на парк, тару та утилізацію

Продовження таблиці 2.6

«Зелена логістика» як окрема пропозиція: вуглецевий калькулятор для клієнтів, екотарифи, багаторазова тара, електро- та вантажні велосипеди у містах → менші викиди та привабливість для свідомих споживачів і корпоративних клієнтів	Валютна волатильність і платіжні обмеження: подорожчання імпортованих запчастин і транспорту, складнощі з розрахунками за міжнародні послуги
Аналітика попиту й гнучкі тарифи: прогнозування піків, керування місткістю мережі, тарифні сітки залежно від завантаження → вища рентабельність без погіршення якості обслуговування	Репутаційні ризики та регуляторні санкції: публічні скарги через затримки або пошкодження, перевірки та штрафи можуть швидко знизити довіру і вплинути на попит

Джерело: систематизовано автором на основі джерел [106, 107, 117 – 118].

Матриця «п'яти сил конкуренції» М. Портера використовується для структурованого аналізу інтенсивності конкуренції та довгострокової привабливості ринку [3, 38]. Застосування цієї моделі до ринку експрес-доставки України у воєнних умовах дає змогу системно оцінити бар'єри входу, силу постачальників і покупців, загрозу товарів-замінників та рівень суперництва між наявними операторами. У межах подальшого розгляду конкурентних сил ми виходимо з поточного контексту 2022–2025 рр., ураховуємо наслідки пошкоджень інфраструктури, регуляторні зміни для міжнародних перевезень, волатильність паливно-енергетичних витрат і зсув попиту між каналами доставок.

Необхідність врахування воєнних умов значно змінює інтенсивність прояву окремих конкурентних сил, оскільки зростає тиск з боку постачальників через логістичні обмеження, знижується купівельна спроможність, змінюється поведінка споживачів, а також посилюється значення альтернативних каналів доставки. Відтак виникає необхідність застосування моделі «п'яти сил конкуренції» за М. Портером, що дозволяє здійснити структурований аналіз конкурентного середовища на ринку

експрес-доставки України. Такий підхід сприяє комплексному розумінню викликів та можливостей, з якими стикаються учасники ринку у кризовий період. Систематизація «п'яти сил конкуренції» за М. Портером для ринку експрес-доставки України з урахуванням воєнних умов наведена на рис. 2.3.

1. Загроза входу нових учасників ринку є відносно помірним, оскільки бар'єри входу на ринок експрес-доставки, а саме технології, логістичні рішення та капітальні витрати доступні для нових гравців, особливо в цифрових сегментах. Водночас наявність великих операторів з розгалуженою інфраструктурою та лояльною клієнтською базою створює додаткові труднощі для нових операторів. Значну конкуренцію можуть скласти міжнародні платформи, які заходять на вітчизняний ринок через інтеграцію в e-commerce.

2. Інтенсивність суперництва між існуючими гравцями. Конкуренція на ринку експрес-доставки є високою, особливо між вітчизняними лідерами. Боротьба ведеться за швидкість, якість обслуговування, цифрові сервіси, ціни та регіональне покриття. Часто оператори пропонують інноваційні формати доставки, розширюють мережу ПВЗ, а також впроваджують гнучкі рішення для клієнтів.

3. Сила покупців. В умовах війни і кризи споживачі стають чутливими до ціни, але зростає вимогливість до надійності, часу доставки та гнучкості послуг. Покупець, особливо корпоративний, має суттєвий вплив на операторів через масштаб замовлень і вимоги до SLA (рівня обслуговування).

4. Сила постачальників. Постачальники логістичних, IT-, паливних та інших послуг можуть впливати на собівартість та якість доставки. У воєнних умовах зростає ризик перебоїв у поставках, пошкодження інфраструктури, нестабільність у роботі ПВЗ, що посилює залежність від ключових партнерів. Водночас велика кількість дрібних постачальників дещо знижує їхню силу на національному рівні.

5. Загроза товарів-замінників. Основну конкуренцію створюють альтернативні форми доставки – кур'єрські служби e-commerce платформ,

агрегатори доставки. Збільшення кількості варіантів доставки знижує лояльність клієнтів і стимулює операторів до вдосконалення сервісів. Цифрові рішення та нові моделі обслуговування (наприклад, дрони або діджитал-відстеження) можуть у майбутньому ще більше посилити тиск.

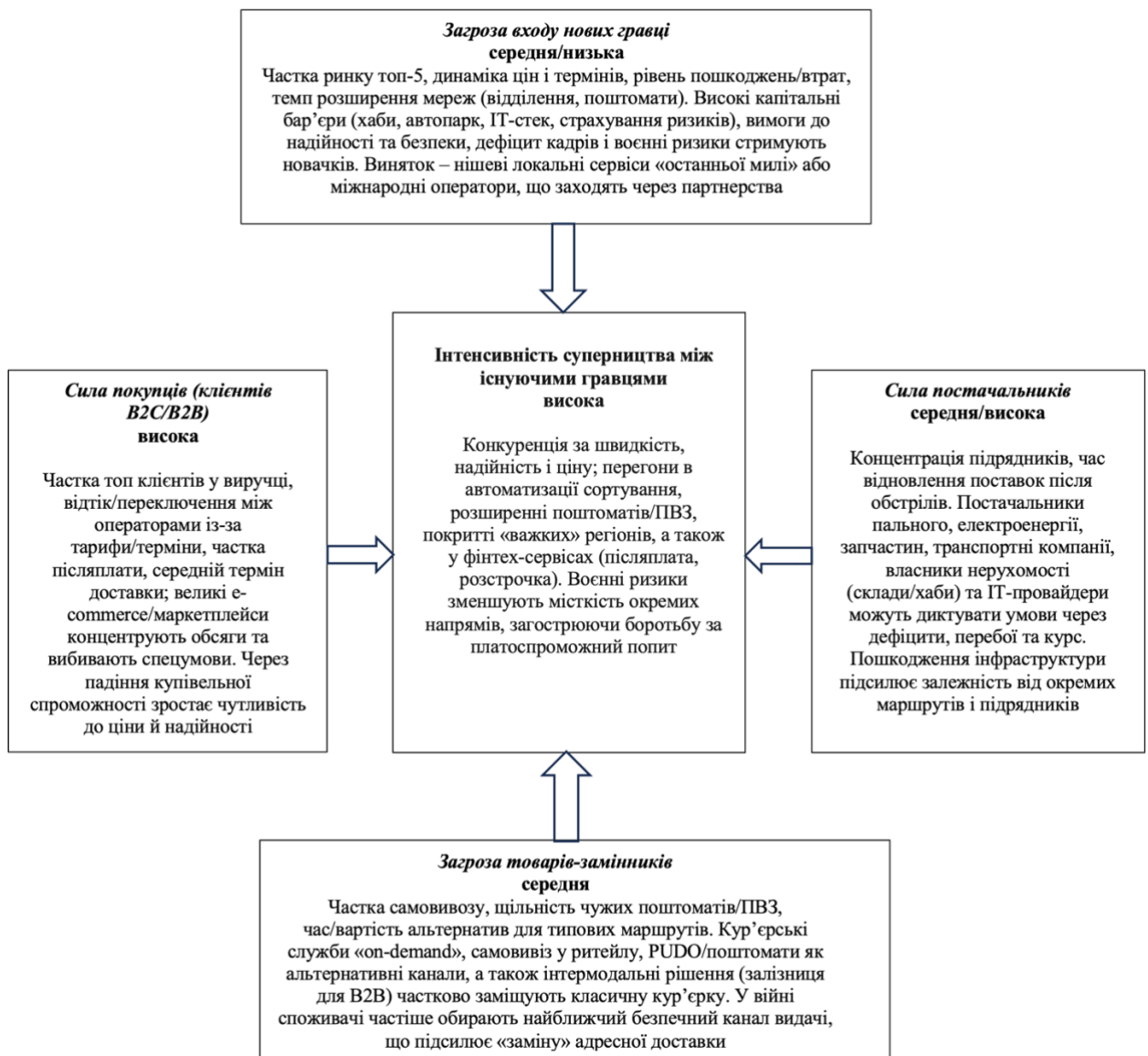


Рис. 2.3. Схема «п'ять сил конкуренції» за М. Портером для ринку експрес-доставки України з урахуванням воєнних умов

Джерело: розроблено автором

Наразі в Україні функціонують три основні поштові оператори – Нова Пошта, Укрпошта та Meest, які пропонують широкий спектр логістичних і

поштових послуг, проте кожен з них має власні особливості стратегічного позиціонування, сервісного обслуговування та цінової політики (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Порівняльна характеристика позиціонування
основних поштових операторів**

Оператор	Переваги	Недоліки
Нова Пошта Критерій позиціонування – швидкість і максимальна зручність	Швидка доставка: по місту – в той же день або наступного, по Україні – 1-2 дні. Широка мережа: відділення та поштомати є навіть у невеликих містах. Безкоштовний повернення товару після перевірки у відділенні. Зручне оформлення через додаток або сайт із можливістю відстеження в реальному часі. Доставка документів (55 грн) і посилок до 30 кг (від 50 грн у межах міста, від 70 грн по Україні)	Вищі тарифи порівняно з конкурентами. Наприклад, доставка до 2 кг по Україні коштує 70 грн, до 10 кг – 100 грн. У пікові періоди (наприклад, свята) можливі затримки
Укрпошта Критерій позиціонування – помірна ціна з широкими можливостями	Найширше покриття: доставка в найвіддаленіші куточки України. Доступні тарифи: доставка до 1 кг по Україні – 35 грн, до 15 кг – 75 грн (за тарифами 2023 року). Міжнародна доставка до 230 країн. Довший термін зберігання посилок (до 10 днів безкоштовно). SmartBox для економної доставки з фіксованими тарифами. Обмежена кількість поштоматів (тестування почалося у 2021 р.)	Довша доставка: 2–4 дні в межах України, по області – за графіком. Менш зручний інтерфейс порівняно з Нова Пошта

Оператор	Переваги	Недоліки
Meest Критерій позиціонування – спеціалізація на B2B ринку	Вигідні тарифи при оформленні через додаток: від 45 грн (XS) до 115 грн (L). Безкоштовна доставка з OLX до кінця 2025 року (до 10 кг). Зручна для міжнародних відправлень (понад 70 країн) і онлайн-шопінгу з Європи, США, Канади. Гнучкість: доставка до поштоматів, пунктів видачі чи кур'єром	Довша доставка: 3–4 дні по Україні, міжнародна – до 7 днів. Менша мережа відділень (близько 5500) порівняно з конкурентами. Іноді проблеми з програмним забезпеченням чи чергами в пунктах видачі, розташованих у магазинах чи аптеках

Джерело: складено автором на основі [106]

Аналіз фінансової звітності трьох найбільших поштових операторів України за 2018-2024 роки показав кардинальні відмінності в тому, як компанії переживають повномасштабну війну. Дані засвідчують, що лише одна з трьох компаній зберігає стабільний прибуток протягом усіх років російської агресії [107].

Для аналізу впливу воєнних дій на стабільність та ефективність функціонування галузі доцільно розглянути фінансові результати найбільших поштових операторів України в довоєнний період та в умовах повномасштабного вторгнення (рис. 2.4).

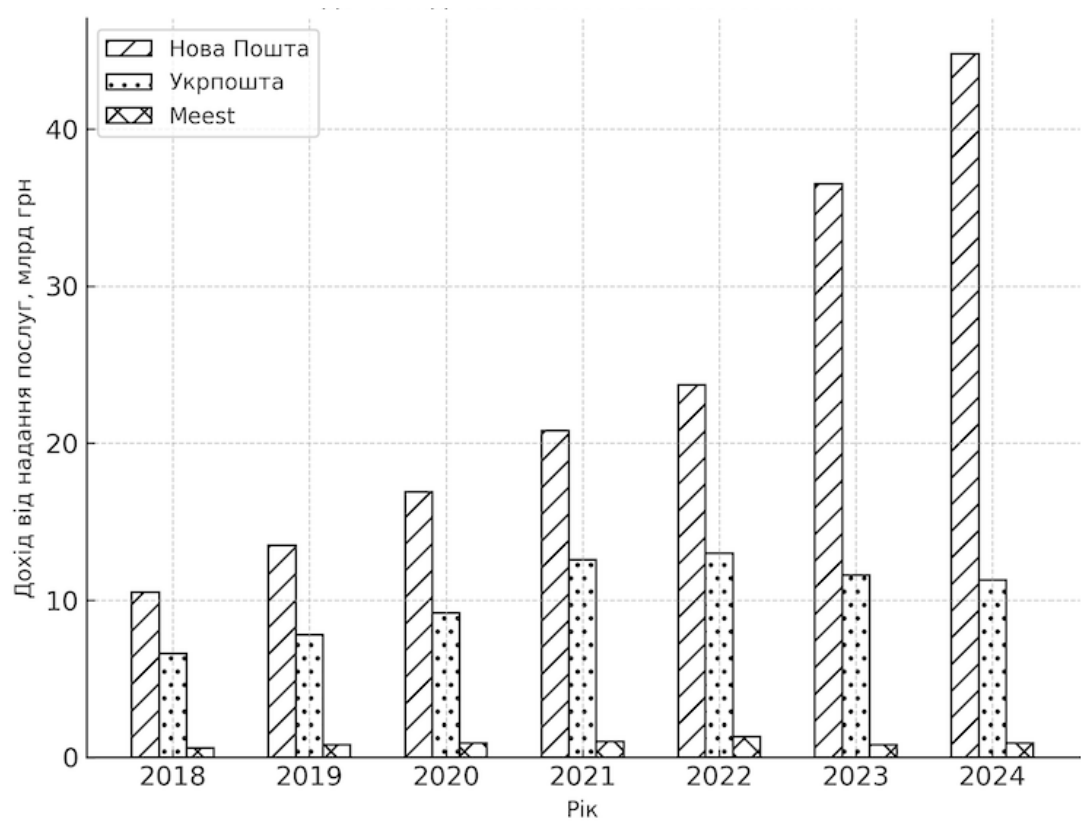


Рис. 2.4. Фінансові результати найбільших поштових компаній до та під час повномасштабної війни

Джерело: [107]

У період з 2018 по 2024 рр. спостерігається чітка тенденція зростання доходів від надання послуг у всіх трьох ключових операторів ринку – Нова Пошта, Укрпошта та Meest, однак з різним динамічним ефектом. Так, Нова Пошта демонструє найвищі фінансові показники протягом усього періоду. Її доходи стабільно зростають (з близько 10 млрд грн у 2018 р. до майже 45 млрд грн у 2024 р.), що свідчить про ефективне масштабування бізнес-моделі, активну експансію, розширення мережі та посилення цифрових сервісів. Навіть у першому році повномасштабної війни, у 2022 р., компанія зберегла зростання, хоч і менш динамічне. Укрпошта, також демонструє зростання доходів, з близько 7 млрд грн у 2018 р. до понад 15 млрд грн у 2021–2022 рр. У 2023 р. фіксується незначне зниження, однак у 2024 р. компанія повертається до зростання, що може бути результатом інституційної

підтримки та адаптації до нових умов (державні програми, релокація, діджиталізація).

Meest зберігає відносно невеликі, але стабільні фінансові показники. Його частка на ринку залишається обмеженою, однак компанія втримується у конкурентному середовищі, що свідчить про сформовану нішу та певну клієнтську базу.

Загалом, попри війну, ринок експрес-доставки в Україні демонструє стійкість і потенціал для подальшого розвитку, з чітким лідером у вигляді Нової Пошти, помітною присутністю Укрпошти та стабільністю Meest.

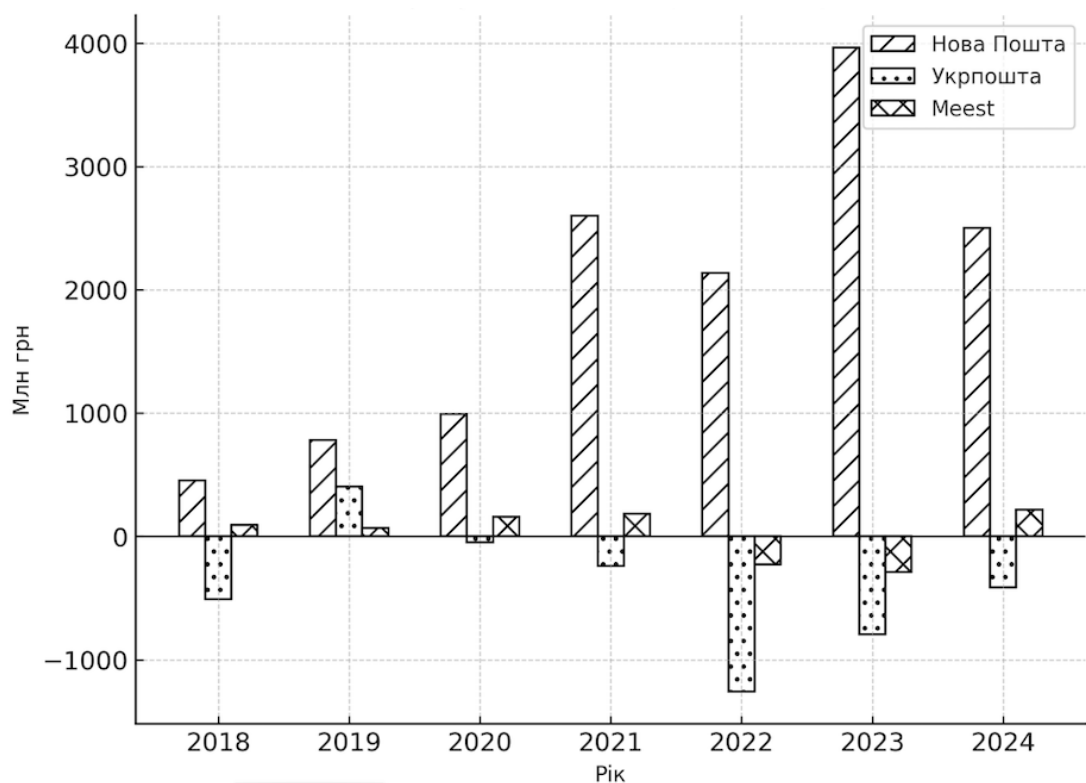


Рис. 2.5. Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), млн грн.

Джерело: [107]

На рис. 2.5 продемонстровано фінансові результати найбільших операторів поштового зв'язку України в 2018–2024 рр., де верхня додатна площина осі координат демонструє прибуток, а нижня від'ємна – збиток. Дані свідчать про суттєве зростання прибутків у «Нової пошти», яка в 2023 р. досягла рекордного показника 3967,2 млн грн, а в 2024 р. зберегла позитивний результат на рівні 2500,3 млн грн. Натомість «Укрпошта» переважно

працювала зі збитками: у 2022 р. збитки становили 1258,1 млн грн, а в 2023 р. збиток склав 796,4 млн грн, у 2024 р. – 413,2 млн грн. Результати діяльності оператора Meest демонстрували нестабільність – від прибутків у 217,6 млн грн у 2024 р. до значних збитків у 289 млн грн у 2023 р. [107].

Відтак, загалом динаміка демонструє, що в умовах війни лише окремі оператори змогли утримати стабільне зростання, тоді як більшість зіткнулися зі значними фінансовими втратами.

Воєнний стан суттєво трансформував умови функціонування ринку експрес-доставки в Україні, посиливши ризики для логістичних операцій, безпеки персоналу та стабільності інфраструктури. Компанії змушені оперативнo адаптувати свої бізнес-моделі до нових реалій, включаючи порушення ланцюгів постачання, тимчасову окупацію територій, зниження платоспроможного попиту та зростання витрат на виконання доставок.

У табл. 2.8 узагальнено ключові виклики, з якими стикаються оператори експрес-доставки в умовах війни, що дозволяє систематизувати загрози та сформувати підходи до подолання кризових факторів.

Таблиця 2.8

Основні виклики, що виникають в діяльності операторів ринку експрес-доставки в умовах війни

Тип виклику	Опис та наслідки
<i>Основні виклики для операторів ринку експрес-доставки під час війни</i>	
Безпека маршрутів і ризики пошкоджень та знищення основних фондів	в зоні бойових дій маршрути піддаються обстрілам, ракетним атакам, пошкодженню доріг чи мостів; депо й сортувальні центри інколи стають об’єктами ударів чи ракетних влучань (наприклад, пошкодження відділення «Нової пошти» в Одеській області)
Підвищені логістичні та операційні витрати	зростання витрат на паливо, охорону вантажів, страхування, ремонт інфраструктури; здебільшого транспортні ресурси (автомобілі, водії) часто переорієнтовуються на військові чи гуманітарні потреби

Продовження таблиці 2.8

Тип виклику	Опис та наслідки
Порушення маршрутів і переналаштування логістики	закриття або недоступність певних територій змушує будувати обхідні маршрути, що подовжують час доставки і підвищують витрати; втрата портів і обмеження морських перевезень змушують частково переорієнтувати вантажні потоки на наземні маршрути зі складною логістикою
Недостатня людська ресурсна база та кадрові втрати	частина працівників (кур'єрів, сортувальників) мобілізована або служить в армії, що створює брак персоналу; зниження мобільності населення через евакуацію, обмеження переміщень, нестабільність роботи підприємств
Нестабільність попиту та платоспроможності клієнтів	через війну споживча активність зменшується, водночас багато замовлень гуманітарного або волонтерського призначення; зниження частини клієнтів, особливо у зонах бойових дій та окупованих територіях
<i>Ключові особливості ринку експрес-доставки під час війни</i>	
Зростання попиту	Попит на послуги експрес-доставки зріс, особливо для підтримки бізнесу та забезпечення потреб населення, що стимулює розвиток галузі
Адаптація та інновації	Компанії активно впроваджують інноваційні рішення, зокрема, розвивають мережу поштоматів та кіосків, що дозволяє забезпечити швидку та безпечну доставку
Зміни в тарифах	Змінюються тарифні політики, щоб бути більш гнучкими та доступними для користувачів, а також щоб відповідати новим реаліям ринку
Підтримка ЗСУ	Компанії спрямовують частину коштів від певних тарифів на підтримку Збройних Сил України
Розширення послуг	Відбувається розширення послуг для бізнесу, що дозволяє ефективно організовувати логістику та доставку товарів, а також для приватних осіб

Джерело: складено автором на основі укладено автором на основі [110 – 112].

Таким чином, діяльність операторів ринку експрес-доставки в умовах війни супроводжується масштабними викликами, які охоплюють безпеку логістики, кадрові ресурси, зміну попиту та зростання витрат.

Утім, високий рівень адаптивності компаній, впровадження інновацій та гнучке реагування на нові реалії свідчать про стратегічну значущість галузі в підтриманні економічної активності, гуманітарної логістики та стійкості бізнес-середовища в Україні.

ТОВ «Нова Пошта» обслуговує малий, середній та великий бізнес. У них є комплексні рішення як для бізнесу, так і для онлайн-покупок. У своїй діяльності ТОВ «Нова Пошта» суворо дотримується трьох основних принципів: надійність, швидкість, зручність.

В Україні компанія має найдоступнішу мережу для своїх клієнтів: 10974 відділень та 15853 поштомати по всій Україні, і, незважаючи на повномасштабну війну, відправлення у 2023 р. склали 412 млн посилок та вантажів [108, 109].

В Додатку В.1 наведені результати фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 рр., які свідчать про динамічне зростання масштабів бізнесу та зміцнення прибутковості компанії.

Чистий дохід від реалізації послуг зріс з 13453 млн грн у 2019 р. до 36469 млн грн у 2023 р., тобто більш ніж у 2,5 раза. При цьому собівартість реалізованої продукції підвищувалася пропорційно, збільшившись на 172,5% за той самий період. Це вказує на розширення обсягів діяльності компанії, але й водночас на значне зростання витрат, необхідних для забезпечення наданих послуг.

Валовий прибуток зріс на 166% і досяг 7844 млн грн у 2023 р., хоча темпи його приросту були нижчими, ніж доходів, що свідчить про поступове зменшення маржинальності.

Водночас, фінансовий результат від операційної діяльності зріс утричі, з 1024 млн грн у 2019 р. до 3667 млн грн у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності операційного управління.

Чистий прибуток збільшився ще більш відчутно – з 783 млн грн до 3967 млн грн, тобто більш ніж у 4 рази, що є беззаперечним показником фінансової стійкості компанії.

Серед витрат найбільш стрімко зростали витрати на збут, які в 2023 р. перевищили показники 2019 р. майже удвічі, а також адміністративні витрати, приріст яких становив 139,8%. Це пояснюється необхідністю активнішої маркетингової діяльності та управлінського забезпечення в умовах масштабування бізнесу.

Інші операційні витрати залишалися відносно стабільними, не демонструючи суттєвих коливань.

Фінансові витрати збільшилися майже втричі, що може свідчити про посилення боргового навантаження компанії. Однак за рахунок зростання доходів та чистого прибутку підприємство успішно компенсує цей чинник.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» демонструє стійкий розвиток, нарощує доходи та утримує позитивну динаміку прибутковості, навіть попри складні зовнішні умови та воєнні ризики 2022–2023 років. Компанія водночас стикається з викликами у вигляді зростання витрат і фінансового навантаження, однак наразі ефективно їх долає, що підтверджує її високу адаптивність та конкурентоспроможність.

Оскільки основним продуктом компанії залишається відправлення та отримання посилок, на рис. 2.6 продемонстровано, що кількість відділень ТОВ «Нова Пошта» постійно розвивається та збільшується в період з 2018 по 2023 рік [110-115]. Н

айбільшого розвитку компанія зазнала у 2019 році, про що свідчить позитивна динаміка появи нових відділень, яких було майже втричі більше, ніж у попередньому році.

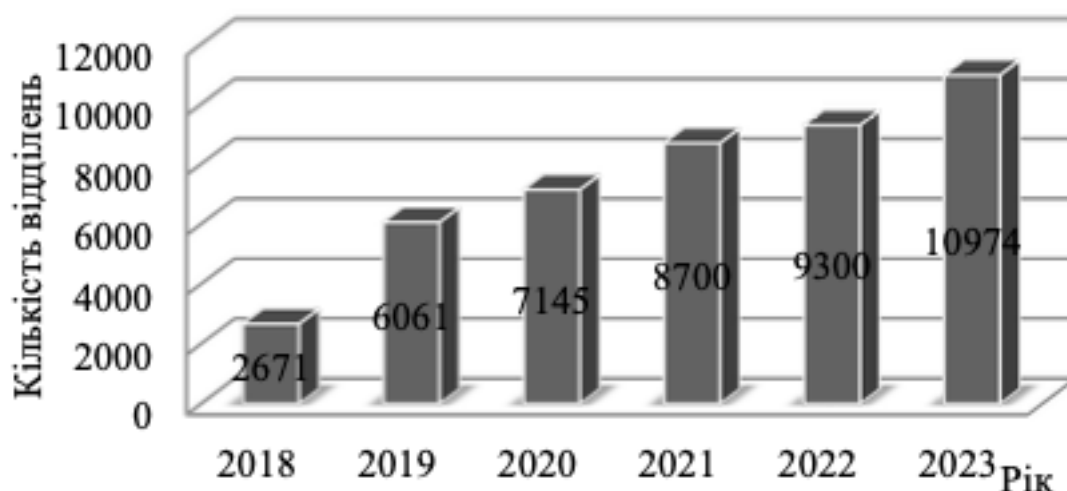


Рис. 2.6. Динаміка відкриття нових відділень ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено на основі [113-117]

Основними видами послуг, які пропонує ТОВ «Нова Пошта», є експрес-доставка документів, посилок та вантажів для бізнесу та фізичних осіб. Проаналізуємо структуру та розвиток ключових напрямків діяльності ТОВ «Нова Пошта» у період з 2019 по 2023 р. (табл. 2.9) [113-117].

Таблиця 2.9

Динаміка змін провідних видів діяльності ТОВ «Нова Пошта»

за 2019 – 2023 роки

Види діяльності, %	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення, %	
						абсолютне	відносне
Письмова кореспонденція	4	3	3	3	2	-2	-50,0
Грошові перекази	7	6	5	5	3	-4	-57,1
Посилки	42	44	46	46	48	6	14,3
Періодичні видання	3	2	1	1	1	-2	-66,7
Доставка з інтернет-магазинів	33	34	36	38	40	7	21,2
Торгівельна діяльність	4	4	3	3	2	-2	-50,0
Зберігання вантажу	4	5	4	4	3	-1	-25,0
Інші послуги	3	2	2	1	1	-2	-66,7
Всього	100	100	100	100	100	-	-

Джерело: сформовано автором на основі [113-117]

Згідно табл. 2.9 основними видами послуг є доставка посилок та доставка з інтернет-магазинів, які в структурі збільшилися відповідно на 14,3 % та 21,2 %.

Компанія також займається гуманітарною діяльністю. З початку повномасштабної війни «Гуманітарна Нова Пошта» доставила 55 тис. тонн гуманітарної допомоги за свій рахунок і продовжує доставляти 3000 тонн на місяць. Понад 2000 благодійних організацій та фондів беруть участь у спільній програмі «Гуманітарної Нової Пошти». 1,6 млрд грн – інвестиції в перемогу (підтримка армії, спільні проекти з фондами «Повернись живим», «Запакуй небо – прокачай ППО» та виплати мобілізованим робітникам). Підтримка цивільного населення в 2023 році: 160 000 сімей прифронтових міст і жителі ВПО отримали продовольчу допомогу, а після вибуху Каховської ГЕС жителям Херсона було доставлено понад 1,4 тис. т. допомоги, 42 т. бутильованої води були доставлені новопоштівцями спільно з продовольчим фондом Food Foundation UA жителям Нікополя [114].

Отже, лідером логістичного ринку України сьогодні є «Нова пошта», яка працює з 2001 р. Компанія «Нова пошта» налічує 14336 відділень (до 5, 10, 30 кг і вантажні) і понад 30600 поштоматів по всій країні. Відтак «Нова Пошта» є приватним лідером у сегменті експрес-доставки кур'єрських посилок в Україні, особливо в B2C (доставка товарів інтернет-магазинів), завдяки широкій мережі відділень, швидкості і сервісам. Термін доставки зазвичай складає один день; наявні опції визначення точної дати отримання вантажу, відстеження посылки на сайті через номер накладної, а також можливість оплати в режимі онлайн. У компанії діють програми лояльності, наприклад, за допомогою програми «Збільшуй можливості» можна накопичувати спеціальні бонуси-знижки та бали й потім розраховуватися ними за посылки [118].

АТ «Укрпошта» є державним оператором поштового зв'язку, який активно розвивається в сегменті кореспонденції, листів, також поштових відправлень і в частині кур'єрських чи поштово-логістичних послуг. Можна

скористатися такими послугами: доставка по Україні (експрес і стандарт) та за її межами; доставка з інтернет-магазинів; митно-брокерські послуги; листи та бандеролі; доставка ліків; фінансові послуги: грошові перекази по Україні та за кордон, оплата послуг онлайн, пенсії, видача готівки, страхові послуги. Щодо строків доставки, то «експрес» «Укрпошта» у межах міста та між обласними центрами складає до 2 днів, а в межах України – від 3 діб. Посилку можна відстежити на сайті «Укрпошти». «Укрпошта» має конкурентні переваги у сегменті міжнародних відправлень [119]. Зокрема, в міжнародному сегменті Укрпошта має близько 70 % проти 8 % у Новій Пошти.

Інші оператори (Meest, Delivery тощо) зазвичай займають менші ніші або специфічні сегменти (наприклад, великі вантажі, B2B, спеціальні напрями). Так, важливим гравцем на ринку є й компанія Meest. Група надає поштово-логістичні послуги у 20 країнах світу, зокрема й в Україні, де представлена компанією Meest Express. В Україні у Meest 5000 партнерських відділень (Meest Пошта) та понад 5 500 поштоматів та близько 3% внутрішнього ринку експрес-доставки [110, 120, 123].

Група компаній Delivery розпочала роботу в 2001 році. Основною її спеціалізацією є надання транспортних та логістичних послуг переважно для сектору B2B як на території України, так і за її межами. Delivery продемонструвала зростання основних та фінансових показників у 2024 р. Так, вантажообіг збільшився на 25%, а дохід склав на 34,2% більше в порівнянні з аналогічним періодом 2023 року. Варто зазначити, що компанія єдина на логістичному ринку, яка не переглядала тарифи на перевезення та залишила їх сталими. Відсоток клієнтів, які довірили компанії перевезення власного вантажу, збільшився на 6,4% і з них майже 93% замовляють послуги страхування вантажу. Зросли і самі відправлення – середня вага вантажу за однією квитанцією склала 231 кг (+12,6%), а середня вага одного відправлення – 346 кг (+12,9%) [124, 125].

Також є вузькоспеціалізовані оператори, зокрема, служба Делфаст, яка має шість відділень, та Zruchna, у якої є всього три. Делфаст і Zruchna

займаються адресною доставкою, тому у них нема необхідності у великій кількості відділень. Позитивною їх характеристикою є те, що швидкість доставки товарів у них набагато вища, ніж у інших служб (Делфаст доставляє посилки по Києву на електровелосипедах, а Zruchna доставляє замовлення по Києву, Харкову та Дніпру, а також між цими містами).

Для оцінки поточного стану конкурентного середовища на ринку поштово-логістичних послуг доцільно здійснити порівняльний аналіз основних операторів поштового зв'язку в Україні. Такий підхід дозволяє виявити ключові відмінності у сфері обслуговування, масштабах діяльності, фінансових показниках, інноваційності та стратегічних орієнтирах компаній. У таблиці 2.10 нижче подано узагальнені характеристики провідних гравців ринку, що дає змогу комплексно оцінити їхні конкурентні позиції в умовах трансформаційної економіки.

Таблиця 2.10

Порівняння операторів поштового зв'язку в Україні

Критерії оцінки	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес»
Кількість відділень та поштоматів	14336 відділень і понад 30600 поштоматів (усього 44983 точки сервісу станом на 6 жовтня 2025)	5219 стаціонарних та 2063 мобільні відділення (разом 7 282 точки типу «відділення» у звітності за 2024 р., опубліковано 29 квітня 2025)	5000 партнерських відділень (Meest Пошта) та понад 5500 поштоматів
Терміни доставки по Україні, дні	1-2	2-6	1-3
Наявність мобільного додатку	+	+	+

Продовження таблиці 2.10

Програма лояльності	+	-	-
Міжнародна доставка	+	+	+
Фулфілмент	+	-	-
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-
Перевезення крупногабаритних вантажів	+	+	+

Джерело: сформовано авторами на основі [119, 121, 122]

Табл. 2.10 демонструє, що «Нова Пошта» є безперечним лідером ринку за кількістю точок обслуговування, швидкістю доставки, широтою сервісів і рівнем цифровізації. Вона єдина серед трьох операторів пропонує повний спектр послуг – від фулфілменту до доставки за часовими інтервалами, що свідчить про високу клієнтоорієнтованість і масштабовану логістику. Укрпошта поступається в інноваційності та ширині послуг, однак зберігає сильну присутність у регіонах завдяки великій мережі стаціонарних і мобільних відділень, що є її ключовою перевагою. Meest, маючи меншу інфраструктуру, зосереджується на партнерській моделі та поштоматах, забезпечуючи базовий рівень сервісу із фокусом на міжнародні доставки.

Успішність функціонування компаній у сфері експрес-доставки значною мірою визначається особливостями побудови їхніх бізнес-моделей, які охоплюють стратегічні підходи до створення цінності, організації логістичних процесів, обслуговування клієнтів та управління ресурсами. Аналіз ключових елементів бізнес-моделей провідних операторів ринку дозволяє виявити їхні сильні та слабкі сторони, а також оцінити адаптивність до зовнішніх викликів.

У табл. 2.11 наведено порівняння основних елементів бізнес-моделей компаній-лідерів, що функціонують на українському ринку експрес-доставки.

Таблиця 2.11

**Характеристика бізнес-моделей лідерів
серед операторів експрес-доставки**

Компанія	Основні елементи бізнес-моделі	Сильні сторони	Слабкі сторони
«Нова пошта»	Мережа та інфраструктура – широке географічне покриття й логістична наближеність до клієнтів, широка мережа відділень, терміналів, сортувальних хабів. Мультилінійність послуг – експрес-доставка «з рук в руки», фулфілмент, зберігання, сортування, вантажні перевезення, міжнародна доставка. Масштабування через франшизи / локальних партнерів. Технологічні інтеграції з e-commerce майданчиками, онлайн-калькулятори доставки, трекінг, мобільний додаток тощо. Гнучке ціноутворення – комбінація тарифів за вагу / об’єм / клас доставки + преміум-опції. Вертикальна інтеграція: контроль над ланцюгами логістики, власні склади, власні засоби перевезення	Лідер ринку, довіра бренду. Дуже розвинена інфраструктура. Великий клієнтський потік, масштаб. Можливість крос-субсидування (перехресне фінансування між різними послугами)	Великі капітальні витрати (на транспорт, інфраструктуру). Чутливість до логістичних / транспортних збоїв, особливо у війні чи форс-мажорі. Конкуренція з менш затратними “гібридними” моделями доставки (агрегатори, dark stores). Ценова чутливість клієнтів: якщо тарифи ростуть — деякі клієнти можуть переключитись на більш дешеві альтернативи
«Укрпошта»	Базується на державній формі власності компанії та широкій мережі. В основі базова логістика та поштові послуги (крім експрес-доставки). Забезпечує доставку кореспонденції, газет, функції державного поштового оператора. Використовується тарифна модель з державними регуляціями, для багатьох базових послуг існують державні тарифи або регульовані ціни.	Найбільша охопленість (включно з сільськими, віддаленими населеними пунктами). Державна підтримка / гарантії у виконанні базових послуг.	Повільніша експрес-доставка порівняно з приватними операторами. Бюрократичні процедури, застаріле обладнання, іноді низький рівень сервісу.

Продовження таблиці 2.11

Компанія	Основні елементи бізнес-моделі	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Використовуються партнерські моделі – співпраця з приватними кур'єрськими службами, використання зовнішніх підрядників там, де власна логістика неефективна	Значна довіра у частині традиційної кореспонденції. Можливість субсидування / крос-фінансування через інші державні або поштові операції	Високі витрати на обслуговування віддалених маршрутів, які можуть бути нерентабельними. Конкуренція приватних операторів, які більш гнучкі і швидкі
Meest Express	Ціннісна пропозиція – експрес-доставка в Україні + крос-бордер e-commerce, фулфілмент, трекінг/ETA, PUDO/поштомати, API-інтеграції Цільові сегменти – інтернет-магазини/маркетплейси (SMB/enterprise), D2C-бренди, міжнародні продавці, приватні відправники/одержувачі Канали – відділення, поштомати/PUDO, кур'єр; веб/мобільний застосунок; B2B-кабінет; API та інтеграції з CRM/платформами Взаємини з клієнтами – самообслуговування + персональний менеджер для B2B; SLA/ETA-сповіщення; підтримка в застосунку/чат-боти Ключові види діяльності – сортування й лінійні перевезення; «остання миля»; митно-логістичні операції; розробка/саппорт IT-платформи Ключові ресурси – логістичні хаби/сортери; транспорт і кур'єрська мережа; IT-системи, API; міжнародна інфраструктура Meest Group Ключові партнери – маркетплейси, ритейл-мережі (PUDO/локери), 3PL/4PL, митні брокери, платформи/CRM-вендори, платіжні провайдери	Потужна міжнародна інфраструктура Meest Group, розвинуті цифрові сервіси й API-інтеграції для e-commerce, диверсифікований набір каналів (відділення, пункти приймання/видачі відправлень /поштомати, кур'єр), інвестиції в хабову інфраструктуру, а також фулфілмент і додаткові value-added послуги для бізнес-клієнтів	Менша щільність і впізнаваність мережі порівняно з лідером, залежність від партнерських пунктів приймання/видачі відправлень /поштоматів і неоднорідні угоди про рівень обслуговування, висока капіталомісткість та сезонність навантажень, потреба у поліпшенні точності ETA й first-attempt success, валютні та регуляторні ризики крос-бордеру, а також тиск цінової конкуренції за волатильного попиту

Джерело: систематизовано автором на основі джерел [109, 122, 132]

Таким чином, у воєнних умовах ринок експрес-доставки України зазнав істотної трансформації, виявивши високу залежність від логістичної стабільності, інфраструктурної цілісності та цифрової адаптивності операторів. Послуги експрес-доставки стали критично важливими для підтримання економічної активності, зокрема e-commerce, гуманітарних ланцюгів і мобільного обміну товарами між регіонами, що посилює роль цього сектору як опори споживчого та підприємницького середовища.

Проведений аналіз засвідчив суттєві відмінності між класичними послугами поштового зв'язку та експрес-доставкою як окремим сегментом логістики. Експрес-доставка базується на прискорених технологіях, високій клієнтоорієнтованості, цифрових сервісах та логістичній гнучкості, що формує іншу архітектуру бізнес-моделі, орієнтованої не на регуляторне обслуговування, а на ринкову конкуренцію й інноваційне лідерство. Водночас державні оператори, такі як Укрпошта, демонструють іншу логіку розвитку – з опорою на універсальність, публічну функцію і субсидовану тарифну модель.

Узагальнені характеристики функціонування основних операторів ринку – Нова Пошта, Укрпошта та Meest – виявляють диференціацію за критеріями швидкості, покриття, структури послуг та рівня технологічного оновлення. Нова Пошта зберігає лідерство за більшістю показників, активно масштабуючи цифрові рішення та фулфілмент-інфраструктуру. Укрпошта виконує важливу соціальну роль, покриваючи маломобільні території та забезпечуючи доступність поштових послуг у найвіддаленіших регіонах. Meest, натомість, спеціалізується на міжнародних відправленнях, інтеграції з e-commerce і партнерських логістичних моделях.

Модель «п'яти сил конкуренції» Портера дозволила оцінити актуальну ринкову ситуацію з урахуванням війни, зокрема визначити підвищену силу постачальників, чутливість до цін з боку клієнтів, загрозу входу цифрових агрегаторів доставки, а також вплив зовнішніх ризиків, які посилюють інтенсивність конкуренції. SWOT-аналіз ринку підтвердив, що галузь має

значні переваги – інфраструктуру, стандартизацію, партнерські екосистеми – але й вразливості: капіталомісткість, регіональні виклики, сезонність, дефіцит кадрів і загрози безпеці.

Висновком є те, що ринок експрес-доставки в Україні в умовах війни виконує не лише економічну, а й стратегічну функцію — підтримку безперервності товарообігу, мобільності громадян і стійкості бізнесу. Успішність операторів у новій реальності визначатиметься здатністю швидко адаптувати бізнес-моделі, впроваджувати інновації, утримувати якість обслуговування за умов високої невизначеності, а також налагоджувати міжсекторальну та міжнародну співпрацю.

2.3. Трансформація бізнес-моделей операторів ринку експрес-доставки під час війни

Сучасні виклики, з якими стикається ринок експрес-доставки, змусили операторів цього ринку ґрунтовно переосмислити свої бізнес-моделі та підходи до організації діяльності. Першим поштовхом до цих трансформацій стала пандемія, продемонструвавши необхідність цифровізації процесів, автоматизації логістики та розвитку онлайн-сервісів. У період воєнного стану ці зміни набули ще більшої актуальності, оскільки компанії вимушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових реалій – оптимізувати маршрути доставки, відкривати мобільні пункти обслуговування, забезпечувати безперервність сервісу в умовах ризиків і нестабільності. У результаті деякі оператори змогли успішно перебудувати свої бізнес-процеси й зберегти лідерські позиції, тоді як інші виявилися неготовими до швидкої адаптації та втратили конкурентоспроможність.

Звичайно, що виклики сьогодення, з якими стикається ринок експрес-доставки, істотно змінили розстановку сил серед його учасників: одні компанії змогли своєчасно переформатувати бізнес і зберегти лідерські позиції, тоді як інші виявилися неготовими до швидких змін, спричинених пандемією, і втратили конкурентоспроможність. У цьому контексті особливо показовим є приклад Укрпошти – національного оператора поштового зв'язку, який виконує не лише комерційну, а й важливу соціальну та державну місію. Перебуваючи під впливом державного регулювання, підприємство також вимушене адаптуватися до динамічних викликів сучасного ринку, змінювати та оновлювати власну бізнес-модель, аби поєднувати ефективність господарської діяльності з виконанням стратегічних завдань держави і суспільства.

Вдалим прикладом подолання кризових проявів впливу зовнішнього середовища є компанія «Нова пошта». Наразі компанія стала значущою частиною національної економіки, адже саме через неї забезпечується безперервний обіг товарів. У воєнний період частина тривало вибудованих ланцюгів постачання зруйнувались, а управлінські підходи, які демонстрували ефективність у мирний час, потребують негайної трансформації. З початком війни більш як 2,5 тис. співробітників «Нової Пошти» пішли обороняти Україну, понад 20 відділень було зруйновано, компанія зазнала збитків на пів мільярда гривень, але не зважаючи на це, компанія продовжувала свою діяльність, шукаючи шляхи для виживання та функціонування на ринку. Нововведенням в діяльності компанії було створення спеціального штабу для керування бізнес-процесами, що дозволило налагодити логістичні маршрути між відділеннями та розподільними центрами. Крім доставки вантажів, працівники компанії займалися консультуванням стосовно відкриття відділень, годин роботи, з небезпечних регіонів було організовано перевезення устаткування та складські комплекси. Вагомий внесок було зроблено «Новою Поштою» для формування та оптимізації гуманітарних потоків, а саме компанія була залучена до транспортування гуманітарних вантажів для

волонтерів, благодійників, громадських організацій, цивільних та військових. Виходячи із значної переміщення населення за межі України, «Нова пошта» зробила фокус на іноземний ринок, водночас, пріоритетом залишається український. Зараз вже компанія повернула об'єм продажів у 90%, інвестує у нові напрямки [129]. Враховуючи той факт, що понад 6 млн. українців виїхали за кордон, очевидним є зростання відправлень у міжнародному напрямку, тобто сьогодні необхідно розширити мережу своїх відділень закордоном, але не за рахунок створення власних відділень, а завдяки співпраці з закордонними компаніями з доставки відправлень.

Прийняття виважених управлінських рішень щодо трансформації бізнес-моделі підприємства потребує передусім комплексного аналізу зовнішнього середовища для ідентифікації релевантних сил і чинників впливу, які охоплюють політичні (державна політика, регуляції, публічні закупівлі, оборонні обмеження), економічні (динаміка ВВП, інфляція, валютний курс, купівельна спроможність), соціальні (демографія, міграція, зміна споживчих уподобань), технологічні (цифровізація, автоматизація, кібербезпека, R&D), правові (податкові режими, ліцензування, трудове та конкурентне право) та екологічні (вуглецеві вимоги, енергоефективність, утилізація відходів) детермінанти. Відтак одним із найефективніших інструментів такого оцінювання є PESTLE-аналіз, який дозволяє оцінити вплив кожного макроекономічного фактору на діяльність оператора експрес-доставки. Проведений аналіз допоміг встановити, що найбільшого впливу на оператора експрес-доставки ТОВ «Нова Пошта» завдають соціально-культурні фактори (вага 1,100) та економічні фактори (вага 0,868). В табл. 2.12 наведені запропоновані стратегічні рішення для найвпливовіших факторів.

Найбільше на роботу ТОВ «Нова Пошта» впливають соціально-культурні фактори та економічні фактори, а саме розширення проникнення сучасної он-лайн торгівлі у життя; міграція економічно активного населення та погіршення платоспроможності населення; доступ до зарубіжних ринків і глобальних торговельних платформ (eBay, Amazon).

**Вплив економічних та соціально-культурних факторів
на ринок експрес-доставки**

Фактор	Відносний вплив фактору	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
Погіршення платоспроможності населення	-0,363	Розвиток послуг з експрес-доставки. Загроза монополізації	Постійний розвиток необхідний для забезпечення споживачів якісними послугами	Безконтактна доставка кур'єром. Споживачам надається великий вибір товарів з можливістю безконтактної доставки
Доступ до зарубіжних ринків і глобальних торговельних платформ (eBay, Amazon)	-0,242	Збільшення конкуренції на ринку операторів доставок	Підвищення вимог з обслуговування клієнтів. Моніторинг конкурентного ринку	Побудова довготривалих партнерських відносин із торговельними платформами (eBay, Amazon)
Рівень інфляції, відсоткові ставки	-0,179	Зниження облікової ставки вплине на вартість кредитів для бізнесу	Інфляція затримує реалізацію стратегічних рішень у операторів експрес-доставки	Більше локальних інновацій: зменшення ваги посилок та зменшення ціни за послугу. Оптимізація витрат на маркетингові комунікації

Таблиця 2.12

Фактор	Відносний вплив фактору	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
Поширення електронної торгівлі та безготівкових розрахунків	0,084	Ріст ринку експрес-доставки з подвійною швидкістю	Зростання прибутку для підприємства	Введення в послугу поштоматів: робота над мінімізацією участі людини у видачі посилок
Розширення проникнення сучасної онлайн-торгівлі у життя	0,347	Поява великої кількості інтернет-магазинів	З'являються нові оператори експрес-доставки – конкуренти	Створення довготривалих партнерських відносин із провідними онлайн-магазинами
Міграція економічно активного населення	-0,316	Зменшення росту ринку експрес-доставки	Менше клієнтів користуються послугами експрес-доставки	Розширення логістики та пошук нових ніш у сфері надання послуг, експансія на інші ринки
Купівельні звички споживачів	0,300	Розвиток ринку експрес-доставки	Переорієнтація підприємств на задоволення потреб клієнтів	Адаптація послуг підприємств до сучасних вимог ринку
Урбанізація населення	0,137	Розвиток експрес-доставки	Розширення клієнтської бази оператора	Зосередження кожного підприємства на підвищенні рівня якості обслуговування

Джерело: складено на основі [105]

Мікросередовище формується силами, які безпосередньо впливають на саму компанію та її здатність обслуговувати клієнтів. Тому їх детальний аналіз

має вирішальне значення для формулювання ефективної стратегії. Для проведення такого аналізу слід використовувати модель п'яти конкурентних сил М. Портера [129, 130].

В основу формування системи трансформації бізнес-моделі компанії «Нова пошта» під час повномасштабної війни РФ проти України були покладені наступні аспекти:

1) Базисом оновленої бізнес-моделі виступає попередній досвід функціонування в умовах кризи, насамперед з 2014 р., та сформовані на цій основі операційні практики, управлінські рішення і стратегічні підходи. Саме цей досвід інституціоналізував принципи швидкої адаптації, масштабованості та безперервності сервісу, що визначають здатність компанії в умовах підвищеної невизначеності та воєнних ризиків діяти ефективно;

2) Інституційна стійкість, оскільки за 22 роки роботи Нова пошта неодноразово проходила через «стрес-тести», використовуючи кризи як каталізатор розвитку. Після фінансової кризи 2008–2009 рр. компанія наростила продажі на 30%, а внаслідок подій 2014 року – анексії Криму та окупації частини територій Луганської й Донецької областей – втратила близько 20% мережі відділень. Стратегічною відповіддю на це стало не скорочення присутності на ринку, а компенсаторне розгортання нових відділень та диверсифікація напрямів: вихід на міжнародний ринок (Нова пошта Глобал) з пропозицією доставки у США, Китай, країни ЄС тощо, а також запуск у 2014 року волонтерського проекту «Гуманітарна пошта України». Цей проєкт еволюціонував з партнерства з 85 фондами до масштабного гуманітарного напрямку (1610 партнерських організацій після 24.02.2022) з кумулятивним результатом – 1 млн відправлень, доставлених за кошт компанії для військових та постраждалих;

3) Орієнтація антикризової стратегії на клієнтоорієнтований підхід. З початком повномасштабної війни «Нова пошта» поставила за мету логістично поєднати Україну та ЄС і «слідувати за українцями», які тимчасово виїхали до Європи (орієнтовно 6 млн осіб у ЄС). Компанія створила сервіс «Посилка з

дому» зі знижкою до 85% для країн Європи, що було побудовано «з нуля» у відповідь на масовий попит на переміщення особистих речей. Вже у жовтні 2022 р. Нова пошта стала першою українською компанією, яка вийшла на ринок ЄС під час повномасштабного вторгнення: Польща стала першою країною (відкрито 34 відділення у найбільших містах, підключено партнерські поштомати), далі послідовно було відкрито відділення у Литві (березень 2023 р.; два відділення у Вільнюсі та Каунасі з повним покриттям кур'єрською доставкою), Чехії, Румунії та Німеччині. До кінця відповідного року декларувалося подальше відкриття у Словаччині, Угорщині, Латвії та Естонії. Такий підхід інституціоналізує класичну «маршрутну» стратегію міжнародного сервісу: старт із фізичної присутності (відділення), а далі поступове нарощування каналів доставки – кур'єрська адресна доставка, підключення поштоматів, інтеграція з партнерами;

4) Партнерські моделі на засадах спільної операційної та логістичної діяльності, які дозволяють швидко вийти на локальні ринки та запропонувати цінність партнерам у вигляді додаткового обсягу міжнародних відправлень у сегменті «Україна ↔ ЄС», який був недостатньо розвинутий до війни. Зокрема, задля швидкої масштабованості за межами України «Нова пошта» використовує модель «win-win» із локальними операторами: співпраця з Inpost (мережі поштоматів), DPD (міжнародний оператор експрес-доставки посилок, що працює переважно в Європі) та GLS (General Logistics Systems, європейська логістична мережа, що спеціалізується на доставці посилок і палетних вантажів для бізнесу та приватних клієнтів, компенсуючи таким чином втрату власних можливостей);

5) Юридично-регуляторні та інфраструктурні аспекти експансії. Для бізнес-моделі «Нової пошти» на ринку ЄС суттєвим став фактор часу і витрат, оскільки підготовка до запуску юросіб у ЄС є суттєво більш тривалою, ніж в Україні. До прикладу, в Німеччині цикл підготовки до відкриття 6 місяців, з них 2,5 місяці – реєстрація банківського рахунку. Додатковим обмеженням є складність пошуку приміщень для відділень у великих містах;

6) Фінансові сервіси та особливості платіжної поведінки. На ринках ЄС значно рідше використовується COD (cash on delivery, післяплата), до якої звикли в Україні. Компанія ідентифікує це як структурну відмінність, що впливає на споживчі сценарії e-commerce, і водночас – як можливість для NovaPay: інтеграція сервісу післяплати в Європі розглядається як інструмент стимулювання транскордонної торгівлі «Україна ↔ ЄС»;

7) Управлінська філософія та позиціонування. Попри безпрецедентну підтримку України з боку європейських суспільств і держав, бізнес-рішення в ЄС ухвалюються прагматично: «як тільки справа доходить до грошей – емоції від того, що ви у вишиванці, пропадають». Відповідно, «Нова пошта» розраховує на власні конкурентні спроможності – швидкість масштабування, якість сервісу, технологічність і клієнтоцентричність. Водночас прихід українського оператора не позиціонується як загроза для локальних гравців, а як розширення ринку через появу і зростання каналу «Україна ↔ ЄС», що дозволяє партнерам монетизувати додаткові обсяги;

8) Антикризова логіка «розвиток як найкраща протикризова відповідь». Комплекс управлінських дій – від запуску «Посилки з дому» (знижки до 85%), масштабування гуманітарного напрямку (1 млн. безоплатних відправлень; зростання партнерств з 85 до 1610), партнерської інтеграції з Inpost, DPD, GLS, до прискореного виходу на ринки Польщі (34 відділення), Литви (2 відділення у Вільнюсі та Каунасі), Чехії, Румунії та Німеччини – свідчить, що компанія не лише утримує операційну стійкість, а й конвертує кризові ризики у можливості довгострокового зростання. Важливо, що стратегія експансії осмислено «тестує» життєздатність української бізнес-моделі за межами базового ринку та підвищує її резилієнтність;

9) Узагальнюючі висновки для теорії та практики управління. Досвід «Нової пошти» демонструє: (а) значущість попереднього досвіду криз (2008–2009; 2014) як ресурсу для швидкої адаптації; (б) дієвість принципу «follow-the-customer» у міжнародній логістиці; (в) ефективність мережевих партнерств на ранніх фазах виходу на ринок; (г) критичність врахування

регуляторно-бюрократичних цикл-таймів (Німеччина – 6 місяців; Литва – 3 місяці; 2,5 місяці – банківський рахунок у Німеччині); (г) актуальність адаптації платіжних сервісів (COD/NovaPay) до локальної поведінки споживачів; (д) спроможність гуманітарних програм бути складовою бізнес-моделі під час війни, підсилюючи соціальний капітал та довіру до бренду. Сукупно ці чинники формують модель стійкого зростання, у межах якої розвиток (у широкому розумінні – географічний, продуктовий, організаційний) виступає найкращим антикризовим інструментом [131].

Таким чином, вищенаведена інформація фіксує еволюцію «Нової пошти» від національного лідера експрес-доставки до транснаціонального оператора з мультиканальною логістичною інфраструктурою. Кількісні параметри діяльності компанії свідчать про наявність стійкого управлінського досвіду та ефективність прийнятих рішень в умовах кризових ситуацій. Зокрема, за 22 роки функціонування, оператор продемонстрував здатність до швидкої адаптації. Так, після кризи 2008–2009 років обсяг продажів зріс на 30%, попри втрату близько 20% відділень у 2014 році. Значними досягненнями стали масштабування соціальних ініціатив – проєкт «Гуманітарна пошта України» розширено з 85 до 1610 партнерів із понад мільйоном безоплатних відправлень, а також запуск програми «Посилка з дому» зі знижками до 85%. Експансія на зовнішні ринки засвідчена відкриттям 34 відділень у Польщі та 2 у Литві, що доповнюється проблемними часовими характеристиками реєстрації юридичних осіб у ЄС (Німеччина – 6 місяців, Литва – 3 місяці; банківський рахунок у Німеччині – 2,5 місяці) [131].

Загалом, компанія «Нова пошта» у 2023 р. відкрила 4850 відділень і поштоматів, збільшивши їхню загальну кількість до 26500. Також у 2023 р. було введено в експлуатацію два нових термінали – у Києві та Одесі.

У 2023 р. компанія доставила рекордну кількість відправлень – понад 400 млн. штук, що на 10% більше, ніж у довоєнному 2021 р.

Компанія «Нова пошта» здійснила організаційну трансформацію. Наразі група компаній NOVA складається з шести компаній. Зокрема, «Нова пошта»

в Україні, яка доставляє документи, посилки, великі вантажі, а також надає послуги фрахтових перевезень та фулфілменту. Також у групу входить Nova Post Europe, яка надає повний спектр логістичних послуг як для приватних осіб, так і для бізнес клієнтів. Небанківська фінансова установа NovaPay, яка розвиває власну міжнародну платіжну систему та надає фінансові послуги приватним клієнтам та бізнесу. Компанія Nova Global, яка сфокусована на глобальному ринку електронної комерції та співпраці з міжнародними маркетплейсами. Supernova Airlines займається доставкою із різних точки світу і вже зробила десятки рейсів між країнами Європи. За планами групи, невдовзі компанія почне трансконтинентальні польоти вантажними літаками. Також до NOVA входить IT-компанія Nova Digital, виробник веб-додатків та програмного забезпечення.

Для кращого розуміння організаційної побудови та операційної диверсифікації бізнесу доцільно розглянути структуру групи компаній NOVA, що представлена у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Структура групи компаній NOVA

Компанія	Вид діяльності
«Нова пошта» в Україні	доставляє документи, посилки, великі вантажі, а також надає послуги фрахтових перевезень та фулфілменту. Має найдоступнішу мережу для клієнтів: 11 400 відділень та 15 500 поштоматів по всій Україні. Доставляє по країні за 24 години, а в межах міста в той самий день
Nova Post Europe	компанія, яка надає повний спектр логістичних послуг як для приватних осіб, так і для бізнес клієнтів, забезпечуючи швидку та надійну доставку документів, посилок і вантажів по Європі, а також між ЄС та Україною. Уже відкрила свої представництва в 11 країнах: Молдова, Польща, Литва, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Латвія, Угорщина та Італія. Має 35 тис точок сервісу, з яких 83 – власні відділення Nova Post

Компанія	Вид діяльності
NovaPay	небанківська фінансова установа, яка розвиває власну міжнародну платіжну систему та надає фінансові послуги приватним клієнтам та бізнесу. NovaPay обслуговує 2,6 млн транзакцій на добу. Повноправний учасник міжнародних платіжних систем (МПС) Visa та MasterCard. Компанія має сертифікат про відповідність міжнародному стандарту безпеки даних індустрії платіжних карток PCI DSS. У кінці 2023 р. компанія випустила застосунок для відкриття клієнтами розрахункових рахунків
Nova Global	компанія, основний фокус якої зосереджений на глобальному ринку електронної комерції та співпраці з міжнародними онлайн маркетплейсами. З Nova Global будуть інтернет-магазини у країнах Північної та Південної Америки, в країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону, а також Великобританії стають доступними для українського споживача з доставкою товарів Новою поштою. Для українського середнього та малого бізнесу послуги компанії – це можливість виходити на нові ринки й розвивати експорт своїх товарів на інші частини світу
Supernova Airlines	надає швидку доставку своїм клієнтам із будь-якої точки світу. Компанія вже зробила десятки рейсів між країнами Європи. Невдовзі почне трансконтинентальні польоти вантажними літаками
ІТ-компанія Nova Digital	це потужний виробник веб-додатків та програмного забезпечення для архітектур будь-якої складності та навантаженості на них. Nova Digital створює та обслуговує програмні продукти, які опрацьовують 30 000 операцій в секунду. Створені нею рішення протестовані на 32 мільйонах приватних та бізнес-користувачів Нової пошти

Джерело: складено на основі [106, 107]

Важливим аспектом трансформації бізнес-моделі підприємства є соціально-відповідальна діяльність. Війна значно посилила соціальну відповідальність «Нової Пошти», поряд із комерційними аспектами її діяльності. Компанія активно підтримує гуманітарні ініціативи, співпрацюючи з волонтерськими організаціями, міжнародними фондами та державними установами для доставки гуманітарних вантажів у зони бойових дій та на окуповані території. Напрями реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності «Нової пошти» систематизовано в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Трансформація бізнес-моделі «Нової пошти»
на засадах сталого розвитку**

Напрями реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності	Шляхи реалізації
Фінансова підтримка ЗСУ Проект «Гуманітарна пошта»	Під час початку повномасштабного вторгнення «Нова Пошта» виділила 25 млн грн на підтримку Збройних сил України, демонструючи свою готовність діяти на користь країни в критичний момент. Зараз компанія активно розвиває проект «Гуманітарна пошта», який дозволяє волонтерам та небайдужим громадянам безкоштовно відправляти допомогу армії та тим, хто цього потребує
Humanitarian Nova Poshta	З кінця лютого 2022 року «Нова Пошта» розширила свої можливості, збираючи допомогу від міжнародних організацій під новою назвою – Humanitarian Nova Poshta. Кожен охочий може надіслати одяг, ліки та інші необхідні речі на склади компанії за кордоном, а «Нова Пошта» безкоштовно доставляє їх в Україну, використовуючи свої логістичні можливості
Співпраця з ООН, приєднання до Всесвітньої продовольчої програми	У рамках цього партнерства «Нова Пошта» отримує харчові продукти з Європи, формує продуктові набори та доставляє їх до гарячих точок України

Напрями реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності	Шляхи реалізації
Розширення діяльності за межами України	Компанія відкрила нові відділення в європейських країнах, що дозволяє українцям зручно користуватися послугами доставки не лише всередині країни, а й для пересилання вантажів з- за кордону
Підтримка підприємців	Надає підтримку українським підприємцям, пропонуючи різноманітні ресурси для ведення бізнесу. Серед цих послуг – фулфілмент, який включає зберігання товарів, обробку замовлень та їх доставку

Джерело: складено на основі [113 – 115]

Компанія «Нова Пошта» зіткнулася з одними з найбільших викликів в своїй історії після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Однак підприємство змогло оперативно адаптуватися до нових умов і забезпечити безперебійну роботу навіть в найскладніших обставинах.

З перших днів війни «Нова Пошта» швидко переглянула свою логістичну стратегію, що дозволило їй зберегти здатність до ефективної доставки по всій країні. Через бойові дії багато маршрутів стали недоступними, а відділення в окупованих регіонах було закрито або тимчасово припинено їх роботу. Однак компанія оперативно перебудувала свої транспортні ланцюжки, перенаправляючи вантажі безпечнішими шляхами. Зокрема, «Нова Пошта» організувала доставку до зон, які потребували гуманітарної допомоги, навіть попри небезпеку.

У 2023 р. була заснована компанія Nova Post Europe, яка забезпечує швидку та надійну доставку документів, посилок і вантажів між країнами Європи та Україною. Протягом цього року компанія активно розширювала свою присутність в Європі, відкривши представництва вже в 11 країнах, серед яких Молдова, Польща, Литва, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина,

Естонія, Латвія, Угорщина та Італія. На початок 2024 р. в Європі функціонує 86 відділень Nova Post, а також доступна кур'єрська доставка та забір відправлень з будь-якої адреси в цих країнах. Крім того, налічується 35000 точок сервісу, включаючи партнерські поштомати та PUDO, де можна отримувати та відправляти посилки Nova Post.

Міжнародне розширення також сприяло розвитку електронної комерції, що стало необхідним для багатьох підприємців, які постраждали від війни, оскільки «Нова Пошта» активно підтримує українських підприємців за кордоном, забезпечуючи їх товарами та необхідними ресурсами.

Компанія Нова Енерджі, що є частиною групи компаній NOVA, своєю діяльністю прагне нівелювати удари РФ по нафтосховищах та розпочала дрібногуртові продажі дизельного пального для автомобілів та генераторів «Нової пошти» та сільськогосподарських підприємств. Наразі Нова Енерджі забезпечує паливну автономність для «Нової пошти» та покриває 70% її потреб у дизельному паливі.

Сервіс НП Шопінг від компанії «Нова Пошта» надає українцям можливість замовляти товари з різних країн світу. Це стало особливо актуальним в умовах війни, коли доступ до закордонних товарів ускладнився. Завдяки НП Шопінг, користувачі можуть легко придбати продукцію з таких країн, як США, Китай, ЄС та інших, без необхідності безпосередньо подорожувати або шукати постачальників за кордоном.

Відтак, компанія «Нова Пошта» в умовах війни продемонструвала значну здатність до адаптації та розвитку. Вона швидко змінила свою логістичну стратегію, забезпечивши безперебійну доставку навіть у небезпечних зонах. Компанія активно підтримує гуманітарні ініціативи, співпрацюючи з волонтерами та міжнародними фондами. Зростання чистого прибутку «Нової Пошти» свідчить про ефективність її бізнес-стратегій та підтримку українських підприємців через ресурси, такі як фулфілмент.

Стосовно «Укрпошти», другого лідера на ринку експрес-доставки, то за сто днів війни зруйновано або пошкоджено 444 поштових відділення. Ще до

445 немає доступу через окупацію. 20% працівників «Укрпошти» вимушено переїхали з місць бойових дій, 15 працівників загинуло і 14 отримали поранення. Але не зважаючи на ці негативні аспекти, «Укрпошта» продовжує працювати і задовольняти потреби своїх клієнтів, зокрема, запущено 372 нових пересувних відділень для 1,65 млн жителів; відкрито 14 стаціонарних відділень; забезпечено пенсіями більше 2,5 млн пенсіонерів по всій країні, навіть на тимчасово окупованих територіях; відправлено 400+ рейсів і 982 тис. посилок Залізною поштою; доставлено 739 тис. експортних відправлень сумарно на 1353 тонн – це майже, як рік тому, тільки через блокпости; відправлено 13 прямих рейсів в США; залучила від пошт світу та партнерів 1650 тонн гуманітарної допомоги та доставила її по всій країні [130].

В умовах повномасштабної війни АТ «Укрпошта» була змушена адаптувати свою бізнес-модель до нових викликів, пов'язаних із руйнуванням інфраструктури, зміною споживчого попиту та необхідністю підтримки доступу до поштових послуг у віддалених і постраждалих регіонах. Компанія здійснила ряд структурних і технологічних змін, спрямованих на підвищення гнучкості, збереження логістичних можливостей та розширення цифрових сервісів. У табл. 2.15 наведено приклади ключових трансформацій, які відбулися у діяльності «Укрпошти» протягом 2022–2025 років.

Таблиця 2.15

Приклади трансформації бізнес-моделі АТ «Укрпошта» у 2022–2025 рр.

Напрямок трансформації	Мета	Приклад реалізації
Трансформація логістики	Стійкість і мобільність	Мобільні відділення як базовий елемент мережі у воєнних умовах: від старту повномасштабного вторгнення запущено 266 мобільних офісів, що забезпечили доступ до послуг ~ 2 600 сіл у 9 областях. Це змінило структуру операційної моделі (виїзні графіки, інкасація/виплати, базові фінпослуги «в полі»)

Продовження таблиці 2.15

Напрямок трансформації	Мета	Приклад реалізації
Трансформація операційної моделі	Прискорена цифровізація й автоматизація	Прискорений перехід до IT-ядра: рекордна швидкість впровадження ERP, цифровізація ≈70% бізнес-процесів; зовнішній аудит звітності (Baker Tilly). Це перевело значну частину бек-офісу та операцій у цифрові контури управління витратами/маршрутами/завантаження
		Перша автоматизована сортувальна лінія для міжнародних відправлень (2023) і подальше нарощення автоматизації у 2024-му – крок до «хабово-маршрутної» моделі з більш високою пропускну здатністю й передбачуваністю SLA
Ціннісна пропозиція	«Універсальний оператор + ринкові сервіси»	Поряд із виконанням універсальної послуги під час війни Укрпошта забезпечила гуманітарні та соціальні виплати/пенсії, доставку міжнародної допомоги, підтримку експорту МСБ попри «закрите небо» - тобто розширила мультисервісну роль (логістика + соцфункції + експорт-сервіси)
		Запущено програми E-Export Intensive (з Мінекономіки, Мінцифри, «Дія.Бізнес», USAID) для підприємців/ветеранів – ринковий блок цінності для клієнтів-експортерів (навчання, інфраструктура, тарифи)
Канали збуту/геоекспансія	Міжнародні партнерства і тарифна політика	Поглиблення співпраці з Poczta Polska та зниження тарифів до Польщі на 75% (інструмент швидкого перерозподілу попиту/маршрутів e-commerce у воєнній логістиці)
Фінансові сервіси й «соціальна ліфтовість» бізнес-моделі	Забезпечення фінансової інклюзії населення	У воєнних умовах поштові відділення забезпечують населенню в регіонах, які постраждали від військових дій доступність до банківських послуг – виплати, грошові перекази, обслуговування базових фіноперацій
		У звітах за 2023–2024 рр. зафіксовано виконання державних соціальних задач (переміщення бізнесу, підтримка підприємців, доставка гуманітарної допомоги, інтеграція з міжнародними організаціями щодо грошової допомоги населенню)
Управління брендом і додаткові джерела доходу	Формування іміджу соціально-відповідальної компанії	Філателістичні кампанії («воєнні» марки як доброчинні й іміджеві продукти) стали частиною моделі монетизації/PR та отримали міжнародні відзнаки (World Post & Parcel Awards 2023)
		Продовження випуску благодійних марок у 2024 р. – формування «смайт-бренду», що одночасно залучає кошти, підтримує армію/громади і підсилює впізнаваність на глобальному ринку

Джерело: [126-128]

Зміни у структурі діяльності підприємства свідчать про трансформацію його бізнес-моделі у напрямі цифровізації, гнучкості та клієнтоорієнтованості. Впровадження мобільних точок обслуговування, автоматизованих сортувальних ліній, єдиного ERP-ядра та цифрових платформ для клієнтів і експортерів забезпечує оптимізацію внутрішніх процесів і підвищення швидкості обробки відправлень, що особливо важливо в умовах воєнного стану. Такий підхід дозволяє підтримувати безперервність сервісу, зберігати довіру споживачів і забезпечувати доступ до соціальних виплат, гуманітарних програм та міжнародних каналів доставки. Водночас для клієнтів зростає цінність отримуваних послуг: вони отримують не лише швидке та надійне обслуговування, а й додаткові можливості у вигляді фінансових сервісів та програм підтримки експорту малого і середнього бізнесу. Для самого підприємства така модель означає диверсифікацію джерел доходу – поряд із логістикою активно розвиваються напрями філателії як PR-інструменту та потенційне розширення фінансових послуг у партнерстві з міжнародними організаціями. У результаті бізнес-модель еволюціонує від традиційного поштового оператора до сучасної сервісної екосистеми, здатної адаптуватися до кризових викликів і забезпечувати сталий розвиток [128].

Вдалим кейсом утримання своїх конкурентних позицій на ринку в період війни є компанія Meest Express. На даному етапі компанія обрала стратегію на виживання. Не зважаючи на складні умови функціонування, компанія продовжує доставляти посилки по Україні, та за кордон. На початку війни служба доставки працювала лише на 6–7%, виникла необхідність скоротити команду на 30%, закрити деякі відділення, частина працівників доєдналася до лав ЗСУ. В червні компанії вдалося відновити роботу щодо внутрішніх проєктів майже на 40%, у міжнародних – на 75%. Для забезпечення ліквідності філіалів в Україні залучаються усі кошти, зібрані на іноземних ринках. Значну увагу у компанії приділяють благодійності [129, 132].

Компанією з перспективним майбутнім на ринку експрес-доставки, є Делівері, суттєвий оператор на ринку вантажоперевезень і сильний гравець на

ринку експрес-доставки вже протягом понад 20 років. Основною спеціалізацією групи компаній Делівері є надання транспортних і логістичних послуг для сектору B2B (суб'єкти підприємницької діяльності та корпоративний сектор) як на території України, так і за її межами. Компанія має низку спеціальних тарифів для бізнесу, як-от: «Агропрайс», «Автомобілопрайс», «Будівельний прайс», «Велопрайс», «Верховий вантаж». У структурі перевезень компанії частка адресної логістики займає 30%, тобто кожен третій клієнт замовляє адресну доставку вантажу. В першому кварталі 2021 року кількість заявок на доставку вантажу збільшилася на 53% і на 43% зріс попит на забір вантажу в порівнянні з показниками аналогічного періоду минулого року [124].

Компанією було збільшено кількість рейсів та вдосконалено маршрути перевезень з метою стандартизації термінів доставки вантажів. Завдяки проведеним внутрішнім реформам компанії вдалося вдвічі зменшити долю втрати вантажів та на 30% зменшити долю пошкоджень при їх перевезенні. Це дозволило скоротити кількість скарг від клієнтів більше, ніж на 50%. Також була впроваджена нова послуга «Безпечна угода» – улюблена послуга інтернет-магазинів всієї України, що дозволяє отримувачу оглянути товар перед його оплатою, а відправнику отримати оплату відразу на свій розрахунковий рахунок [125].

У відповідь на виклики воєнного часу та загальноекономічної нестабільності оператори ринку експрес-доставки в Україні були змушені оперативно переглядати свої стратегічні підходи до ведення бізнесу. Практика ключових гравців свідчить про наявність різноманітних адаптаційних механізмів, що охоплюють логістику, цифрову трансформацію, персональну безпеку, партнерську взаємодію та клієнтоорієнтованість. З метою узагальнення цього досвіду та систематизації стратегічних рішень у табл. 2.16 наведено типологію адаптаційних стратегій, які застосовуються операторами ринку в умовах кризової економіки та війни.

**Систематизація адаптаційних стратегій операторів
ринку експрес-доставки**

Напрями трансформації	Сутність	Приклади реалізації операторами
Логістика	Гнучке планування маршрутів із резервними маршрутами, динамічне перенаправлення вантажів в залежності від ситуації безпеки	Нова пошта – одразу після початку повномасштабного вторгнення перебудувала маршрути, запровадила динамічне перенаправлення відправлень та спеціальний статус «Маршрут змінено» у трекінгу. Це дозволяє швидко перенаправляти посилки в обхід небезпечних зон. Meest Express – переорієнтувала частину міжнародних відправлень через Польщу та Румунію, щоб обійти заблоковані напрями
Мережі	Розподілені центри і хаби – створення мережі точок доставки ближче до безпечних регіонів, щоб зменшити довгу логістику через небезпечні ділянки	Укрпошта – відкрила нові логістичні хаби у Львові та Хмельницькому, щоб розвантажити центральні та східні регіони. Завдяки цьому забезпечується стабільна обробка вантажів навіть при пошкодженнях інфраструктури в інших областях. «Нова пошта» – перенесла центральний термінал обробки відправлень із Київської області на захід країни у перші місяці вторгнення, створивши кілька нових хабів (Львів, Івано-Франківськ, Рівне). Justin – оптимізував мережу, сконцентрувавши роботу на безпечніших регіонах, відкриваючи нові відділення у західній та центральній Україні

Продовження таблиці 2.16

Діджиталізація	Автоматизація й цифровізація – використання систем трекінгу, дронів (де можливо), систем управління маршрутами, щоб мінімізувати ручну працю і зменшити ризики	Meest – інтегрувала мобільні додатки з можливістю віддаленого оформлення та управління доставкою, що знизило навантаження на фізичні відділення. «Нова пошта» – розвиває мережу поштоматів (<i>Postomat NP</i>) і безконтактної доставки, активно впроваджує трекінг у реальному часі, тестує доставку дронами у партнерстві з українськими стартапами; розгорнула систему штучного інтелекту для оптимізації сортування та маршрутизації відправлень
Партнерство	Партнерство з державою й міжнародними організаціями – забезпечення захисту вантажів, координація гуманітарної доставки, залучення пілг чи субсидій	DHL Express – у співпраці з урядом України та міжнародними фондами організувала гуманітарні коридори для доставки критичних вантажів (ліки, медобладнання). Укрпошта – виконує стратегічну функцію, забезпечуючи доставку гуманітарних вантажів у віддалені населені пункти, співпрацює з ООН, USAID, WFP (World Food Programme), забезпечує доставку пенсій, соціальних виплат та гуманітарної допомоги спільно з державними структурами та ООН. Нова пошта – реалізує проекти гуманітарної доставки спільно з місцевими адміністраціями та благодійними фондами
Інновації	Інноваційні моделі бізнесу – наприклад, доставка через децентралізовані пункти видачі, «поштоматні» системи, мікро-склади	«Нова пошта» – активно розбудовує мережу поштоматів та точок <i>Pick-up/Drop-off</i> , розширюючи доступність доставки навіть у малих населених пунктах

Джерело: складено автором на основі [109, 113-115, 118, 119, 126, 130, 133-138].

Відтак, основними заходами щодо покращення діяльності компаній на ринку експрес-доставки мають бути: збільшення обсягів відправлень на внутрішньому ринку та насамперед на міжнародному ринку експрес-доставки; подальше запровадження інноваційних технологій для розвитку бізнесу; постійний аналіз кон'юнктури ринку експрес-доставки та адекватне і вчасне реагування на його зміни; побудова довгострокових партнерських відносин із Інтернет-магазинами та партнерами по мережі відділень; здійснення постійного моніторингу задоволеності своїх клієнтів послугами доставки; мотивування кожного працівника щодо постійного удосконалення обслуговування клієнтів. Поліпшення сервісу, збільшення швидкості поставки, професіоналізація логістичних послуг стають необхідними чинниками, які допоможуть подолати стагнацію бізнесу. Подолати спад на ринку логістичних послуг та залишитися конкурентоспроможними зможуть лише ті компанії, що спроможуться вибудувати політику зменшення постійних і змінних витрат з найменшими втратами для бізнесу.

Відтак, узагальнення досвіду трансформації бізнес-моделей операторів ринку експрес-доставки в умовах пандемії та повномасштабної війни в Україні дозволяє зробити низку важливих висновків. По-перше, адаптаційні стратегії провідних компаній, зокрема «Нова пошта» та АТ «Укрпошта», свідчать про високу інституційну стійкість і здатність до оперативного реагування на кризові виклики. По-друге, найбільш ефективними у кризових умовах виявилися гнучкі бізнес-моделі, які поєднують логістичну диверсифікацію, цифрову трансформацію, клієнтоорієнтованість, соціальну відповідальність та міжнародну експансію. По-третє, впровадження інноваційних сервісів, розвиток партнерських відносин та активне залучення до гуманітарних і соціальних проєктів значно підвищують стійкість компаній і формують їх позитивний імідж як на національному, так і міжнародному рівнях. По-четверте, приклади «Нової пошти», АТ «Укрпошта», Meest Express та Delivery демонструють, що системне переосмислення бізнес-моделі, орієнтоване на довгострокову перспективу, є ключовим чинником забезпечення

конкурентоспроможності в умовах високої турбулентності середовища. У сукупності ці аспекти дозволяють стверджувати, що розвиток, інноваційність та клієнтоцентризм – це не лише антикризові реакції, а й фундамент стратегічної стійкості галузі експрес-доставки в Україні.

Висновки до Розділу 2

У межах другого розділу було здійснено комплексне дослідження практичних аспектів формування та реалізації бізнес-моделей підприємств в умовах динамічного ринкового середовища, зокрема оцінено рівень конкурентоспроможності економіки України як основи трансформації бізнес-моделей, визначено особливості розвитку ринку експрес-доставки в Україні в умовах війни та фактори побудови та трансформації конкурентної бізнес-моделі операторів експрес-доставки.

Сформульовано інтегральне розуміння взаємозв'язку між трансформацією бізнес-моделі, управлінням змінами та адаптивним управлінням як ключовими компонентами процесу оновлення підприємства. Зокрема, встановлено, що трансформація бізнес-моделі відображає сутність і напрям змін у логіці функціонування компанії, визначає нову архітектуру створення, доставки та монетизації цінності. Управління змінами забезпечує впровадження цих змін через призначення відповідальних осіб, вибір інструментів реалізації, формування відповідного організаційного середовища та мотиваційних механізмів. Адаптивне управління виконує роль регулятора, який коригує дії підприємства на основі зворотного зв'язку, оцінки результатів та аналізу динаміки зовнішнього середовища. Доведено, що в умовах воєнного стану, економічної турбулентності та структурної нестабільності саме бізнес-модель стає ключовим інструментом підтримки конкурентоспроможності підприємства. Вона інтегрує внутрішні ресурси та

процеси з потребами і ризиками зовнішнього середовища, забезпечуючи формування довгострокових конкурентних переваг. Підкреслено, що українські підприємства нині діють в умовах множинних викликів: від руйнування інфраструктури, втрати ринків і трудових ресурсів до поглиблення внутрішніх проблем – фінансової нестачі, низької інноваційної активності, цифрової відсталості. За таких обставин вкрай важливо здійснювати науково обґрунтовану трансформацію бізнес-моделі, що включає: технічну модернізацію, цифровізацію виробництва, включення у глобальні ланцюги створення вартості, розвиток інновацій, оптимізацію логістичних та збутових систем, застосування сталих екологічних технологій, а також стратегічне планування на засадах гнучкості, адаптивності та проактивного управління ризиками.

Визначено ключові особливості функціонування та трансформації ринку експрес-доставки в Україні в умовах повномасштабної війни. Уточнено сутнісну характеристику експрес-доставки як окремого сегмента логістичних послуг, що передбачає високу швидкість, точність і надійність у забезпеченні переміщення відправлень між контрагентами. Сформульовано основні принципи організації цього виду діяльності, а також систематизовано чинники, які мають визначальний вплив на розвиток ринку в сучасних умовах. З'ясовано специфіку бізнес-моделей операторів поштового зв'язку, що функціонують у межах державного регулювання та виконують соціальну місію, орієнтуючись на забезпечення універсального доступу до поштових послуг. Такі моделі характеризуються високим ступенем соціальної відповідальності, централізованим управлінням тарифною політикою та зобов'язанням підтримувати інфраструктуру навіть у збиткових регіонах. У контрасті, комерційні моделі операторів ринку експрес-доставки ґрунтуються на принципах гнучкості, інноваційності, клієнтоорієнтованості та масштабованості. Вони активно впроваджують цифрові технології, автоматизацію процесів, розвивають мультиканальні формати доставки та підвищують варіативність сервісних рішень. У результаті проведеного SWOT-

аналізу та побудови моделі «п'яти сил конкуренції» за М. Портером ідентифіковано стратегічні виклики, що постають перед галуззю в умовах війни: порушення логістичних ланцюгів, зменшення платоспроможного попиту, тимчасова втрата територій, зростання собівартості доставки. Аргументовано необхідність адаптації бізнес-моделей до нової економічної та безпекової реальності, що потребує активного стратегічного управління, інвестицій в інновації та підтримки операційної стійкості.

Узагальнено практичний досвід трансформації бізнес-моделей провідних операторів експрес-доставки в Україні у відповідь на виклики повномасштабної війни. Проаналізовано адаптаційні стратегії таких компаній, як «Нова пошта», АТ «Укрпошта», Meest Express та Delivery, що демонструють приклади високої гнучкості, інституційної стійкості та здатності до антикризового реагування. Встановлено, що найбільш ефективними у воєнних умовах виявилися моделі, які поєднують цифрову трансформацію, розширення логістичної мережі, соціальну орієнтованість, міжнародну експансію та активну комунікацію з клієнтами. Особливу роль у зміцненні позицій компаній відіграє впровадження інноваційних сервісів (доставка за часовими слотами, поштомати, міжнародні відправлення), розвиток партнерських екосистем і реалізація гуманітарних ініціатив, що підвищують соціальну довіру та формують позитивний публічний імідж. Зроблено висновок, що системне оновлення бізнес-моделі з орієнтацією на довгострокову стратегічну мету є основою підвищення конкурентоспроможності в умовах високої нестабільності. Інноваційність, клієнтоцентризм, мультиканальність та технологічна адаптивність ідентифіковано як ключові чинники стійкості та зростання галузі в післякризовий період.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ОПЕРАТОРІВ ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

3.1. Методичне забезпечення трансформації бізнес-моделі операторів експрес-доставки

У контексті глибоких структурних змін, спричинених повномасштабною війною, трансформація бізнес-моделей операторів експрес-доставки в Україні потребує належного методичного забезпечення, яке б забезпечувало гнучкість, адаптивність та стійкість функціонування логістичних компаній в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє сформулювати інструментальну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на збереження і посилення конкурентних позицій підприємств на ринку.

Запропонована в дисертаційній роботі система методичного забезпечення трансформації бізнес-моделі оператора ринку експрес-доставки базується на принципах доказовості (кожен висновок підтверджується даними/джерелами); послідовності (від зовнішнього середовища до внутрішніх рішень і плану впровадження); відтворюваності (використання шаблонів і однакових метрик у різних періодах; сценарність (є змога врахувати змінні фактори ринкового середовища та військових дій); верифікація (можливість врахування експертних думок та польової перевірки гіпотез). Виходячи з результатів досліджень у попередніх розділах, вважаємо за доцільне розглядати в процесі трансформації бізнес-моделі оператора ринку експрес-доставки враховувати наступні метрики: своєчасність доставки,

собівартість/посилки, щільність мережі, частка ринку, рівень задоволеності, частка післяплати тощо.

Запропонований процес методичного забезпечення трансформації бізнес-моделі операторів ринку експрес-доставки в умовах війни є поетапним та відтворюваним та охоплює сім ключових етапів (рис. 3.1).

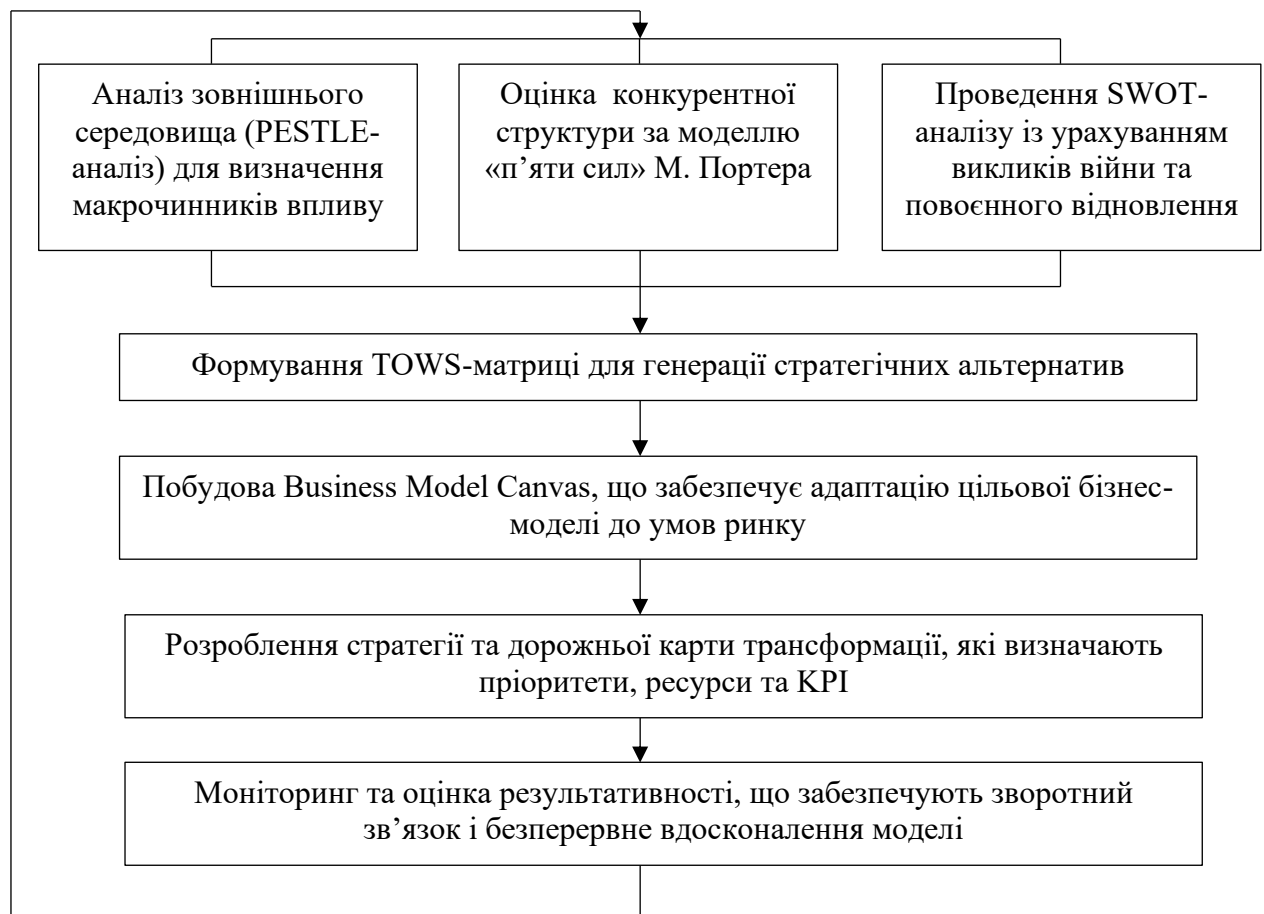


Рис. 3.1. Процес методичного забезпечення трансформації бізнес-моделі операторів ринку експрес-доставки

Джерело: розроблено автором

Така структура дозволяє узгодити аналітичні, стратегічні та операційні рішення підприємства, забезпечуючи його гнучкість, адаптивність і стійкість у воєнних та післявоєнних умовах. Реалізація підходу підвищує ефективність управлінських рішень і формує підґрунтя для сталого розвитку операторів експрес-доставки в цифровій економіці.

Процес методичного забезпечення трансформації бізнес-моделі доцільно розпочинати з комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, що дозволяє ідентифікувати ключові виклики, наявні ресурси та потенціал для адаптації в умовах війни.

Вивчення ключових зовнішніх чинників, що впливають на ринок експрес-доставки за допомогою PESTLE-аналізу, який може дати цінні відомості про динаміку зовнішнього ринку, даючи можливість завчасно узгоджувати свої стратегії управління та внутрішніми цілями бізнесу.

Відтак PESTLE дає змогу визначити зовнішні драйвери серед політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників з урахуванням війни.

При проведенні PESTLE-аналізу для кожного фактора потрібно вказати: напрям впливу (підсилення/послаблення); силу впливу (низька/середня/висока); горизонт впливу (квартал/1 рік/2 і більше років); сценарії – заздалегідь окреслені варіанти розвитку подій для кожного фактора, з різними наслідками для ринку/компанії.

Варто зазначити, що в умовах повномасштабної війни, варто розглядати наступні сценарії: базовий (status quo), що відбувається, якщо умови залишаються близькими до нинішніх; песимістичний (ескалація/шок), який може виникнути бути за погіршення (удари по інфраструктурі, збільшення вартості пального тощо); оптимістичний (деескалація/полегшення), який виникне за покращення (стабілізація енергосистеми, спрощення митних процедур, зростання купівельної спроможності тощо).

Шаблон для заповнення результатів PESTLE наведений в таблиці 3.1.

Шаблон таблиці PESTLE

Категорія PESTLE	Фактор	Напрямок/Сила/Горизонт	Коментар/Сценарії	Джерела/метрики
.....				
Приклад для Укрпошти: Р – політичні	Державне регулювання та соціальні функції національного оператора під час війни	↑; висока; 1–2 роки	Пріоритетність виплат/гуманітарних програм; потреба у мобільних відділеннях; адаптація графіків.	НПА/постанови КМУ; внутрішня звітність; публічні релізи Укрпошти

Джерело: розроблено автором

Оцінка конкурентних сил за моделлю «п'яти сил» М. Портера, яка має на меті визначення структури конкуренції та оцінити бар'єри входу, силу постачальників і покупців, загрозу замінників та інтенсивність внутрігалузового суперництва.

При проведенні конкурентного аналізу за М. Портером, для кожної сили визначається оцінка (низька/середня/висока), драйвери, метрики/джерела та рекомендації щодо стратегії (табл. 3.2).

Шаблон таблиці

«Оцінка конкурентної структури ринку за М. Портером»

Конкурентна сила	Оцінка	Ключові драйвери	Метрики/ джерела	Рекомендації
Сила постачальників	[низька/середня/ висока]	[чинники впливу]	[індикатори/ джерела даних]	[короткі стратегічні висновки]
Сила покупців (клієнтів)	[низька/середня/ висока]	[чинники впливу]	[індикатори/ джерела даних]	[короткі стратегічні висновки]
Загроза товарів-замінників/ альтернатив	[низька/середня/ висока]	[чинники впливу]	[індикатори/ джерела даних]	[короткі стратегічні висновки]
Інтенсивність суперництва між існуючими гравцями	[низька/середня/ висока]	[чинники впливу]	[індикатори/ джерела даних]	[короткі стратегічні висновки]
....				
Загроза входу нових гравців	низька/середня	Капіталомістка мережа хабів/відділень; держрегулювання соцфункцій; вимоги безпеки; бренд- довіра	Капекс на 1 посилку; час виходу на напрямок; кількість нових входів/рік	Утримувати бар'єри через інвестиції в автоматизацію та мобільні точки; партнерства замість прямої експансії новачків

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз підприємства, здійснений із урахуванням викликів війни та повоєнного відновлення України, виступає важливим етапом методичного забезпечення дослідження бізнес-моделі, оскільки на основі зіставлення внутрішніх сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами, визначеними за результатами PESTLE- та аналізу конкурентних сил за М. Портером, підприємство формує обґрунтовані рішення щодо необхідності

трансформації та адаптації своєї бізнес-моделі до умов зовнішнього середовища [3, 13].

Заповнення результатів SWOT-аналізу підприємства здійснюється в таблиця, зразок якої наведений в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Шаблон таблиці SWOT-аналізу підприємства

Сильні сторони (внутрішні) Приклад для Укрпошти: Національне покриття та виконання соціально-державної місії (пенсії, виплати)	Слабкі сторони (внутрішні) Приклад для Укрпошти: Нижча швидкість/гнучкість порівняно з комерційними експрес-операторами на окремих напрямках
Можливості (зовнішні) Приклад для Укрпошти: Зростання попиту на міжнародні відправлення «Україна ↔ ЄС»; програми міжнародної допомоги	Загрози (зовнішні) Приклад для Укрпошти: Ураження інфраструктури та блекауту; волатильність пального/енергії

Джерело: розроблено автором

Етап побудови діаграми конкурентоспроможності посідає проміжне місце у методичному забезпеченні, виконуючи функцію візуалізації результатів експертної оцінки позицій підприємства на ринку. На цьому етапі здійснюється порівняльний аналіз ключових чинників конкурентоспроможності, зокрема якість сервісу, рівень цифровізації, швидкість доставки, клієнтоорієнтованість, цінова політика, інноваційність. Порівняння здійснюється відносно основних конкурентів галузі. Побудова радарної (пелюсткової) або стовпчикової діаграми дозволяє узагальнити дані

SWOT аналізу та аналізу М. Портера у графічній формі, що забезпечує наочне відображення сильних і слабких сторін підприємства порівняно з конкурентами. Отримані результати використовуються для визначення стратегічних пріоритетів розвитку та формування цілей трансформації бізнес-моделі, оскільки саме позиціонування на ринку є відправною точкою для подальшого формування ініціатив у TOWS-матриці та побудови цільової Canvas-моделі. Таким чином, етап побудови діаграми конкурентоспроможності виконує роль аналітичного моста між діагностичними інструментами (PESTLE, М. Портер, SWOT) та стратегічними інструментами (TOWS, Canvas, дорожня карта), забезпечуючи системність і послідовність процесу трансформації бізнес-моделі.

Наступним етапом є перехід від аналітичного етапу трансформації бізнес-моделі до етапу формування стратегії. На основі проведеного SWOT-аналізу здійснюється TOWS-аналіз, за результатами якого будується матриця, яка виступає інструментом проектно-стратегічного етапу методичного забезпечення. Її завдання полягає у перетворенні результатів SWOT на конкретні ініціативи, програм і заходів, які забезпечують адаптацію та трансформацію бізнес-моделі підприємства. Відтак завданням цього етапу є перетворення результатів SWOT-аналізу на цільові стратегії трансформації бізнес-моделі підприємства відповідно до динаміки зовнішнього середовища:

- 1) сила/Можливість (SO) – визначає, як кожна внутрішня сила може допомогти використовувати кожну зовнішню можливість;
- 2) сила/загроза (ST) – дана стратегія визначає, як кожна внутрішня сила може допомогти уникнути кожної зовнішньої небезпеки;
- 3) слабкість/можливість (WO) – визначає, як усунути кожну внутрішню слабкість за допомогою кожної зовнішньої можливості;
- 4) слабкість/загроза (WT) – розглядаємо всі недоліки, перелічені в SWOT -аналізі стосовно кожної загрози, щоб визначити, що їх можна уникнути.

Таким чином, TOWS-матриця забезпечує логічне завершення діагностичного етапу та створює основу для розроблення цільових стратегій трансформації бізнес-моделі підприємства відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Побудова матриці TOWS аналізу, що передбачатиме комбінацію результатів SWOT аналізу так, щоб згенерувати можливі варіанти сценаріїв розвитку. Аналіз TOWS порівнює внутрішні фактори із зовнішніми факторами, а на основі цього визначає відповідну стратегію дій. Порівнюючи можливості та загрози зовнішнього середовища із сильними та слабкими сторонами організації, ми можемо визначити чотири основні стратегії. Стратегічні альтернативи згідно матриці TOWS наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Шаблон таблиці
стратегічних альтернатив згідно матриці TOWS**

S-O використати сильні сторони для захоплення можливостей Приклад для Укрпошти: <i>Використати мережу та довіру бренда для масштабування міжнародних сервісів і гуманітарних програм «ЄС ↔ Україна»</i>	S-T використати сильні сторони для нейтралізації загроз Приклад для Укрпошти: <i>Резервні маршрути та мобільні відділення; дублювання енергопостачання/ІТ у критичних хабах</i>
W-O усунути слабкості, щоб скористатися можливостями Приклад для Укрпошти: <i>Прискорити автоматизацію сортування і маршрутизації, щоб покращити швидкість на ключових напрямках ЄС</i>	W-T мінімізувати слабкості для зниження загроз Приклад для Укрпошти: <i>Аутсорс частини «пікових» перевезень і спільні хаби з партнерами для зниження операційних ризиків</i>

Джерело: розроблено автором

За результатами побудови матриці TOWS підприємство отримає низку ініціатив з ключовими показниками ефективності та термінами, обґрунтуванням своєчасності, рентабельності на відправлення, задоволеності клієнтів тощо.

Наступним етапом методичного забезпечення є побудова Business Model Canvas, сформована на основі TOWS-аналізу, в процесі чого змінюються ключові елементи поточної бізнес-моделі підприємства, забезпечуючи її трансформацію та адаптацію до зовнішнього середовища в розрізі стратегічних ініціатив, що впливають на ключові структурні елементи бізнес-моделі підприємства.

Такий підхід надає можливість не лише узгодити стратегічні ініціативи з операційною логікою підприємства, а й визначити, які елементи бізнес-моделі потребують інновацій, цифровізації чи організаційної адаптації, щоб забезпечити стійкість і конкурентоспроможність у динамічному зовнішньому середовищі.

При цьому обов'язковим є необхідність створення резервних маршрутів, енергозабезпечення, безпеку персоналу та інші критичні чинники в воєнних умовах.

Зразок таблиці з методичного забезпечення побудови Business Model Canvas наведено в табл. 3.5.

Шаблон таблиці Business Model Canvas

Ключові партнери Приклад для Укрпошти: Мінсоцполітики, міжнародні організації, митні брокери, залізниця	Ключові види діяльності Приклад для Укрпошти: Доставка соцвиплат/гуманітарних вантажів, міжнародна логістика	Ключові ресурси Приклад для Укрпошти: Мережа відділень і мобільних точок, автоматизовані сортувальні лінії, ІТ-ядро (ERP)
Ціннісні пропозиції Приклад для Укрпошти: Безперервність сервісу в умовах війни; доступність у віддалених громадах; прозора міжнародна доставка	Взаємини з клієнтами Приклад для Укрпошти: Офлайн-підтримка + цифрові канали самообслуговування; пріоритет уразливих груп	Канали Приклад для Укрпошти: Відділення, кур'єр, поштомати партнерів, мобільні пункти
Сегменти клієнтів Приклад для Укрпошти: Домогосподарства, МСБ-експортери, громади, діаспора	Структура витрат Приклад для Укрпошти: Паливо/енергія, утримання мережі, автоматизація, зарплати, ІТ	Потоки доходів Приклад для Укрпошти: Внутрішня/міжнародна логістика, фінансові послуги, філателія

Джерело: розроблено автором

Наступним етапом методичного забезпечення трансформації бізнес-моделі ринку експрес-доставки в Україні в умовах війни є розробка стратегії та дорожньої карти на найближчі півроку або рік. Завданням цього етапу є перетворення цільової моделі у план реалізації з визначенням пріоритетів ініціатив (визначення впливу, складності та ризиків кожної окремої ініціативи), етапування, бюджети і ресурси, відповідальні, KPI/OKR, ризики та план «В». Таким чином відбувається узгодження стратегування з операційним управлінням. Обов'язково мають бути розроблені резервні

маршрути, визначенні резервні потужності, заходи з кіберзахисту, що релевантно для економіки воєнного часу. Результатом є відтворювана методика, яка перевіряє гіпотези та генерує стратегічні опції та переводить їх у керовані програми змін із вимірними наслідками для виручки, маржі, якості сервісу та частки ринку.

Завершальним елементом методичного процесу трансформації бізнес-моделі є етап моніторингу та оцінки результативності, який логічно інтегрується після розроблення стратегії та дорожньої карти. Його завдання полягає у забезпеченні зворотного зв'язку між плановими стратегічними ініціативами та фактичними результатами їх реалізації. На цьому етапі відбувається вимірювання ключових показників ефективності (KPI), визначених у TOWS-матриці та Canvas-моделі, аналіз досягнення цільових орієнтирів, а також ідентифікація відхилень від запланованої траєкторії трансформації. Результати моніторингу слугують підґрунтям для перегляду стратегії, оновлення бізнес-моделі «to-be» або коригування дорожньої карти, що забезпечує циклічність і динамічність процесу управління трансформацією. Таким чином, етап моніторингу й оцінки завершує методичну систему, переводячи її в режим безперервного удосконалення бізнес-моделі відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

Запропонована система методичного забезпечення трансформації бізнес-моделі операторів ринку експрес-доставки в умовах війни забезпечує логічну послідовність від аналітичного до стратегічного етапу управління змінами. Її структура охоплює інструменти PESTLE-аналізу, моделі М. Портера, SWOT- та TOWS-аналізів, Business Model Canvas і дорожньої карти реалізації. Такий підхід дає змогу узгодити стратегічні ініціативи з операційною логікою підприємства, забезпечуючи адаптивність і стійкість бізнес-моделі. Використання принципів доказовості, сценарності та верифікації результатів підвищує точність управлінських рішень. Отримані результати можуть бути використані для побудови цільових моделей

трансформації операторів експрес-доставки та посилення їх конкурентоспроможності у післявоєнний період.

3.2. Реінжиніринг бізнес-процесів та кайдзен-підхід у підвищенні конкурентоспроможності підприємства

Трансформація бізнес-моделі потребує ефективних антикризових механізмів. Результативність таких механізмів детермінується якістю управлінської моделі в цілому, зокрема її структурно-логічною цілісністю, стратегічною орієнтованістю та організаційною гнучкістю. Відповідно, на думку Коцко Т. та Шеховцова І., дієвість антикризових інструментів досягається за наявності формалізованої й обґрунтованої стратегії розвитку, інтегрованості стратегічних орієнтирів у практики управління, а також адекватної організаційної структури та послідовної управлінської політики, що забезпечують узгодженість цілей, ресурсів і процесів в умовах підвищеної невизначеності [139].

Концепція вдосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement) ґрунтується на чотирьох підходах, спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності та адаптованості бізнес-процесів: методика швидкого аналізу рішень (FAST-Fast Analysis Solution Technology); бенчмаркінг; перепроектування (концентроване покращення); реінжиніринг бізнес-процесів (Business-process Reengineering) [140].

У межах дослідження альтернативних шляхів удосконалення бізнес-моделей доцільним є розгляд підходів до оптимізації внутрішніх процесів, які можуть забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах невизначеності. Узагальнення таких підходів представлено в табл. 3.6.

Альтернативні підходи до вдосконалення бізнес-процесів

Підхід	Переваги й обмеження
Методика швидкого аналізу рішень FAST (Fast Analysis Solution Technology)	методика структурованого моделювання логіки рішення через декомпозицію функцій і причинно-наслідкових зв'язків з метою побудувати функціональну карту «як система досягає цінності» та виявити мінімальний набір дій/ресурсів для бажаного результату. На відміну від SWOT та матриці М. Портера, FAST не оцінює «жорсткість ринку», а конструює логіку рішення. В Canva результати FAST відбивається в блоках «Ключові діяльності/ресурси/партнерства» та «Ціннісна пропозиція»
Бенчмаркінг	систематичне порівняння показників, процесів і практик підприємства з «еталонами» (провідними конкурентами, суміжними галузями або внутрішніми лідерами) з метою ідентифікації розривів продуктивності та адаптації найкращих рішень для підвищення ефективності. Метою є виявити «розриви» (gap) у продуктивності, якості, витратах, швидкості; зрозуміти причинність, тобто які процесні/технологічні практики зумовлюють вищі результати; отримати перевірений перелік практик для впровадження (roadmap поліпшень)
Перепроєктування (концентроване покращення)	цілеспрямована зміна конструкції бізнес-процесу на обмежених, критичній ділянці бізнес-процесу, спрямована на швидке досягнення суттєвого приросту результативності (час, якість, витрати, надійність) без повного радикального перезапуску всієї системи. На відміну від кайдзен (дрібні безперервні поліпшення) і повномасштабного BPR (радикальна перебудова всього процесу), концентроване покращення фокусується на «вузькому місці» з найбільшим мультиплікативним ефектом

Продовження таблиці 3.6

Підхід	Переваги й обмеження
Реінжиніринг бізнес-процесів (Business-process Reengineering)	радикальне переосмислення та перепроєктування ключових процесів підприємства з метою досягнення стрибкоподібних поліпшень продуктивності, якості, швидкості, вартості та клієнтської цінності. На відміну від інкрементних підходів, РБП передбачає відмову від застарілих правил/ролей/ІТ-обмежень і створення нової процесної та технологічної конструкції, узгодженої з цільовою бізнес-моделлю
Кайдзен	концепція безперервного удосконалення бізнес-процесів, що передбачає систематичне впровадження невеликих, поступових змін у діяльності підприємства за участю всіх працівників; метою є підвищення ефективності, якості, продуктивності та задоволеності клієнтів шляхом формування корпоративної культури постійного вдосконалення; перевагами методу є зниження витрат і втрат ресурсів, підвищення залученості персоналу, забезпечення стабільного зростання якості процесів без радикальних перебудов і формування довгострокових конкурентних переваг завдяки організаційній гнучкості; серед обмежень – потреба тривалого часу для досягнення відчутних результатів, вимагає високого рівня корпоративної дисципліни та підтримки керівництва, а також є менш ефективним у кризових умовах, коли необхідні швидкі та масштабні зміни.

Джерело: розроблено автором на основі [140, 142, 155]

Розглядаючи економічну сутність реінжинірингу, М. Хеммер та Дж. Чемпі визначають реінжиніринг як радикальне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення драматичного покращення їх ефективності, витрат та обслуговування [152].

Автори концепції Business Process Reengineering (BPR) М. Хаммер та Дж. Чемпі під реінжинірингом розуміють відмову від старих стандартів та використання нових моделей бізнес-процесів для досягнення найкращих результатів у відповідь на зміни в економічному середовищі [152].

З. Гадецька та Ю. Тобілевич, посилаючись на результати досліджень методичних засад проведення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів господарювання [141, 142] виокремлює наступні етапи реінжинірингу:

- 1) розроблення бажаного образу (vision) майбутньої компанії;
- 2) аналіз існуючого бізнесу;
- 3) розроблення моделі нового бізнесу;
- 4) впровадження проекту нового бізнесу.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це революційна зміна процесів, що являє собою сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності компанії шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнесів-процесів та залучення у діяльність компанії передового досвіду та сучасних інформаційних технологій. Тобто, реінжиніринг передбачає фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних покращень у вирішальних, сучасних показниках діяльності компанії, таких, як вартість, якість, сервіс і темпи. Це визначення містить чотири ключових слова: фундаментальний, радикальний, різкий (стрибкоподібний) і процес. Задача реінжинірингу – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування існуючої роботи (процесів) для отримання різких (стрибкоподібних) змін (покращення в діапазоні 500-1000 і більше відсотків) [143].

Сучасну методологію проведення реінжинірингу становлять такі новітні технології реінжинірингу як методологія Хаммера-Чампі, що акцентує увагу на бізнес-процесах, які орієнтовані на створення цінності для клієнта; методологія Давенпорта, що передбачає розгляд тих бізнес-процесів, які не прив'язані до клієнта; методологія Манганеллі-Клайна зумовлює

взаємозв'язок бізнес-процесів із стратегічними цілями компанії; методологія «Кодак» зосереджує увагу на практичному впровадженні реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві; реінжиніринг внутрішніх бізнес-процесів з урахуванням кадрової, ресурсної, організаційної політики підприємства; Х-інжиніринг, який акцентує увагу на зовнішніх бізнес-процесах підприємства [144].

О. Продіус у процесі проведення реінжинірингу виділяє такі основні принципи організації бізнес-процесів [145]:

Інтегрування бізнес-процесів. Складні трудові функції потребують відмінної організації порівняно з простими операціями; оскільки один працівник зазвичай не може охопити повний цикл робіт, доцільним є формування міжфункціональної команди, що несе інтегровану відповідальність за результат.

Горизонтальне стиснення бізнес-процесів. Перехід від фрагментованого виконання до концентрації більшості операцій в межах однієї робочої позиції (ролі) зумовлює істотне скорочення календарного циклу процесу (за емпіричними оцінками – у кілька порядків, орієнтовно до десятикратного), супроводжується зменшенням потреби в чисельності персоналу, витрат і помилок, а також спрощує управління через чіткіший розподіл відповідальності та усунення зайвих передач між підрозділами.

Децентралізація відповідальності (вертикальне стиснення бізнес-процесів). Розширюється коло управлінських повноважень виконавців, що надає їм право самостійно ухвалювати частину рішень без залучення вищого керівництва.

Логіка реалізації бізнес-процесів. З метою скорочення календарної тривалості доцільно організовувати паралельне виконання взаємозалежних завдань, що підвищує загальну операційну ефективність процесу.

Диверсифікація бізнес-процесів. Під диверсифікацією розуміється проєктування та використання різнотипних процесних архетипів, узгоджених із варіативністю продуктів/послуг, коливаннями попиту та вимогами клієнтів.

На відміну від традиційного масового процесу, орієнтованого на уніфіковані входи та стандартизовані виходи й тому виконуваного однотипно, сучасні процесні конфігурації передбачають диференціацію маршрутів виконання залежно від характеристик замовлення. Слід зауважити, що класичні «масові» процеси часто є надмірно складними й деталізованими внаслідок історичного нашарування правил під «винятки» та приватні випадки, що знижує керованість, підвищує транзакційні витрати та обмежує адаптивність системи.

Розроблення альтернативних варіантів бізнес-процесів. В умовах мінливої ринкової кон'юнктури доцільно проєктувати кілька сценарних конфігурацій одного процесу, оптимізованих для різних профілів попиту та обмежень. На вході процесу слід передбачити контрольний етап з критеріями вибору найрелевантнішого варіанта виконання за заданими параметрами (терміновість, обсяг, ризики, ресурсна доступність). Така архітектура підвищує прозорість і керованість, оскільки забезпечує реалізацію процесу відповідно до максимально адекватної ситуаційної траєкторії.

Раціоналізація горизонтальних зв'язків. Доцільним є формування лінійно-функціональних підрозділів із чіткою спеціалізацією, за якої виконання операцій делегується організаційним одиницям із найвищою предметною компетентністю. У межах реінжинірингу запроваджуються формалізовані горизонтальні механізми координації між підрозділами (регламенти взаємодії, спільні показники, міжфункціональні SLA), що мінімізує надмірну інтеграцію, знижує транзакційні витрати узгодження та підвищує керованість наскрізних процесів.

Раціоналізація управлінського впливу. Залучення управлінської ланки має бути мінімально необхідним і здійснюватися лише в тих випадках, коли втручання здатне істотно вплинути на матеріальні результати діяльності (ефективність, витрати, якість).

Реінжиніринг бізнес-процесів є методологією радикального переосмислення та перепроєктування процесів з метою досягнення стрибкоподібних покращень ключових показників (час циклу, собівартість на

одиницю послуги, якість/надійність сервісу, гнучкість). Кайдзен – це інституціоналізований механізм безперервних малих змін, спрямованих на усунення втрат, варіативності та дефектів у межах уже прийнятої процесної та ІТ-архітектури. У системі трансформації бізнес-моделі BPR виступає «механізмом реалізації» стратегічних зсувів (Canvas «to-be»), тоді як кайдзен забезпечує стабілізацію та оптимізацію щоденного виконання після або між хвилями радикальних змін. Варто акцентувати, що реінжиніринг і кайдзен – не взаємовиключні, а комплементарні інструменти, оскільки перший забезпечує реалізацію стратегічних стрибків, необхідних для оновленої бізнес-моделі, другий – підтримує операційну досконалість і стійкість щоденного виконання.

Вибір інструментів трансформації бізнес-процесів залежить від низки чинників, зокрема масштабності змін, наявних ресурсів, цільових орієнтирів та специфіки галузі. Порівняльні критерії, що дозволяють визначити доцільність застосування реінжинірингу чи концепції кайдзен, узагальнено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Критерії вибору інструментів трансформації бізнес-процесів:
реінжиніринг чи кайдзен**

Критерії вибору	Реінжиніринг	Кайдзен
Масштаб цільової зміни	для досягнення стратегічної мети потрібен приріст >20–30% у базових KPI (скорочення часу доставки з 72–96 до 24–48 год, зниження собівартості на 15–30%+, підвищення частки доставок «з першої спроби» на 10–15 п.п.)	раціональний для цілей у діапазоні 3–10%

Продовження таблиці 3.7

Критерії вибору	Реінжиніринг	Кайдзен
Топологія впливу	Коли зміни перетинають 3+ функціональних меж (наприклад, приймання → сортування → «остання миля») і потребують синхронної перебудови процесів, ролей та ІТ-ландшафту (ERP/OMS/TMS/WMS)	Локальні вузькі місця одного етапу або вузла мережі вирішуються кайдзен-інструментарієм
Стан організаційно-управлінської структури	За наявності структурних обмежень (дублювання кроків, ручний ввід даних у кількох системах, несумісність інтерфейсів), коли системні удосконалення не дають системного ефекту	якщо архітектура підтримує цільовий рівень показників без глибоких переробок
Вимоги цільової бізнес-моделі	коли Canvas «to-be» передбачає нові канали/продукти/операції (масовий перехід на поштомати, reverse-logistics, попереднє митне оформлення тощо)	для поступового підвищення надійності та якості в межах наявної моделі
Зовнішні шоки та часові обмеження	в умовах воєнних ризиків, енергетичних збоїв, змін митних процедур, коли потрібні альтернативні маршрути, резервування потужностей та інша логістична структура	за стабільних умов і потреби швидких покращень

Джерело: складено автором на основі узагальнення [139 – 143, 155]

Відтак, алгоритм вибору можна формалізувати за наступною логікою.

Реінжиніринг використовується, якщо:

- а) цільове покращення ключового KPI >20%;
- б) зміни торкаються ≥ 3 процесних/ІТ-модулів;

в) наявна архітектура не здатна забезпечити результат без кардинальних змін.

Якщо хоча б два з трьох вищеперерахованих критеріїв не виконуються, доцільно використовувати кайдзен.

Разом з тим, науково та практично доцільною та популярною є комбінована модель застосування, згідно якої спершу здійснюється радикальне перепроєктування критичних процесів відповідно до вимог цільової бізнес-моделі (наприклад, впровадження авто-сортування, наскрізної е-накладної, динамічної маршрутизації, самообслуговування клієнта), після чого постійні інструменти кайдзен згладжують варіативність, усувають «дрібні втрати» та стабілізують виконання у масштабі мережі.

З огляду на необхідність глибокої перебудови бізнес-процесів в умовах воєнних ризиків, актуальним є використання підходу реінжинірингу як інструменту трансформації бізнес-моделі операторів експрес-доставки.

Для підвищення ефективності функціонування операторів ринку експрес-доставки доцільним є впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, який забезпечує глибоке переосмислення й радикальне удосконалення основних операцій із метою підвищення рівня сервісу, скорочення витрат і часу доставки. Залежно від масштабів та цілей трансформації можуть застосовуватись різні підходи та інструменти реінжинірингу, серед яких:

1. Аналіз бізнес-процесів (Business Process Analysis [183]) – передбачає детальне дослідження операційних, логістичних і клієнтських процесів з метою виявлення вузьких місць, неефективних процедур та резервів оптимізації часу оброблення відправлень.

2. Бенчмаркінг (Benchmarking [184]) – порівняння ефективності логістичних і сервісних процесів із найкращими практиками провідних міжнародних компаній (UPS, DHL, DPD), що дозволяє ідентифікувати напрями вдосконалення стандартів якості доставки та взаємодії з клієнтами.

3. Редизайн процесів (Process Redesign [185]) – розроблення нових моделей бізнес-процесів із використанням принципів клієнтоорієнтованості, цифрової інтегрованості та наскрізного моніторингу потоків відправлень.

4. Інформаційні технології та автоматизація (IT & Automation) – упровадження цифрових платформ для моніторингу відправлень у реальному часі, автоматизованого розподілу маршрутів, роботизації сортувальних центрів, використання CRM- та ERP-рішень для підвищення прозорості управління.

5. Інноваційні підходи – застосування передових технологій для скорочення термінів доставки та підвищення зручності клієнтів (електронні поштомати, мобільні застосунки, автоматизовані точки видачі, системи безпаперового документообігу).

6. Управління змінами (Change Management [186]) – формування організаційної готовності до змін, мотивація персоналу, розвиток цифрових компетенцій працівників і забезпечення поступової адаптації організаційної культури до оновленої бізнес-моделі.

7. Управління якістю (Total Quality Management, TQM [187]) – впровадження систем постійного контролю сервісних показників, стандартизації процесів і зворотного зв'язку з клієнтами для підвищення рівня довіри та задоволеності.

Цей підхід передбачає радикальний перегляд логіки функціонування підприємства з метою досягнення істотних покращень у ключових показниках ефективності. Візуалізацію змісту реінжинірингу в контексті зазначених умов наведено на рис. 3.2.

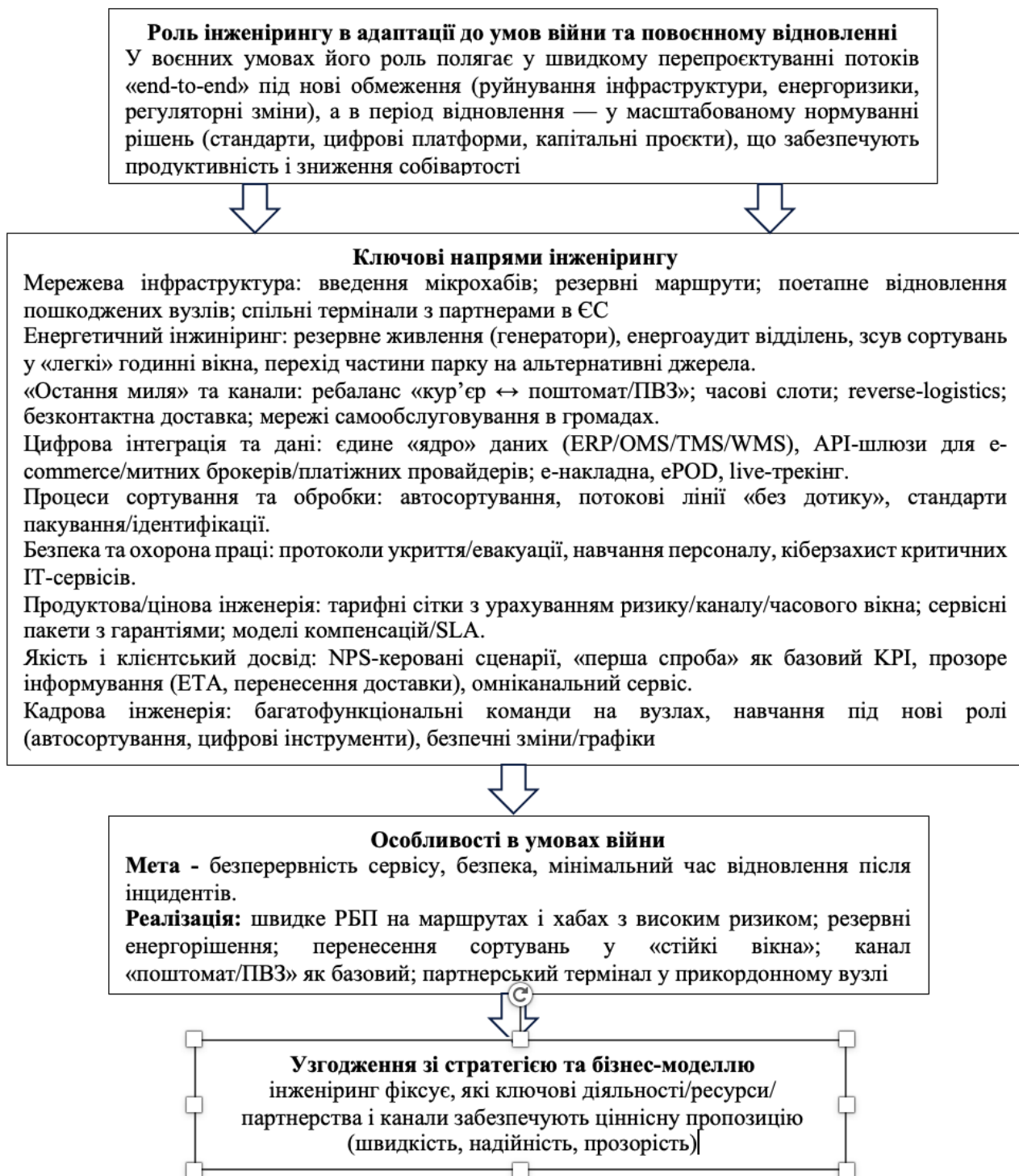


Рис. 3.2. Зміст реінжинірингу бізнес-моделі оператора експрес-доставки в умовах війни та повоєнного відновлення

Джерело: розроблено автором

Кайдзен як концепція безперервного вдосконалення відіграє важливу роль у процесі оптимізації та впровадження бізнес-моделей підприємства.

Його сутність полягає у постійному поступовому поліпшенні всіх аспектів діяльності за активної участі всіх рівнів персоналу. У контексті формування сучасної бізнес-моделі кайдзен забезпечує цілісну трансформацію внутрішніх процесів, орієнтовану на підвищення ефективності, зниження витрат, скорочення втрат та поліпшення якості продукції й обслуговування. Завдяки своїй філософії, кайдзен не передбачає радикальних змін, а натомість базується на послідовних мікрозмінах, що закріплюються у корпоративній культурі та практиках управління. У бізнес-моделі такий підхід інтегрується в блоки ключових ресурсів, процесів і ціннісної пропозиції, що дозволяє досягати довгострокової стабільності та конкурентоспроможності [155].

Інструментарій кайдзен охоплює широкий спектр методів управління якістю та організаційного вдосконалення. Серед ключових інструментів – PDCA-цикл (Plan-Do-Check-Act), що слугує основою для системного аналізу, планування змін, перевірки їх результативності та подальшого вдосконалення. Метод «5S» (сортування, систематизація, ссяво, стандартизація, самодисципліна) забезпечує організаційний порядок і підвищення продуктивності праці. Інструмент «гемба» (безпосереднє спостереження за процесом на місці його виконання) сприяє глибшому розумінню проблем і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Також активно застосовуються діаграми Ішікави (причинно-наслідкові схеми), аналіз «5 чому» для виявлення кореневих причин відхилень, а також щоденні наради (дейлі мітинги) для підвищення прозорості комунікацій. Запровадження принципів кайдзен в українських операторах експрес-доставки, зокрема у компаніях «Нова пошта», «Meest Express», «Укрпошта», сприятиме не лише зниженню операційних витрат, а й зміцненню корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність, клієнтоорієнтованість і відповідальність за результат. Таким чином, кайдзен виступає інструментом стабільного зростання конкурентоспроможності через підвищення ефективності щоденних операцій і розвиток людського потенціалу підприємства.

В умовах війни та повоєнного відновлення України найбільш обґрунтованим є прогноз, що з-поміж кайдзен-підходу та реінжинірингу бізнес-процесів оператори ринку експрес-доставки переважно вдаватимуться саме до реінжинірингу, оскільки йдеться про усунення структурних розривів у логістиці (пошкодження інфраструктури, нові транскордонні коридори, енергетичні ризики), подолання обмежень історично сформованої ІТ-архітектури та фрагментованих процесів, забезпечення стрибкоподібних покращень у часі циклу, надійності й собівартості (а не інкрементних 3–10%), інтеграцію нових каналів і сервісів (поштомати, reverse-logistics, ePOD, попереднє митне оформлення) та створення резервованої, масштабованої операційної моделі, чого методологія безперервних малих поліпшень зазвичай не здатна забезпечити в задані строки й за високої невизначеності.

Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів операторів ринку експрес-доставки спрямований на глибоке переосмислення логістичних, сервісних та управлінських операцій із метою підвищення ефективності, адаптивності та клієнтоорієнтованості їх діяльності в умовах динамічного ринкового середовища та спроможний забезпечити такі результати:

1. Підвищення ефективності операційної діяльності, зокрема автоматизація ключових процесів, цифровізація документообігу та оптимізація логістичної мережі забезпечують зростання продуктивності, скорочення часу оброблення відправлень і раціональне використання ресурсів.

2. Скорочення термінів доставки завдяки оптимізації маршрутної мережі, автоматизованому плануванню перевезень і впровадженню інтелектуальних систем моніторингу, що сприяють мінімізації затримок на всіх етапах логістичного ланцюга.

3. Покращення якості клієнтського сервісу, зокрема розвиток омніканальних каналів комунікації, застосування чат-ботів, мобільних застосунків та інноваційних рішень підвищують рівень зручності, швидкості й персоналізації обслуговування клієнтів.

4. Посилення конкурентоспроможності — використання новаторських технологій, зниження операційних витрат і забезпечення високої надійності доставки формують стійкі конкурентні переваги операторів на ринку експрес-доставки.

3.3. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації економіки

Розглядаючи питання трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації економіки, передусім варто зауважити на відмінностях у розумінні понять «цифрування», «цифровізацією» та «цифрова трансформація». Відтак під «цифруванням» варто розуміти перехід від аналогових до цифрових даних, під «цифровізацією» слід розуміти оптимізацію процесів і взаємодій на основі цифрових інструментів, а «цифрова трансформація» це переосмислення бізнес-моделі, яке передбачає системну зміну логіки створення цінності через дані, алгоритми та мережеві ефекти.

Досліджуючи питання цифровізації трансформації бізнес-процесів, доцільно зважувати на думку Л. Шимановської-Діанич та О. Лозової щодо діджиталізації бізнес-процесів українських підприємств під час війни [146]. Вчені зазначають, що: по перше, зберегти та розвивати економіку, яка постраждала від агресії, інфляції та кризи; по-друге, підтримати зв'язок та співпрацю з міжнародними партнерами, особливо з Європейським Союзом, який надає фінансову та технічну допомогу для цифрової трансформації країни вцілому; по третє, покращити якість та доступність державних послуг для громадян, особливо для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, волонтерів та інших вразливих груп; по-четверте, зменшити бюрократизацію та корупцію в публічному та приватному секторах, забезпечити прозорість та

відкритість даних, підвищити довіру та відповідальність влади перед населенням та бізнесом; по-п'яте, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність бізнесу, знизити витрати та ризики, використовувати нові можливості та ринку збуту. Таким чином, на думку науковців, діджиталізація бізнес-процесів є необхідною умовою для виживання та розвитку українських підприємств під час війни.

Традиційні моделі ведення бізнесу стають менш ефективними, що змушує компанії шукати нові підходи для забезпечення свого виживання та конкурентоспроможності. Одним із ключових факторів успішної адаптації до нових умов стає цифрова трансформація бізнес-процесів. Як зазначає Л. Райчева, що основними аспектами переходу до цифрової трансформації є розробка бізнес-стратегії підприємства на основі цифрових технологій, з урахуванням чіткого бачення трансформації бізнесу та створення нових можливостей [147].

Л. Райчева та В. Горбаньова наголошують, що оцінка рівня цифровізації підприємства є ключовим етапом формування його стратегії та підвищення конкурентоспроможності й включає такі елементи:

1. Аналіз поточного стану: інвентаризація цифрових активів (платформи, системи, ПЗ), оцінка технологічної інфраструктури (обладнання, мережа, сервери, бази даних) та аналіз бізнес-процесів (які з них автоматизовані, які треба оптимізувати).
2. Оцінка цифрових компетенцій персоналу: рівень цифрової грамотності працівників та аналіз існуючих програм навчання й розвитку цифрових навичок.
3. Оцінка інтеграції систем: перевірка ступеня інтеграції ІТ-систем (конфлікти між платформами, сумісність) та аналіз ефективності обміну даних між підрозділами.
4. Аналіз клієнтського досвіду та цифрових каналів: оцінка ефективності цифрових каналів зв'язку і просування, а також зворотного зв'язку від користувачів щодо цифрових сервісів.

5. Оцінка безпеки й управління даними: перевірка систем кібербезпеки, політик конфіденційності та відповідність збереження даних нормативним стандартам.
6. Фінансовий аналіз інвестицій у цифровізацію: аналіз вже здійснених витрат та планування майбутніх інвестицій, а також оцінка ROI – економічної ефективності впроваджених цифрових технологій [147].

Для оцінювання рівня цифровізації підприємства застосовують різні підходи та інструменти, зокрема моделі цифрової зрілості (Digital Maturity Models), опитувальники, аудити IT-інфраструктури, аналіз даних тощо. Комплексна оцінка цифровізації дає змогу виявити напрями, які потребують удосконалення, і сформувати ефективну стратегію цифрової трансформації підприємства.

За результатами дослідження вчених, 79% підприємств підтвердили трансформуючий вплив цифрових технологій на бізнес-процеси. На відсутність такого впливу вказали у 12% підприємств [148, 149].

Відтак цифровізація економіки впливає на трансформацію бізнес-моделей, викликаючи зміни у інструментах, які підприємства використовують при виробництві та постачанні товарів, взаємодії з клієнтами.

Узагальнення досліджень з даної проблеми дає підстави стверджувати, що під впливом цифровізації економіки традиційні бізнес-моделі мають орієнтуватись на наступні зміни:

- зміна моделі взаємодії з клієнтами – електронна комерція (зростання онлайн-торгівлі та електронних платформ перетворює традиційний роздрібний бізнес); персоналізація (використання аналітики та штучного інтелекту для надання індивідуалізованих продуктів та послуг);
- цифрові технології в операціях – інтернет речей (IoT) (забезпечення збір, обробка та аналіз даних з підключених пристроїв для оптимізації виробництва та постачання); штучний інтелект та автоматизація (використання технологій для автоматизації рутинних завдань та прийняття рішень);

- нові моделі бізнесу – спільна економіка (платформи, як Uber або Airbnb, створюють нові моделі для обміну ресурсами); сервісний підхід (перехід від продажу товарів до надання послуг та підтримки на основі підписки або оплати за результатами);

- діджиталізація продуктів та послуг – цифрові продукти (розвиток цифрових версій традиційних товарів (наприклад, електронні книги, стрімінгові сервіси); екосистеми – створення екосистем, які об'єднують різні продукти та послуги для покращення користувацького досвіду;

- аналітика та прийняття рішень на основі даних (бізнес-аналітика – використання даних для вдосконалення стратегічних та операційних рішень).

Саме зазначені тенденції відкривають нові можливості для підприємств, але водночас ставлять перед ними виклики щодо кібербезпеки, зміни організаційної культури та підготовки персоналу. Успішні компанії активно пристосовують свої бізнес-моделі до цифрового ландшафту для забезпечення конкурентних переваг.

Процес цифрової трансформації бізнесу складається з окремих взаємопов'язаних елементів, тому дуже важливо, в першу чергу, звернути увагу на критично важливі ділянки бізнесу. Згідно з дослідженням Глобального центру цифрової трансформації бізнесу [191], рух до цифрової трансформації відбувається в трьох ключових областях: робота з клієнтами, операційні процеси та бізнес-моделі компанії. Кожна з цих трьох елементів ділиться на три складові, що в сукупності і утворюють свого роду набір будівельних блоків для процесу цифрової трансформації бізнесу.

Цифрова трансформація підприємства охоплює широкий спектр змін, які виходять за межі простого впровадження інформаційних технологій. Дж. Вестерман, Д. Боннзе та Е. Маккафі запропонували системну модель, що структурує ключові елементи цифрової трансформації бізнесу у три взаємопов'язані сфери – досвід клієнтів, операційні процеси та бізнес-моделі. Кожна з цих сфер включає низку складових, що відображають специфічні

напрями впливу цифрових технологій на діяльність підприємства [192].
Узагальнену характеристику цієї моделі подано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Модель структурування елементів цифрової трансформації
бізнесу Джорджа Вестермана, Дідьє Боннзе і Ендрю Маккафі**

<i>Робота з клієнтами</i>		
<i>Більш глибоке розуміння клієнтів</i> дані про поведінку відправників і одержувачів (частота, географія, часові вікна, чутливість до ціни/швидкості) трансформуються у сегментацію та персоналізацію сервісів	<i>Збільшення виручки від існуючих клієнтів</i> розширення кошика послуг для поточної бази клієнтів	<i>Пошук нових точок взаємодії з клієнтами</i> оцифровані контакти з мінімумом кол-центру: мобільні додатки, чат-боти, інтегровані трекери в маркетплейсах
<i>Операційний процес</i>		
<i>Автоматизація виробничих процесів</i> автоматизація сортування, планування маршрутів, навантаження та документообігу	<i>Реалізація творчого потенціалу співробітників</i> перенесення рутини на алгоритми й фокус персоналу на сервісі, вирішенні ексцесів та покращеннях	<i>Управління продуктивністю на основі аналізу «Великих даних»</i> аналітика в режимі близькому до реального часу: телеметрія автопарку, ЕТА-прогнози, прогнозне навантаження
<i>Бізнес-модель</i>		
<i>Точкове впровадження нових технологій</i> «розумні» сканери, IoT-маячки, мікромобільність, безпаперові процеси	<i>Впровадження нових цифрових бізнес-моделей</i> від перевезення «точка-точка» до платформних і сервісних схем	<i>Цифрова глобалізація</i> масштабування через крос-бордер інтеграції, стандарти та інтероперабельність

Джерело: складено автором на основі [192]

Водночас основні інструменти трансформації бізнес-моделей підприємства в умовах цифрової економіки узагальнено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Основні інструменти трансформації бізнес-моделей
підприємства в умовах цифрової економіки**

Напрями трансформації	Інструменти цифрової трансформації
Оцифрування бізнес-процесів	Автоматизація та впровадження цифрових технологій для управління основними процесами підприємства (виробництво, логістика, фінанси, продажі, маркетинг). Це включає використання ERP-систем, CRM, інструментів для бізнес-аналітики (BI) та інших програмних рішень для ефективнішої роботи компанії
Використання великих даних (Big Data) та аналітики	Підприємства можуть збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних, отриманих від клієнтів, партнерів та внутрішніх джерел. Це дозволяє більш точно передбачати поведінку ринку, покращувати продукти, персоналізувати маркетинг та ухвалювати обґрунтовані рішення
Моделі на основі платформ та екосистем	Перехід від традиційних лінійних моделей до платформ, де компанія об'єднує різних учасників ринку, створюючи нові цифрові екосистеми. Наприклад, моделі платформи з обміну послугами (Uber, Airbnb) або торгові онлайн-платформи (Amazon, eBay), що дають змогу учасникам взаємодіяти на вигідних умовах
Цифрові канали взаємодії з клієнтами	Використання нових каналів зв'язку, таких як соціальні мережі, мобільні додатки, онлайн-чатботи та персоналізовані сервіси. Це дозволяє підприємствам пропонувати свої продукти й послуги безпосередньо споживачам через цифрові платформи, забезпечуючи кращий клієнтський досвід
Персоналізація продуктів та послуг	Підприємства можуть пропонувати індивідуально адаптовані продукти та послуги завдяки аналізу клієнтських даних. Це підвищує лояльність клієнтів, оскільки вони отримують продукцію та сервіси, що відповідають їхнім потребам

Продовження таблиці 3.9

Напрями трансформації	Інструменти цифрової трансформації
Впровадження нових бізнес-моделей на основі технологій блокчейн	Використання блокчейну дозволяє підвищити прозорість і безпеку транзакцій, оптимізувати ланцюжки поставок та підвищити ефективність взаємодії з партнерами. Це особливо важливо для галузей з високими вимогами до безпеки та прозорості
Моделі підписки та економіка спільного використання	Все більше підприємств впроваджують моделі підписки (subscription-based), коли клієнти оплачують доступ до продукту або послуги на регулярній основі. Також набуває популярності економіка спільного використання, коли ресурси (техніка, офісні приміщення, автомобілі) діляться між користувачами через платформи
Інтеграція інтернету речей (IoT)	Завдяки підключенню пристроїв до інтернету підприємства можуть отримувати інформацію в реальному часі про стан обладнання, моніторити виробничі процеси та забезпечувати швидку реакцію на зміни. Це відкриває нові можливості для підвищення ефективності та оптимізації операцій
Кібербезпека та захист даних	В умовах цифрової економіки компанії стикаються з новими ризиками, пов'язаними з безпекою даних. Впровадження технологій кіберзахисту стає обов'язковою частиною бізнес-моделей для захисту корпоративної та клієнтської інформації
Створення цифрових продуктів та послуг	Багато компаній переходять від фізичних продуктів до цифрових або додають цифрові елементи до своїх пропозицій. Наприклад, фізичні товари можуть містити програмні рішення або інтеграцію з хмарними сервісами для забезпечення додаткових функцій

Джерело: [191, 192]

1. Розвиток мереж, особливо в контексті цифрових технологій та глобалізації, значно впливає на трансформацію бізнес-моделей. Ось кілька ключових способів, як це відбувається:

Глобальний доступ і масштаб (розширення мереж дозволяє компаніям легше знаходити нових клієнтів та партнерів по всьому світу; підприємства

можуть розширювати свої операції за межі національних кордонів, забезпечуючи глобальну присутність);

Моделі спільної економіки (спільні економічні платформи створюють нові можливості для обміну ресурсами між користувачами та компаніями; спільні ринки та об'єднання ресурсів забезпечують більшу ефективність);

Децентралізація та блокчейн-технології (децентралізовані мережі та технології блокчейн забезпечують безпечні та надійні транзакції без посередників; сприяють створенню нових моделей бізнесу, таких як «умови смарт-контрактів» та «ініціативи децентралізованої автономії»);

Взаємодія з клієнтами в соціальних мережах (споживачі активно спілкуються через соціальні мережі, що змушує компанії активно взаємодіяти з ними через ці канали; збільшення впливу від взаємодії та обміну думками з клієнтами);

Розвиток інтернету речей (IoT) (підключені пристрої та датчики розширюють можливості моніторингу та управління в реальному часі; змінюють виробництво та логістику, дозволяючи оптимізувати ланцюг постачання та покращити ефективність);

Мережевий ефект (збільшення кількості учасників в мережі може призвести до зростання ефективності та цінності для всіх учасників; поширення мережі може викликати позитивний вплив на бізнес та розширити його можливості);

Нові бізнес-моделі у сфері послуг (платформи, такі як Uber або Airbnb, дозволяють створювати нові бізнес-моделі для обміну ресурсами та надання послуг).

Цифрова економіка формує принципово нові вимоги до підприємств, серед яких – гнучкість, швидкість адаптації та здатність інтегрувати інновації у бізнес-процеси. Традиційні бізнес-моделі поступово втрачають ефективність, оскільки не забезпечують належного рівня конкурентоспроможності в умовах глобальної діджиталізації. Саме тому виникає потреба у трансформації бізнес-моделей на основі впровадження

цифрових рішень та технологій, що дозволяє створювати нову цінність для клієнтів і підвищувати ефективність операційної діяльності. В цьому контексті реінжиніринг бізнес-процесів виступає ключовим інструментом, який забезпечує не лише оптимізацію функціональних процесів і скорочення витрат, але й формування стратегічних умов для інноваційного розвитку та довгострокової стійкості підприємства. Зокрема, в умовах цифрової економіки реінжиніринг повинен бути спрямований на використання передових технологій для трансформації бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності.

Варто зауважити, що потреба реінжинірингу може виникнути внаслідок необхідності пристосування до змін в бізнес-середовищі, впровадження нових технологій, підвищення конкурентоспроможності та інших факторів. Однак важливо враховувати, що реінжиніринг є складним стратегічним процесом, для його успішної реалізації необхідно дотриматись принципу економічної ефективності, тобто витрати, понесені на організацію реінжинірингу мають бути меншими ніж прибуток, який очікують отримати.

Відтак основні принципи реінжинірингу передбачають:

- 1) Перепроєктування процесів, що передбачає розгляд і переосмислення вже існуючих бізнес-процесів з метою їх оптимізації та вдосконалення.
- 2) Відмова від функціонального орієнтування, відповідно до якої реінжиніринг рекомендує фокусуватися на бізнес-процесах, на противагу традиційному підходу організації роботи відділів за функціональним принципом.
- 3) Використання інформаційних технологій, яке передбачає активне використання сучасних технологій для автоматизації та поліпшення процесів, що призводить до збільшення ефективності та зниження витрат.
- 4) Радикальні зміни, в наслідок яких замість поетапного удосконалення рекомендується радикально перетворювати підходи до виконання завдань та функцій.

5) Зосередження на результаті для клієнта, що передбачає спрямованість на задоволення потреб та очікувань клієнтів [151, 152].

Загалом, цифрові технології в діяльності операторів експрес-доставки можна згрупувати у три технологічні етапи:

1) Автоматизація (системи обліку та управління, CRM та ERP) – для операторів експрес-доставки це означає побудову «єдиного цифрового контуру» від замовлення до видачі: ERP акумулює фінанси, складські залишки, тарифи, договори; CRM керує життєвим циклом клієнта (від лідогенерації до претензій), зберігає історію відправлень, умови SLA та знижок; операційні системи TMS/OMS/WMS інтегруються з ERP/CRM і автоматизують маршрутизацію, планування рейсів, сортування, вантажообробку та електронне підтвердження доставки (ePOD). На рівні хабів – авто-сортувальні лінії, сканери з комп'ютерним зором, ваговиміри/об'ємніри; на рівні пункту видачі замовлень – мобільні застосунки кур'єра з динамічними маршрутами, цифровими підписами, фото-доказами, безготівковими оплатами. Такі удосконалення допоможуть скороченню циклу «замовлення-доставка», зниженню операційної собівартості на відправлення, стабільним термінам та прозорому контролю якості.

2) Віртуалізація (інтернет-банкінг, веб-сайти, аккаунти у соціальних мережах, дистанційний доступ, хмарні технології) – йдеться про перенесення взаємодії з клієнтом і внутрішніх ІТ у «хмару» та self-service. Серед інструментів варто відзначити:

веб/мобільні кабінети з розрахунком тарифів, створенням накладних, викликом кур'єра, обранням поштомату/ПВЗ, онлайн-оплатою (інтернет-банкінг, Apple/Google Pay), відстеженням у реальному часі, управлінням поверненнями;

комунікація через офіційний сайт, соціальні мережі, месенджери, e-mail/SMS-сповіщення;

віддалений доступ до ІТ-систем для хабів/кур'єрів, хмарні платформи (IaaS/PaaS/SaaS) для масштабованості, резервування даних та кіберзахист,

API-шлюзи для швидких інтеграцій з маркетплейсами, інтернет-магазинами, митними брокерами, платіжними провайдерами.

Таким чином можна досягнути результату зменшення черг, поліпшення стійкості до форс-мажорів, легке масштабування сервісів на нові регіони. Критеріями оцінки ефективності можуть бути частка операцій у self-service, uptime сервісів, середній час онбордингу клієнта/партнера, конверсія онлайн-оплат, частка звернень, вирішених без оператора.

3) Смартизація (SEO, таргетування, чат-боти та інші, що засновуються на штучному інтелекті та Big data) – це прошарок «розумних» сервісів, що персоналізують попит і оптимізують операції, зокрема:

- маркетинг і попит (SEO/SEM для органічного залучення, таргетинг за поведінковими ознаками, look-alike-аудиторії);

- аналітика кошика e-commerce (динамічні пропозиції доставки, тестування тарифів);

- обслуговування (чат-боти та голосові помічники для відстеження, зміни адреси, перенесення часу, створення звернень);

- автокласифікація запитів і пріоритизація проблем із ризиком SLA;

- операції (моделі прогнозування попиту по геозонах і годинах, оптимізація маршрутів з урахуванням трафіку/погодних ризиків/блекаутів, динамічне планування завантаження хабів, виявлення шахрайства в післяплаті (COD) і аномалій у поверненнях).

Критеріями оцінки ефективності можуть бути вартість залучення клієнта, частка автоматизованих діалогів, точність прогнозів попиту, скорочення «порожнього» пробігу, зменшення часу першої відповіді, приріст конверсії з органічного трафіку.

Цифровізація відіграє системоутворювальну роль у трансформації бізнес-моделі: вона змінює не лише інструменти виконання операцій, а й логіку створення, доставки та захоплення цінності. Оцифровані процеси скорочують цикл «замовлення-доставка-оплата», зменшують операційні витрати на одиницю послуги, підвищують надійність і прозорість сервісу,

відкривають нові канали взаємодії (онлайн-кабінети, мобільні застосунки, самообслуговування), а також уможлиблюють персоналізацію пропозиції на основі даних. На рівні бізнес-моделі це проявляється у переформатуванні ціннісної пропозиції (швидше/надійніше/прозоріше), розширенні сегментів клієнтів (наприклад, мікро- та малий бізнес завдяки «легкому» онбордингу онлайн), перерозкладанні ключових ресурсів і діяльностей (автоматизовані сортувальні лінії, цифрові платформи, аналітика попиту) та зміні фінансової логіки (гнучкі тарифи, підписки, додаткові цифрові сервіси). Сукупний зиск – зростання продуктивності, стійкість до збоїв, нижча собівартість, вищий рівень задоволеності клієнтів і, як наслідок, краща маржинальність і частка ринку.

На цій основі доречно конкретизувати інструменти, які допомагають подолати виклики цифрової трансформації та використати потенціал сучасних цифрових систем у власне трансформації бізнес-моделі.

1) Синхронізація бізнес-цілей зі стратегією цифрової трансформації: чітка відповідь на питання «навіщо ми оцифровуємося?» має визначати пріоритети інвестицій і зміни в каналах, процесах та монетизації. Необхідно виявити вимоги клієнтів, критичні точки взаємодії, перевірити чинні процеси й вилучити застарілі системи, які гальмують швидкість і якість сервісу. Трансформаційні ініціативи мають бути безпосередньо прив'язані до ключових бізнес-цілей – підвищення ефективності працівників, покращення обслуговування клієнтів, зростання доходів – і конвертовані у зміни блоків бізнес-моделі (ціннісна пропозиція, канали, потоки доходів).

2) Формування команди керівництва змінами. Перегляд організаційної структури та добір впливових, інноваційних і надійних людей у міжфункціональну команду забезпечують «людську сторону» трансформації. Саме ця команда формує бачення цифровізації, узгоджене з інтересами зацікавлених сторін (клієнти, партнери, регулятори), і відповідає за впровадження: від автоматизації бекстейдж-операцій до перезапуску

клієнтського досвіду. На рівні бізнес-моделі це пришвидшує зміни в ключових діяльностях і відносинах з клієнтами.

3) Залучення експерта з цифрової трансформації. Повномасштабні зміни охоплюють архітектуру даних, інтеграції, безпеку, міграції на хмарні платформи, автоматизацію та аналітику; компаніям без такого досвіду доцільно спиратися на зовнішніх консультантів. Експерти допомагають правильно «розкрити» дорожню карту, уникнути типових помилок і підібрати технології, що реально підтримують цільову бізнес-модель (а не просто модернізують окремий процес).

4) Інституціоналізація гнучкості як принципу. Технологічне середовище змінюється швидко; отже, організаційна адаптивність має бути закладена у процеси (ітераційне впровадження, пілоти з чіткими гіпотезами, швидкий зворотний зв'язок) і в саму бізнес-модель (варіативні канали – кур'єр, поштомат, пункт видачі; модульні партнерства; гнучкі тарифи). Прийняття змін і готовність оперативно вбудовувати нові інструменти – фактично і є ядром цифрової трансформації.

5) Системне залучення відгуків співробітників. Спільна та залучена команда краще виявляє «вузькі місця» в операціях і пропонує життєздатні рішення. Коли працівники відчують цінування їхнього досвіду і мають інструменти самостійно покращувати процеси, зростає готовність приймати нові технології, прискорюючи успіх трансформації й підвищуючи якість сервісу.

6) Постійний нагляд і коригування курсу. Цифрова трансформація не має «кінцевої точки», тому потрібні регулярні вимірювання та перегляд пріоритетів. Система моніторингу дозволяє завчасно виявляти відхилення (наприклад, у термінах доставки, у витратах на відправлення, у рівні задоволеності клієнтів), оперативно їх виправляти й утримувати узгодженість із бізнес-цілями та бюджетними обмеженнями. Завдяки цьому трансформація стає керованою і стійкою.

Підсумовуючи, цифровізація – це не «надбудова» над чинною моделлю, а рушій переформатування її ключових блоків: від ціннісної пропозиції та каналів до ключових ресурсів і способів монетизації. Використання наведених тактик перетворює цифрові інвестиції на вимірні результати трансформації: швидкість і надійність операцій, зручність і прозорість для клієнтів, продуктивність персоналу, керованість ризиків і фінансову ефективність бізнесу.

В умовах цифрової економіки реінжиніринг оператора ринку експрес-доставки набуває певних особливостей, оскільки цифрові технології значно змінюють бізнес-моделі та способи взаємодії з клієнтами, а також обґрунтовують глибинну трансформацію бізнес-процесів на основі цифрових технологій, що забезпечує гнучкість, клієнтоорієнтованість і підвищення ефективності логістичних операцій. Розглянемо основні інструменти, які реалізують ці зміни.

1. Диджиталізація процесів у сфері експрес-доставки виступає фундаментальним чинником підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Вона передбачає відмову від традиційних паперових процедур і широке впровадження цифрових технологій, що дозволяють автоматизувати ключові завдання та оптимізувати управлінські й логістичні процеси. Серед основних напрямів диджиталізації варто відзначити використання електронного документообігу, що знижує транзакційні витрати та прискорює обмін інформацією, автоматизацію операційних завдань за допомогою цифрових платформ і мобільних додатків, а також застосування хмарних технологій для забезпечення гнучкості, масштабованості та безпеки обробки даних. У сукупності ці інструменти формують нову модель функціонування оператора, орієнтовану на високу швидкість реакції, клієнтоорієнтованість і стійкість бізнесу в умовах цифрової економіки.

2. Використання аналітики та технологій Big Data у діяльності оператора ринку експрес-доставки виступає ключовим напрямом реінжинірингу бізнес-процесів в умовах цифрової економіки. Системи збору

та аналізу великих обсягів даних забезпечують прийняття управлінських рішень на основі об'єктивної інформації, що дозволяє підвищувати ефективність логістичних процесів та якість обслуговування клієнтів. Зокрема, застосування аналітики сприяє оптимізації маршрутів доставки та скороченню витрат часу і ресурсів, прогнозуванню попиту й плануванню завантаженості мережі, а також забезпечує відстеження відправлень у режимі реального часу. Big Data використовується для аналізу клієнтського зворотного зв'язку, що сприяє підвищенню рівня сервісу та персоналізації послуг відповідно до індивідуальних потреб споживачів. Окремо варто відзначити застосування аналітичних інструментів у сфері управління складською логістикою, де вони дозволяють оптимізувати процеси зберігання й обробки вантажів. Крім того, технології аналітики допомагають у виявленні випадків шахрайства, невідповідностей та інших ризиків, що мінімізує втрати компанії. Таким чином, інтеграція Big Data не лише підвищує операційну ефективність, але й відкриває можливості для інновацій та розвитку нових логістичних послуг, формуючи основу довгострокової конкурентної переваги підприємств на ринку експрес-доставки.

3. Інтернет речей (IoT). Використання IoT для відстеження та збору даних з пристроїв та обладнання, що може полегшити контроль за виробництвом та управлінням ланцюгом постачання. Можливі інструменти використання IoT в діяльності оператора експрес-доставки включають:

Відстеження вантажів – використання сенсорів та RFID-технологій для точного відстеження руху вантажів на кожному етапі доставки;

Моніторинг умов вантажу – використання датчиків для вимірювання температури, вологості та інших параметрів навколишнього середовища для забезпечення належних умов зберігання товарів;

Маршрутизація та оптимізація доставок – використання даних, зібраних від сенсорів та IoT-пристроїв, для визначення оптимальних маршрутів доставки та зниження часу в дорозі;

Управління парком транспорту – встановлення GPS-трекерів та інших IoT-пристроїв на транспортних засобах для реального відстеження та управління транспортом.

Системи моніторингу та діагностики обладнання – використання IoT для віддаленого моніторингу та діагностики стану обладнання на складах та в транспортних засобах;

Системи безпеки та контролю доступу – встановлення систем відеоспостереження, датчиків руху та інших IoT-пристроїв для забезпечення безпеки на складах та в інших приміщеннях;

Взаємодія з клієнтами – використання IoT для покращення обслуговування клієнтів, наприклад, за допомогою сповіщень про стан вантажу, точних часів доставки та ін.

4. Мобільні технології відіграють ключову роль у трансформації бізнес-моделей операторів ринку експрес-доставки, забезпечуючи підвищення ефективності операцій, зручність для клієнтів і прозорість логістичних процесів. Їх використання передбачає розробку мобільних додатків і платформ, спрямованих на полегшення взаємодії з клієнтами, покращення комунікації та надання послуг через мобільні пристрої.

Зокрема, мобільні додатки для клієнтів дозволяють здійснювати зручну й швидку взаємодію з компанією — від оформлення замовлень і відстеження посилок до отримання сповіщень у режимі реального часу. Для підвищення точності обліку та оперативності операцій широко використовуються системи сканування QR- та штрих-кодів, що спрощують обробку вантажів і товарів.

Для персоналу доставки створюються спеціальні мобільні рішення, які дають змогу кур'єрам взаємодіяти з інформаційною системою підприємства, планувати маршрути, контролювати виконання замовлень і швидко реагувати на зміни. Мобільні технології також активно застосовуються для оптимізації «останньої милі» доставки — наприклад, через додатки, що дозволяють узгоджувати час і місце отримання посилок безпосередньо з клієнтами.

Важливим елементом цифровізації стає впровадження мобільних платіжних систем, які підвищують зручність і швидкість оплати послуг, а також розширюють можливості фінансової інтеграції. У сфері складського управління мобільні інструменти використовуються для обліку товарів, взаємодії зі складським обладнанням і контролю запасів у режимі реального часу.

Додатковою перевагою є можливість оперативного доступу до аналітичних даних і звітів безпосередньо через мобільні пристрої, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, впровадження мобільних технологій формує інтегровану цифрову інфраструктуру, яка підвищує гнучкість, швидкість реагування та клієнтоорієнтованість операторів ринку експрес-доставки.

5. Мобільні технології відіграють важливу роль у трансформації бізнес-моделей операторів ринку експрес-доставки, сприяючи цифровізації процесів, підвищенню ефективності та поліпшенню клієнтського досвіду. Їх застосування охоплює розробку мобільних додатків і платформ, які забезпечують зручну комунікацію, швидке оформлення замовлень і доступ до послуг компанії через мобільні пристрої. Зокрема, створення мобільних додатків для клієнтів дозволяє інтегрувати в єдину систему такі функції, як оформлення замовлень, відстеження посилок і отримання сповіщень у режимі реального часу. Для забезпечення точності обліку вантажів і прискорення операцій використовується система сканування QR- та штрих-кодів, що підвищує ефективність логістичних процесів.

Важливим напрямом є розробка мобільних рішень для кур'єрів, які забезпечують оперативну взаємодію із системою управління доставкою, оптимізацію маршрутів і контроль виконання завдань. Завдяки мобільним технологіям здійснюється оптимізація останньої милі доставки, зокрема через мобільні додатки, які дозволяють узгоджувати з клієнтами точний час і місце отримання посилок. Впровадження мобільних платіжних систем підвищує зручність розрахунків і забезпечує додаткові можливості для клієнтів під час

оплати послуг. У сфері складського управління мобільні технології використовуються для ведення обліку товарів, інтеграції зі складським обладнанням і моніторингу запасів у реальному часі. Крім того, аналітичні інструменти мобільних додатків забезпечують доступ до ключових показників діяльності та звітів, сприяючи ухваленню своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень.

6. Впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації вирішення завдань, аналізу даних, прогнозування та підтримки рішень, зокрема: прогнозування попиту; оптимізація маршрутів; автоматизація обробки даних; оптимізація управління складами; підтримка клієнтського сервісу; вдосконалення роботи пунктів видачі; автоматизація сортування вантажів; боротьба з шахрайством.

7. Зміна бізнес-моделей в напрямку електронної комерції та онлайн-сервісів онлайн-продажів, цифрового маркетингу та надання послуг через інтернет, зокрема: онлайн-замовлення та відстеження посилок; електронна реєстрація та документообіг; мобільні додатки для клієнтів; електронна оплата та фінансові сервіси; онлайн-сервіси для бізнес-клієнтів; електронний облік та звітність; онлайн-підтримка клієнтів; електронні системи зворотного зв'язку та оцінювання.

8. Цифрова трансформація культури, зокрема зміна організаційної культури та прийняття гнучких методологій розробки для відкриття простору для інновацій та швидкого реагування на зміни, яка передбачає лідерство та визначення візії; залучення та навчання персоналу; створення цифрової культури; взаємодію та колаборацію; створення інноваційних спільнот; використання технологій для заохочення участі; визначення показників ефективності (KPI); заохочення інновацій та експериментів; активна залученість клієнтів; кібербезпека, зокрема забезпечення надійності та безпеки цифрових систем, особливо враховуючи збільшену кількість кібератак у цифровому середовищі; аудит та оцінка ризиків; розробка політики

кібербезпеки; освіта та свідомість персоналу; створення резервних копій даних тощо.

У сучасних умовах турбулентного середовища, що характеризується високою мінливістю зовнішніх факторів, стрімким розвитком технологій, динамікою ринкових вимог і зростаючою конкуренцією, підприємства змушені постійно трансформувати внутрішні процеси, структури й стратегії. Актуальність управління змінами набуває критичного значення в умовах глобальної нестабільності, зокрема для українських підприємств, що працюють в умовах воєнного стану та гібридних викликів. Традиційні моделі управління дедалі частіше не витримують випробування часом, тоді як адаптивні системи управління і реінжиніринг бізнес-моделей дають змогу організаціям зберігати конкурентоспроможність, підвищувати гнучкість та стійкість до криз.

Висновки до Розділу 3

В Розділі 3 визначено напрями підвищення конкурентоспроможності бізнес-моделей операторів експрес-доставки в умовах війни та повоєнного відновлення, а саме сформульовано підходи до методичне забезпечення трансформації бізнес-моделі операторів експрес-доставки.

У контексті глибоких структурних змін, спричинених повномасштабною війною, трансформація бізнес-моделей операторів експрес-доставки в Україні потребує комплексного методичного забезпечення, здатного забезпечити гнучкість, адаптивність та стійкість функціонування логістичних компаній у середовищі високої невизначеності, зокрема комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (систематизація політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників з урахуванням базового, песимістичного чи

оптимістичного сценарію); оцінки конкурентного середовища за моделлю М. Портера, яка виявляє рівень інтенсивності конкуренції та позиції підприємства у галузі; SWOT-аналіз, що поєднує результати PESTLE та моделі М. Портера, узагальнюючи внутрішні сильні та слабкі сторони з можливостями й загрозами зовнішнього середовища; TOWS-аналіз, спрямований на перетворення результатів діагностики у стратегічні ініціативи; моделювання Business Model Canvas для формування оновленої бізнес-моделі підприємства; моніторинг і оцінка результативності, що завершує цикл методичного забезпечення та забезпечує зворотний зв'язок і дає змогу своєчасно коригувати цільову бізнес-модель відповідно до динаміки середовища.

Трансформація бізнес-моделі підприємства потребує ефективних антикризових механізмів, здатних забезпечити її стійкість, адаптивність і здатність до відновлення в умовах підвищеної невизначеності.

У межах дослідження доведено, що концепція вдосконалення бізнес-процесів становить багаторівневу систему методів і підходів, які забезпечують підвищення ефективності функціонування підприємства в кризових умовах. Встановлено, що інструментами стратегічного оновлення бізнес-моделі є:

1) реінжиніринг бізнес-процесів – через радикальне перепроєктування процесів для досягнення стрибкоподібних покращень у швидкості, собівартості, якості та клієнтській цінності;

2) кайдзен, який реалізує філософію безперервного вдосконалення, спрямовану на мінімізацію втрат і стабілізацію операційного виконання. Обидва підходи виступають комплементарними інструментами трансформації бізнес-процесів, де реінжиніринг забезпечує реалізацію стратегічних зсувів цільової бізнес-моделі, а кайдзен забезпечує підтримку операційної діяльності в період змін. Аргументовано, що в умовах воєнних викликів саме реінжиніринг набуває особливого значення як інструмент глибинної трансформації бізнес-моделі операторів експрес-доставки, тоді як кайдзен виступає засобом стабілізації операційних процесів і формування системи безперервного вдосконалення.

У процесі дослідження доведено, що діджиталізація бізнес-процесів сприяє не лише стабілізації господарської діяльності, а й забезпечує інтеграцію до європейського економічного простору, прозорість управління, підвищення продуктивності бізнесу та конкурентоспроможності. Водночас цифрова трансформація потребує оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства, що включає аналіз IT-інфраструктури, компетенцій персоналу, інтеграції систем, безпеки даних та фінансової ефективності інвестицій у технології. Така комплексна діагностика дозволяє сформулювати реалістичну стратегію цифровізації, узгоджену з бізнес-цілями та наявними ресурсами. Обґрунтовано, що цифровізація впливає на трансформацію бізнес-моделей через зміну способів взаємодії з клієнтами (електронна комерція, персоналізація сервісів), впровадження інтернету речей (IoT), аналітики великих даних, штучного інтелекту, платформних рішень і блокчейн-технологій. Визначено напрями цифрової трансформації бізнес-моделі: автоматизація, що забезпечує створення єдиного цифрового контуру управління процесами; віртуалізація, яка переводить взаємодію з клієнтами та внутрішні операції у хмарне середовище; та смартфітизація, яка передбачає використання штучного інтелекту, Big Data та аналітичних систем для підвищення гнучкості й точності управлінських рішень. Цифровізація бізнес-процесів у сфері експрес-доставки сприяє скороченню циклу «замовлення–доставка–оплата», зниженню операційних витрат, підвищенню надійності сервісу та розвитку клієнтоорієнтованих каналів взаємодії. Вона забезпечує формування персоналізованих пропозицій, гнучку тарифну політику, аналітику попиту, розширення клієнтської бази й покращення якості обслуговування.

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено важливе науково-прикладне завдання – наукове обґрунтування теоретико-методичних основ і розробку практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі в контексті динамічного ринкового середовища.

В результаті сформульовано такі висновки науково-теоретичного та практичного характеру:

1. Бізнес-модель підприємства відіграє роль стратегічного інструмента, що опосередковує взаємозв'язок між зовнішнім середовищем, конкурентними викликами та внутрішніми процесами створення вартості. Її трансформація дозволяє підприємству переосмислити структуру своєї діяльності, адаптувати механізми створення цінності та монетизації та посилити інноваційний компонент діяльності. Зроблено висновок, що сучасні тенденції розвитку бізнес-моделей свідчать про їхню еволюцію від статичних конструкцій до гнучких, сервісно-орієнтованих систем, здатних забезпечити стійкість і масштабованість навіть у кризових умовах. Систематизовано підходи до трактування бізнес-моделей підприємства (орієнтація на цінність клієнта, орієнтація на вартість, комбінований підхід) та акцентовано увагу на відмінностях бізнес-моделей від стратегії.

Обґрунтовано, що бізнес-модель є системоутворювальним елементом стратегічного управління, який забезпечує реалізацію цілей підприємства через ефективну конфігурацію ресурсів, процесів і партнерств; бізнес-моделювання – це інструмент ідентифікації, оцінювання та вдосконалення логіки створення цінності, що забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища; а трансформація бізнес-моделі – це стратегічна форма її оновлення, спрямована на підвищення гнучкості, інноваційності та цифрової інтегрованості. Встановлено, що конкурентоспроможність

підприємства є результатом узгодження цих категорій в єдину управлінську систему, де ефективно побудована й гнучко трансформована бізнес-модель виступає основним джерелом довгострокових конкурентних переваг у мінливому середовищі воєнного стану та післявоєнного розвитку.

Зроблено висновок, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом ринкового середовища та рівня конкуренції, а її досягнення забезпечується через наявність чітко виражених конкурентних переваг, які, у свою чергу, реалізуються завдяки ефективно побудованій та гнучко трансформованій бізнес-моделі. Відтак успішна адаптація до викликів середовища, зокрема умов війни, цифрової трансформації та зміни споживчих очікувань, передбачає не просто оперативне реагування, а системне переосмислення логіки створення цінності, що робить бізнес-модель стратегічним інструментом досягнення й утримання конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Встановлено, що бізнес-модель виконує діагностичну, інвестиційну, інноваційну, стратегічну та адаптаційну функції, які забезпечують її здатність реагувати на зовнішні зміни, підтримувати реалізацію стратегічних цілей та формувати сталі конкурентні переваги. Це дає підстави розглядати її не лише як інструмент операційного управління, а й як основу для стратегічного розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції та нестабільності.

2. Обґрунтовано, що ефективна трансформація бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності компанії потребує використання відповідного науково-обґрунтованого методичного забезпечення, що стане ключовою передумовою побудови життєздатної бізнес-моделі та дозволить систематизувати управлінські рішення, мінімізувати ризики та адаптувати діяльність до змін зовнішнього середовища.

Проаналізовано етапи життєвого циклу бізнес-моделі підприємства (зокрема, формування бізнес-моделі, реалізація бізнес-моделі, розвиток (експансія/ оптимізація), трансформація (адаптація/оновлення), зрілість (стабільне функціонування), спад/вичерпання потенціалу, закриття або новий

цикл) та визначено, що трансформація бізнес-моделі може відбуватися: (1) на етапі реалізації, коли виявляються слабкі місця або виникає потреба швидко адаптувати модель до динамічного середовища; (2) після реалізації, як окремий стратегічний цикл, коли бізнес-модель переглядається, оновлюється чи навіть радикально змінюється. Тобто трансформація може бути як вбудованим механізмом у процес реалізації (адаптивне управління, адаптивна трансформація), так і окремим етапом життєвого циклу бізнес-моделі (наприклад, після завершення певного етапу розвитку, циклічна трансформація). Розглянуто методичне забезпечення формування бізнес-моделі підприємства, яке охоплює інструментарій щодо системного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, побудови концептуальної бізнес-моделі, її верифікації на предмет ефективності функціонування та можливостей її масштабування.

3. Визначено чинники, які породжують потребу трансформації бізнес-моделі підприємства, зокрема: (1) наслідки тривалого перебування України в стані війни, що пояснює руйнування логістики, волатильність попиту, обмеження доступу до капіталу, регуляторні зміни, ризики безпеки та кіберзагрози; (2) цифровізація економіки, зокрема зміна моделі взаємодії з клієнтами, цифрові технології в операціях, діджиталізація продуктів та послуг, аналітика та прийняття рішень на основі даних); (3) розвиток мереж, моделі спільної економіки, децентралізація та блокчейн-технології, взаємодія з клієнтами в соціальних мережах. Обґрунтовано актуальність управління змінами та адаптивного управління. Під системою адаптивного управління підприємством, яке функціонує в умовах війни, варто розуміти сукупність методів і засобів впливу на економічні процеси, які дозволяють підприємству пристосуватися до умов зовнішнього і внутрішнього середовища на основі його моніторингу, сценарного прогнозування та динамічного коригування управлінських рішень та покликані забезпечити швидкість змін, гнучкість системи та ефективність адаптації. Визначено цілі та інструменти

адаптивного управління підприємством у воєнний період та під час повоєнного відновлення.

4. Визначено співвідношення понять трансформація бізнес-моделі, управління змінами та адаптивне управління в системі оновлення підприємства. Зокрема, встановлено, що трансформація бізнес-моделі окреслює зміст змін у логіці функціонування підприємства; управління змінами визначає відповідальних осіб і механізми реалізації цих змін; адаптивне управління забезпечує своєчасне коригування дій на основі отриманих результатів та змін у зовнішньому середовищі. Доведено, що в контексті конкурентоспроможності підприємства ключову роль у її підвищенні відіграє бізнес-модель підприємства, яка інтегрує внутрішні ресурси та процеси з вимогами зовнішнього середовища та уможливорює формування стійких конкурентних переваг навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Акцентовано, що в умовах військових дій підприємства України стикаються з численними структурними викликами: руйнуванням інфраструктури, перериванням ланцюгів постачання, скороченням ринків збуту, втратою трудового потенціалу, а також із посиленою волатильністю на зовнішніх ринках. У внутрішньому середовищі посилюються загрози у вигляді дефіциту фінансових та матеріальних ресурсів, зниження купівельної спроможності населення, технологічної відсталості та зменшення інноваційної активності. За таких умов зростає потреба у науково-обґрунтованому перегляді бізнес-моделей підприємств, що передбачає модернізацію виробничих потужностей, цифровізацію та автоматизацію процесів, інтеграцію в міжнародні ланцюги доданої вартості, активізацію інноваційної діяльності та ефективний ризик-менеджмент. Систематизовано підходи до визначення основних напрямів зміни бізнес-моделі з метою підвищення конкурентоспроможності, а саме модернізація виробничих потужностей, цифровізація виробництва та автоматизація, інтеграція в міжнародні ланцюги постачання, інвестиції в дослідження та розробки, оптимізація логістичних процесів, оптимізація каналів збуту, використання

сталих та екологічних технологій, релокація виробничих потужностей та диверсифікація, залучення міжнародних інвестицій та грантів, сертифікація та відповідність міжнародним стандартам, гнучке управління та стратегічне планування.

5. Визначено особливості розвитку ринку експрес-доставки в Україні в умовах війни, зокрема розкрито сутність експрес-доставки як сегменту логістичних послуг, окреслено її ключові характеристики, принципи організації та основні чинники, що впливають на розвиток цього ринку в сучасних умовах. У процесі дослідження з'ясовано особливості бізнес-моделі операторів поштового зв'язку, які ґрунтуються на принципах універсальності, соціальної доступності та регуляторної визначеності та мають на меті надання гарантованих державою послуг, з орієнтацією на широке коло споживачів, включно з малодоходними і маломобільними групами. Така бізнес-модель має переважно соціально орієнтований характер, характеризується сильним державним регулюванням тарифів, обов'язковістю підтримки мережі навіть у збиткових регіонах, стабільним, але низькомаржинальним доходом. Комплексно охарактеризовано бізнес-моделі на ринку експрес-доставки. Визначено, що вони носять комерційно-конкурентний та інноваційний характер; базуються на швидкості, надійності та клієнтоорієнтованості сервісу; активно використовують цифрові технології, автоматизацію, партнерські мережі та логістичні інновації; головним джерелом конкурентних переваг стає гнучкість та варіативність каналів доставки (відділення, поштомати, кур'єри, дрони), індивідуалізація послуг та розширення додаткового сервісу. На підставі проведеного SWOT-аналізу ринку та побудови моделі конкуренції 5 сил М. Портера ідентифіковано основні виклики, що виникають в діяльності операторів ринку експрес-доставки в умовах війни та аргументовано потребу адаптації бізнес-моделі до нових реалій, включаючи порушення ланцюгів постачання, тимчасову окупацію територій, зниження платоспроможного попиту та зростання витрат на виконання доставок.

6. Узагальнено досвід трансформації бізнес-моделей операторів ринку експрес-доставки в умовах повномасштабної війни в Україні, що дало змогу зробити низку важливих висновків. По-перше, адаптаційні стратегії провідних компаній, зокрема «Нова пошта» та «Укрпошта», свідчать про високу інституційну стійкість і здатність до оперативного реагування на кризові виклики. По-друге, найбільш ефективними у кризових умовах виявилися гнучкі бізнес-моделі, які поєднують логістичну диверсифікацію, цифрову трансформацію, клієнтоорієнтованість, соціальну відповідальність та міжнародну експансію. По-третє, впровадження інноваційних сервісів, розвиток партнерських відносин та активне залучення до гуманітарних і соціальних проєктів значно підвищують стійкість компаній і формують їх позитивний імідж як на національному, так і міжнародному рівнях. По-четверте, приклади «Нової пошти», АТ «Укрпошта», Meest Express та Delivery демонструють, що системне переосмислення бізнес-моделі, орієнтоване на довгострокову перспективу, є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності в умовах високої турбулентності середовища. На підставі проведеного аналізу виявлено, що фундаментом стратегічної стійкості галузі експрес-доставки в Україні є інноваційність та клієнтоцентризм.

7. Методичне забезпечення трансформації бізнес-моделі операторів ринку експрес-доставки в Україні в умовах війни повинно базуватися на системному підході, який поєднує стратегічний аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства із побудовою цільової моделі розвитку. Запропонована послідовність етапів передбачає поетапну структуру процесу (аналіз зовнішнього середовища – PESTLE-аналіз; оцінювання конкурентної структури за моделлю «п'яти сил» М. Портера; проведення SWOT-аналізу та формування TOWS-матриці; побудову Business Model Canvas; розроблення стратегії й дорожньої карти трансформації; моніторинг і оцінювання результативності). Такий підхід створює умови для підвищення гнучкості, адаптивності та стійкості бізнес-моделей операторів у динамічному середовищі, визначеному воєнними ризиками та процесами

цифровізації економіки. Розроблена система методичного забезпечення має відтворюваний характер і може бути застосована для оцінювання ефективності стратегічних ініціатив у різних сценаріях розвитку ринку. Вона поєднує доказовість (підтвердження висновків емпіричними даними), сценарність (урахування різних варіантів динаміки зовнішнього середовища), а також верифікацію результатів через експертні оцінки й моніторинг фактичних показників. Реалізація запропонованого підходу дозволяє підприємствам експрес-доставки не лише своєчасно адаптувати свої бізнес-моделі до зовнішніх викликів, а й формувати нові конкурентні переваги, підвищуючи стійкість логістичної інфраструктури та забезпечуючи стабільність національної економіки у кризовий період.

8. У процесі трансформації бізнес-моделей операторів ринку експрес-доставки в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення ключову роль відіграють інструменти оптимізації бізнес-процесів, здатні забезпечити стрибкоподібне або поступове підвищення ефективності діяльності. Проведене дослідження показало, що реінжиніринг бізнес-процесів і кайдзен є комплементарними підходами до вдосконалення управлінської системи. Реінжиніринг виступає механізмом реалізації стратегічних зсувів, орієнтованим на радикальне перепроєктування ключових процесів для досягнення значних покращень у часі циклу, собівартості, якості та гнучкості, тоді як кайдзен забезпечує поступову стабілізацію, усунення втрат і підвищення операційної досконалості в межах наявної архітектури підприємства. Порівняння критеріїв застосування цих інструментів підтвердило доцільність їх комбінованого використання: реінжиніринг доцільний у разі потреби структурних змін, масштабних технологічних оновлень і формування нової бізнес-моделі, тоді як кайдзен ефективний для підтримання безперервного поліпшення якості, надійності та продуктивності. Такий підхід дозволяє узгодити стратегічні, тактичні й операційні рішення, забезпечує гнучкість, адаптивність і стійкість підприємств до зовнішніх

викликів та підвищує їх конкурентоспроможність у динамічному середовищі цифрової економіки.

9. Розглядаючи питання трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації економіки, встановлено, що цифрова трансформація є не просто впровадженням нових технологій, а глибоким переосмисленням логіки створення, доставки та захоплення цінності. Доведено, що цифрова трансформація зумовлює переосмислення традиційних принципів управління, сприяє переходу до платформних і сервісних моделей, впровадженню аналітики великих даних, інтернету речей, штучного інтелекту, хмарних рішень, мобільних технологій та блокчейну. Застосування зазначених інструментів забезпечує скорочення операційного циклу, автоматизацію процесів, підвищення точності рішень і гнучкість реагування на зміни середовища. Водночас цифрова трансформація формує нову організаційну культуру, орієнтовану на інноваційність, адаптивність і безперервне вдосконалення. Для її успішного здійснення необхідні синхронізація бізнес-цілей зі стратегією цифровізації, створення команди керівництва змінами, підвищення цифрових компетенцій персоналу та впровадження системного моніторингу результатів. Отже, цифрова трансформація виступає системоутворювальним фактором сучасної бізнес-моделі, який забезпечує підвищення ефективності, клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності підприємств у динамічному середовищі цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лісова Р. М. Генеза поглядів на еволюцію концепції бізнес-моделі та її структуру. *Економічний простір*. 2020. №159. С. 83-87. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-17>.
2. Konczal E. F. Models are for managers, not mathematicians. *Journal of Systems Management*. 1975. V. 26. pp. 12-15. [Електронний ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/284992248_Models_are_for_managers_not_mathematicians.
3. Porter M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*. January, 2008. p.86. [Електронний ресурс]. URL: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>.
4. Маловичко С. В. Еволюційні засади розвитку електронної комерції. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 18. № 2. С. 291-297.
5. Hamel G. Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life. Harvard Business School Press, 2000. 352 p.
6. Levy M., Powell P. Exploring SME Internet Adoption: Towards a Contingent Model. *Electronic Markets*. 2003. V. 13. Is. 2. pp. 173–181. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1080/1019678032000067163>.
7. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 7. С. 490-497. [Електронний ресурс]. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf.
8. Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 37. С. 86-92. [Електронний ресурс]. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13356/3/18.pdf>.
9. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 423 с. [Електронний ресурс]. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/25209>.

10. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005. V. 16. P. 1–25. [Электронный ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>.
11. Slywotzky A. Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 344 p. [Электронный ресурс]. URL: <https://archive.org/details/valuemigrationho0000slyw>.
12. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. December 2008. pp. 57–68. [Электронный ресурс]. URL: https://alea.ee/wp-content/uploads/2023/04/HBRs-10-Must-Reads-on-Strategy-2011-Harvard-Business-Review-Press_-Harvard-Business-School-Press-1.pdf#page=57.
13. M. E. Porter. Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p. [Электронный ресурс]. URL: <https://id.lib.harvard.edu/alma/990008573060203941/catalog>.
14. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. Issue 2–3. pp. 354–363. [Электронный ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.
15. Timmers P. Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*. 1998. Vol. 8. Is. 2. pp. 3–8. [Электронный ресурс]. URL: https://electronicmarkets.org/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_08/Issue_02/V08I2_Business_Models_for_Electronic_Markets.pdf.
16. Hamel G. Leading the revolution. *Journal of Product Innovation Management*. 2001. [Электронный ресурс]. DOI: : [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(01\)00097-2](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(01)00097-2).
17. Casadesus-Masanell R., Ricart J. From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning*. 2010. No. 43. P. 195–215. [Электронный ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>.

18. Лотиш О. Бізнес-модель як передумова розроблення стратегії фірми на ринку. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 5-6 (78-79). С. 7-15. [Електронний ресурс]. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.007.
19. Afuah A. *Business Models: A Strategic Management Approach*. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2003. 456 p.
20. Zott C., Amit R. Business model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. V. 43. Is. 2-3. P. 216–226. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>.
21. Magretta J. Why Business models matter. *Harvard Business Review*. 2002. №. 80 (5). p. 86–92. [Електронний ресурс]. URL: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.
22. Rearce J., Robison R. *Strategic management: formulation, implementation and control*. Boston : MacGraw-Hill, 2003. 1008 p.
23. Chesbrough H. W. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston : Harvard Business School Press, 2006. 256 p.
24. Fielt E. Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*. 2013. Vol. 1. Is. 1. P. 85–105. [Електронний ресурс]. URL: <https://journals.aau.dk/index.php/JOBM/article/view/706/543>.
25. Чухрай А. Онтологія поняття бізнес-модель підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. №749: Логістика. С. 94-103. [Електронний ресурс]. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/25824>.
26. A. Osterwalder, Y. Pigneur, T. Clark. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2010. 278 p.
27. H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. V. 11. Is. 3. pp. 529–555. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>.

28. Wirtz B. W., Pistoia A., Ullrich S., V. Göttel. Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*. 2016. vol. 49. Is. 1. p. 36–54. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>.

29. R. Casadesus-Masanell, J. Heilbron. The Business Model: Nature and Benefits. Boston : Harvard Business School Press, 2015. 26 p. [Електронний ресурс]. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/15-089_afa7e1c9-40d2-486d-9bd4-b8ea71de9058.pdf.

30. Козик В. В., Соловій Х. Я. Модифікація матриці Бостонської консалтингової групи в стратегічному управлінні підприємством. *Technology Audit and Production Reserves*. 2016. № 1/3(27). С. 96-102. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2016.60886>.

31. IBM Consulting Advantage. Веб-сайт IBM. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ibm.com/consulting/advantage>.

32. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / Янковий О. Г. та ін. / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. 514 с.

33. Сокол П. М., Хітько О. О. Особливості проведення портфельного аналізу підприємства (На прикладі ТОВ «СІНЕРГІЯ ГРУП»). *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Випуск 7. С. 122-130. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.15>.

34. Комерціалізація інновацій в умовах Індустрії 4.0 : монографія / за заг. ред. Л. Ю. Сагер. Суми : Сумський державний університет, 2023. 385 с. [Електронний ресурс]. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/43f2cfb1-966f-4b15-86cb-38783a447bb2/content>.

35. Г. Филюк, С. Піменов, О. Піменова. Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація : монографія / за заг. ред. Г. М. Филюк. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 220 с. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.28137389.v1>.

36. Лемешко М. О. Сутність та особливості формування екосистем бізнесу в новій економіці. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 34. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-49>.
37. Шостак Л., Федонюк А., Помазун О. Кібербезпека в системі формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 64. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-37>.
38. В. В. Божкова, Ю. М. Мельник, Л. Ю. Сагер. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій. Ч. 2. Суми : Сумський державний університет, 2012. 94 с.
39. Смерічевський С. Ф., Клімова О. І. Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 11–14. [Електронний ресурс]. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2017/4.pdf.
40. O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik. The St. Gallen Business Model Navigator : working paper. University of St. Gallen. 18 p. [Електронний ресурс]. URL: <https://ru.scribd.com/document/399198530/The-St-Gallen-Business-Model-Navigator-pdf>.
41. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York : Crown Business, 2011. 336 p. [Електронний ресурс]. URL: <https://ia800509.us.archive.org/7/items/TheLeanStartupErickRies/The%20Lean%20Startup%20-%20Erick%20Ries.pdf>.
42. Blank S. The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. Pescadero: K&S Ranch, 2013. 370 p. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.wiley.com/en-us/The+Four+Steps+to+the+Epiphany%3A+Successful+Strategies+for+Products+that+Win-p-9781119690351>.
43. Kohavi R., Tang D., Xu Y. Trustworthy Online Controlled Experiments: A Practical Guide to A/B Testing. Cambridge : Cambridge University Press, 2020. 304 p. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781108653985>.

44. Schoemaker P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*. 1995. Vol. 36(2). pp. 25–40. [Електронний ресурс]. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/scenario-planning-a-tool-for-strategic-thinking/>.
45. Fader P., Hardie B., Lee K. RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis // *Journal of Marketing Research*. – 2005. – Vol. 42(4). – P. 415–430. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkr.2005.42.4.415>.
46. О. Іванов. Бізнес в умовах війни. Як змінювалось самовідчуття підприємців з березня – п'ять найважливіших показників в одній інфографіці. Веб-портал NV. 12.08.2022. [Електронний ресурс]. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy-biznespokrashchiv-ocinku-finansovoji-stiykosti-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html>.
47. Cost to Ukraine of Conflict with Russia. London: A Cebr report. Веб-сайт Centre for Economics and Business Research. February 2022. 41 p. [Електронний ресурс]. URL: <https://cebr.com/wp-content/uploads/2022/02/Cost-to-Ukraine-of-Conflict-with-Russia-a-Cebr-report-February-2022.pdf>.
48. О. Коваленко. Війна знищила 35% економіки України – ООН. Веб-портал УНІАН. 26.01.2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/viyna-znishchila-35-ekonomiki-ukrajini-on-12122658.html>.
49. Прямі збитки, нанесені інфраструктурі України в ході війни, складають майже \$63 млрд. Загальні втрати економіки \$543-600 млрд. Веб-сайт Київської школи економіки. [Електронний ресурс]. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-naneseni-infrastrukturi-ukrayini-v-hodi-viyni-skladayut-mayzhe-63-mlrd/>.
50. E. Conz, G. Magnani. A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*. 2020. V. 38. Is. 3. pp. 400-412. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>.

51. S. Elia, M. Giuffrida, M. M. Mariani, S. Bresciani. Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce. *Journal of Business Research*. 2021. V. 132. pp. 158-169. [Электронный ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.010>.

52. Zinchenko O., Privarnikova I., Honchar O., Samoilenko A. Adaptive strategic management in a digital business environment. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. V. 8. Is. 3. pp. 78–85. [Электронный ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-78-85>.

53. Dzhyhora O., Gasimov A. Implementation of Energy Efficient Technologies and Systems in Housing Construction. *Lecture Notes in Civil Engineering*. 2022. V. 181. pp. 625–637. [Электронный ресурс]. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-85043-2_59.

54. Thomann J. A., Werner A. D., Irvine D. J. Developing adaptive management guidance for groundwater planning and development. *Journal of Environmental Management*. 2022. V. 322. art. no. 116052. [Электронный ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.116052>.

55. Branicki L., Sullivan-Taylor B., Livschitz R. How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2018. V. 24. Is. 7. pp. 1244–1263. [Электронный ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0396>.

56. Timchuk O. G., Evloeva M. V. Difficulties in transforming the construction industry under the digital economy. IOP Conference Series : *Materials Science and Engineering*. 2020. V. 880. art. no. 012082. [Электронный ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/880/1/012082>.

57. Williams B. K., Brown E. D. Double-loop learning in adaptive management: the need, the challenge, and the opportunity. *Environmental Management*. 2018. V. 62. pp. 995–1006. [Электронный ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00267-018-1107-5>.

58. Büyüközkan G., Göçer F. Digital supply chain: literature review and a proposed framework for future research. *Computers in Industry*. 2018. V. 97. Is. 4.

pp. 157–177. [Электронный ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2018.02.010>.

59. Finahina O., Pavlovska A., Mylnichenko S. Methodical bases of assessment of the level of development of the business environment: a global and regional view. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. V. 7. Is. 4. pp. 144–152. [Электронный ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-170-182>.

60. Ammirato S., Sofo F., Felicetti A. M., Helander N., Aramo-Immonen H. A new typology to characterize the Italian digital entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2019. V. 26. Is. 2. pp. 224–245. [Электронный ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2019-0105>.

61. Kan D., Lyu L., Huang W., Yao W. Digital Economy and Upgrading the Global Value Chain of China's Service Industry. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2022. V. 17. pp. 1279–1296. [Электронный ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer17040065>.

62. Akimova L., O. Akimov, Maksymenko T., Hbur Z., Orlova V. Adaptive Management of Entrepreneurship Model as A Component of Enterprise Resource Planning. *Computer Science. Academy of Entrepreneurship Journal*. ID: 222240265. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Adaptive-Management-of-Entrepreneurship-Model-as-A-Akimova-Oleks/eebd824a39649f3bd9103e78b51c08f6c3e4ea58>.

63. Zhang L. L., Pan A., Feng S. S., Qin Y. Y. Digital economy, technological progress, and city export trade. *PLoS ONE*. 2022. V. 17. art. no. e0269314. [Электронный ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269314>.

64. Ievdokymov V., Grytsyshen D., Oliinyk O., Dziubenko O., Yukhymenko-Nazaruk I. Financial potential analysis of forestry enterprises of Ukraine on the taxonomy method basis. *Management Systems in Production Engineering*. 2021. V. 29. Is. 1. pp. 3–13. [Электронный ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.2478/mspe-2021-0001>.

65. Mansson J., Eriksson L., Hodgson I., Elmberg J., N. Bunnefeld, R. Hessel, M. Johansson, N. Liljebäck, L. Nilsson, C. Olsson, T. Pärt, C. Sandström, I. Tombre, S. M. Redpath. Understanding and overcoming obstacles in adaptive management. *Trends in Ecology & Evolution*. 2022. V. 38. Is. 1. pp. 55–71. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tree.2022.08.009>.
66. Cappiello A. The digital (R)evolution of insurance business models. *American Journal of Economics and Business Administration*. 2020. V. 12. Is. 1. pp. 1–13. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2020.1.13>.
67. Corvello V., Verteramo S., Nocella I., Ammirato S. Thrive during a crisis: the role of digital technologies in fostering antifragility in small and medium-sized enterprises. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*. 2022. V. 14. pp. 14681–14693. [Електронний ресурс]. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12652-022-03816-x>.
68. Ladonko L., Mozhaikina N., Buryk Z., Ostrovskyi I., Saienko V. Regional aspects of the economy modernization: the qualitative evidence from EU countries. *International Journal for Quality Research*. 2022. V. 16. Is. 3. pp. 851–862. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.24874/IJQR16.03-13>.
69. Maslak O., Sokurenko P., Grishko N., Buriak I., Maslak M. Anti-crisis approach in the industrial enterprise management: methodological tools of preventive regulation. *SHS Web of Conferences*. 2020. V. 73. art. no. 01018. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202073010>.
70. Ahn J., Mortara L., Minshall T. Dynamic capabilities and economic crises: has openness enhanced a firm's performance in an economic downturn? *Industrial and Corporate Change*. 2018. V. 27. Is. 1. pp. 49–63. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dtx048>.
71. Пілецька С., Коритко Т. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435-440. [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_12_64.

72. Тімінський О. Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. Випуск 27. С. 122-131. [Електронний ресурс]. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-27/21.pdf>.

73. Інноваційні підходи до розвитку управління : колективна монографія / за заг. ред. Н. Е. Аванесової. Харків : ФОП Мезіна В. В., 2022. 652 с. [Електронний ресурс]. URL: https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2022/Innovatsiyni_pidkhody_do_rozvytku_upravlinnya.pdf.

74. Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика : монографія / за заг. ред. М. П. Сагайдака. Київ : КНЕУ, 2024. 328 с. [Електронний ресурс]. DOI: <http://doi.org/10.35668/978-966-926-502-9>.

75. Науменко Ю. В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 53-61. [Електронний ресурс]. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/53.pdf>.

76. Череп О. Оцінка конкурентоспроможності України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 31-36. [Електронний ресурс]. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2022-en-1-05.pdf>.

77. Global Competitiveness Index (GCI) - Historical Dataset. Веб-сайт *World Bank*. [Електронний ресурс]. URL: https://data360.worldbank.org/en/dataset/WEF_GCIHH.

78. The Global Competitiveness Report 2019. Веб-сайт *World Economic Forum*. [Електронний ресурс]. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.

79. Global Innovation Index Report. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/about-gii#reports>.

80. S. Dutta, B. Lanvin, L. R. Leon, S. Wunsch-Vincet. Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. 17th Edition. 325

p. Веб-сайт *World Intellectual Property Organization*. [Електронний ресурс]. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf.

81. Глобальна інноваційна візія України: громадські обговорення. Веб-портал *winwin.gov.ua*. [Електронний ресурс]. URL: <https://winwin.gov.ua/assets/files/%D0%93%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%20%D0%BE%D0%B1%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>.

82. Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 – December 2023. Веб-сайт *World Bank*. [Електронний ресурс]. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P180174-bea12ce1-5c0f-4312-89ca-6d95d8c2556a.pdf>.

83. Собкевич О. В. Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та технологічного потенціалу у промисловості України. 7 с. Веб-сайт *Національного інституту стратегічних досліджень*. 12.08.2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/otsinky-industrialnoyi-konkurentospromozhnosti-ekonomiky-ta>.

84. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року. Київ : Київська школа економіки, 2025. 28 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf.

85. S. Dutta, B. Lanvin, L. R. Leon, S. Wunsch-Vincet. Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty. 16th Edition. 250 p. Веб-сайт *World Intellectual Property Organization*. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>.

86. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. 118 с. Веб-сайт Organisation for Economic Co-operation and Development. 22.05.2024. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.

87. Кушнір О., Кріль О. Дослідження конкурентного середовища операторів поштового зв'язку. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-38>.

88. Кобилух О. Я., Гірна О. Б. Тренди цифровізації логістики на ринку e-commerce. *Socio-economic and management concepts* : колективна монографія. / Krupelnyska I. та ін. Boston : Primedia eLaunch, 2021. С. 121-127. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.I>.

89. Чернописька Н. В., Кубрак Н. Р., Чернописький Р. С. Розвиток ринку експрес-доставки в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 749 : *Логістика*. С 310-315. [Електронний ресурс]. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/25901>.

90. Смирнов І. Г., Косарева Т. В. Транспортна логістика : навчальний посібник. Київ, Центр учбової літератури, 2008. 224 с.

91. Юденко Ю. В. Процесно-орієнтована модель взаємодії підприємств в ланцюгах експрес-доставки вантажів. *Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті - ЕКУЗТ 2014*: матеріали ІХ Міжнар. науково-практичної конф. м. Київ, 17 листопада – 14 грудня 2014 р. / ДЕТУТ. Київ, 2014. С. 282-283.

92. Романич І. Б. Якість послуг поштово-логістичної компанії та інноваційна концепція її діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Випуск 29. Ч. 2. С. 9-14. [Електронний ресурс]. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/199>.

93. Про поштовий зв'язок : Закон України від 3 листопада 2022 року № 2722-IX. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20#Text>.

94. Про затвердження Правил надання послуг поштового зв'язку : постанова Кабінету Міністрів України від 5 березня 2009 р. № 270. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2009-%D0%BF#Text>.

95. Про оформлення міжнародних поштових та експрес-відправлень і затвердження Змін до Порядку заповнення митних декларацій за формою єдиного адміністративного документа : наказ Міністерства фінансів України від 04.01.2023 № 6, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 10.01.2023 за № 46/39102. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0046-23#Text>.

96. Про транспортно-експедиторську діяльність : Закон України від 1 липня 2004 року № 1955-IV. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>.

97. О. Прокопишина. Чому «Нова пошта» та «Укрпошта» посперечалися через новий закон «Про поштовий зв'язок». *Веб-портал Цензор.нет*. 16.11.2022. [Електронний ресурс]. URL: https://censor.net/biz/resonance/3380994/chomu_nova_poshta_ta_ukrposhta_posperechalysya_cherez_novyyi_zakon_pro_poshtovyyi_zvyazok.

98. Д. Птаховська. «Поштовий» закон, який суперечить правилам ЄС, вже потребує змін через ризики монополізації. *Веб-портал 24 канал*. 16.02.2023. [Електронний ресурс]. URL: https://24tv.ua/poshtoviy-zakon-superechit-pravilam-yes-potrebuye-zmin-cherez_n2256869.

99. Про спільні правила розвитку внутрішнього ринку поштових послуг Співтовариства та покращення якості обслуговування : Директива 97/67/ЄС Європейського Парламенту і Ради від 15 грудня 1997 року. [Електронний ресурс]. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1997/67/oj/eng>.

100. Всесвітня поштова конвенція, затверджена Указом Президента України від 10 жовтня 2017 року № 316. [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/055_001-12#Text.

101. Угода про поштові посилки, затверджена Указом Президента України від 1 лютого 1999 року № 110. [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_290#Text.
102. Угода про поштові платіжні послуги, затверджена Указом Президента України від 10 жовтня 2017 року № 316. [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/055_001-12#Text.
103. Загальний регламент Всесвітнього поштового союзу, затверджений Указом Президента України від 10 жовтня 2017 року № 316. [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/055_001-12#Text.
104. Заключний протокол Всесвітньої поштової конвенції, затверджений Указом Президента України від 10 жовтня 2017 року № 316. [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/055_001-12#Text.
105. Устенко І. А., Мардар М. Р. Аналіз маркетингової діяльності компанії в просуванні товарів (на прикладі експрес-доставки). *Ефективна економіка*. 2024. № 7. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.15>.
106. Нова Пошта, Укрпошта чи Meest: яку службу доставки обрати у 2025 році? *Веб-портал ASPOR*. 05.06.2025. [Електронний ресурс]. URL: <https://aspor.ua/blog-vid-aspor/nova-poshta-ukrposhta-chi-meest-yaku-sluzhbu-dostavki-obrati-u-2025-roci/>.
107. Л. Жмельнюк. Від процвітання до кризи: як Нова пошта, Укрпошта та Meest переживають війну. *Веб-портал FINTECO*. 14.06.2025. [Електронний ресурс]. URL: <https://finteco.com.ua/article/18911-vid-protsvitannia-do-kryzy-iak-nova-poshta-ukrposhta-ta-meest-perezhyvaiut-viynu/>.
108. Maritime trade disrupted: the war in Ukraine and its effects on maritime trade logistics. *Офіційний веб-сайт UNCTAD*. 28.06.2022. [Електронний ресурс]. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/osginf2022d2_en.pdf.

109. Кобилюх О. Я., Гірна О. Б. Ринок експрес-доставки в Україні: виклики сьогодення. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 44–49. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct68-8>.
110. Поза конкуренцією: Нова пошта в три рази популярніше інших служб доставки (інфографіка). *Веб-портал RAU*. 17.10.2018. [Електронний ресурс]. URL: <https://rau.ua/analytics/rating-delivery/>.
111. «Нова пошта» підбила підсумки першого півріччя 2020 року. *Веб-портал Logist.FM*. [Електронний ресурс]. URL: <https://logist.fm/news/nova-poshta-pidbila-pidsumki-pershogo-pivrichchya-2020-roku>.
112. «Нова пошта» у 2020 році отримала 991 млн грн чистого прибутку. *Веб-портал ПОШТИВКА*. 03.05.2021. [Електронний ресурс]. URL: <https://poshtivka.org/nova-poshta-u-2020-rotsi-otrymala-991-mln-grn-chystogo-prybutku/>.
113. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку 2022. 172 с. *Веб-сайт Нової пошти*. [Електронний ресурс]. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf.
114. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку 2023. 180 с. *Веб-сайт Нової пошти*. [Електронний ресурс]. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/.
115. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку 2021. 180 с. *Веб-сайт Нової пошти*. [Електронний ресурс]. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2021/.
116. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку 2019. 136 с. *Веб-сайт Нової пошти*. [Електронний ресурс]. URL: https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Annual_report_2019.pdf.
117. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку 2020. 142 с. *Веб-сайт Нової пошти*. [Електронний ресурс]. URL: <https://online.fliphtml5.com/sxjpp/bkzf/#p=1>.

118. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку 2024. 216 с. *Веб-сайт Нової пошти*. [Електронний ресурс]. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2024/.
119. Management report of joint stock company “UKRPOSHTA” for 2024. 22 с. *Веб-сайт Укрпошти*. [Електронний ресурс]. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/managment_report_for_2024.pdf.
120. Рейтинг сервісів доставки України. *Веб-портал ua-spectr*. 05.05.2021. [Електронний ресурс]. URL: <https://uaspectr.com/2021/05/05/rejtyng-servisiv-dostavky-ukrayiny>.
121. А. Ковальова. Скільки поштоматів в Україні: встановили новий рекорд. *Веб-портал The Page*. [Електронний ресурс]. URL: <https://thepage.ua/ua/news/skilki-poshtomativ-v-ukrayini-vstanovili-novij-rekord>.
122. Посилки, паливо, шопінг. Як Meest Пошта розвиває формат партнерських відділень. *Веб-портал RAU*. 26.12.2014. [Електронний ресурс]. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/meest-poshta-7/>.
122. В. Сучкова. Нова пошта VS Укрпошта: яка служба доставки краща? *Веб-портал Shelfy*. 17.01.2014. [Електронний ресурс]. URL: <https://shelfy.com.ua/newsroom/nova-poshta-vs-ukrposhta/>.
123. Д. Уляницький, Б. Давиденко. Третій зайвий? Компанія Meest з'явилась на 13 років раніше за Нову пошту, але програла їй ринок. Як вона планує його відвоювати. *Веб-портал Forbes.UA*. 01.02.2022. [Електронний ресурс]. URL: <https://forbes.ua/company/tretyy-zayviy-kompaniya-meest-zyavilas-na-13-rokiv-ranishe-za-novu-poshtu-ale-prograla-iy-rinok-yak-vona-planue-yogo-vidvoyuvati-01022022-3357>.
124. А. Бондарчук. Прорив в адресній логістиці Delivery – тренд за умов пандемії чи тест на хороший сервіс? *Веб-портал Logist.FM*. 13.05.2021. [Електронний ресурс]. URL: <https://logist.fm/publications/proryv-v-adresnoy-logistike-delivery-trend-v-usloviyah-pandemii-ili-test-na-horoshiy>.

125. «Делівері»: тест карантином на адаптивність пройдено. *Веб-портал Logist.FM*. 14.07.2020. [Електронний ресурс]. URL: <https://logist.fm/news/deliveri-test-karantinom-na-adaptivnist-proydeno>.

126. Укрпошта з початку війни запустила 266 пересувних відділень для 2600 сіл. *Веб-сайт Укрпошти*. 10.05.2022. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57643-ukrposhta-has-launched-266-mobile-offices-for-2600-villages-since-the-war-began>.

127. UkrPoshta's Commitment. *Веб-портал Post&Parcel*. 12.07.2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://postandparcel.info/156364/features/e-commerce-features/the-unstoppable-ukrposhta/>.

128. В. Федорін, М. Тупчієнко, Д. Каціло, У. Букатюк. «Укрпошта» коштує \$350 млн». СЕО держкомпанії Смілянський – про приватизацію, інвестиції та мотивацію. Інтерв'ю Forbes. *Веб-портал Forbes.UA*. 01.03.2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://forbes.ua/company/ukrposhta-koshtue-350-mln-seo-derzhkompanii-smilyanskiy-pro-privatizatsiyu-investitsii-ta-motivatsiyu-intervyu-forbes-01032024-19567>.

129. Г. Сухорукова. Ринок доставки під час війни: чи є можливості розвитку? *Веб-портал KyivStar Business Hub*. 19.08.2022. [Електронний ресурс]. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/rynok-dostavky-pid-chas-vijny-chy-ye-mozhlyvosti-rozvytku>.

130. 100 днів війни для Укрпошти. *Веб-сайт Укрпошти*. 03.06.2022. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57666-100-dniv-vij-%20ni-dlja-ukrposhti>.

131. В. Поперешнюк, О. Катасонов. Нова пошта в умовах війни: слідуємо за українцями або розвиток за будь-яких обставин. *Веб-портал PwC*. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html>.

132. П'ятак Є. Meest International: Як змінюється індустрія разом з запитами клієнтів поштових послуг. *Веб-портал RAU*. 14.07.2021. [Електронний ресурс]. URL: <https://rau.ua/dosvid/ievgen-p-jatak-meest/>.

133. Аналіз ринку послуг доставки в Україні. 2024 рік. *Pro-Consulting. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг*. Жовтень 2024. 73 с. [Електронний ресурс]. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-uslug-dostavki-v-ukraine-2024-god>.

134. К. Хуторна. «Нова пошта» і війна: як змінилася робота найбільшої в Україні служби доставки. *Веб-портал Mind.ua*. 13.05.2022. [Електронний ресурс]. URL: <https://mind.ua/video/20241311-nova-poshta-i-vijna-yak-zminilasya-robota-najbilshoyi-v-ukrayini-sluzhbi-dostavki>.

135. S. Zinchenko. How the Russia-Ukraine war has impacted logistics routes and supply chains. *Веб-сайт GMK Center*. 11.07.2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://gmk.center/en/posts/how-the-russia-ukraine-war-has-impacted-on-logistics-routes-and-supply-chains/>.

136. Meest Express : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. URL: <https://meest.com>.

137. Justin : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. URL: <https://justin.ua>.

138. DHL Express Ukraine : офіційний сайт [Електронний ресурс]. URL: <https://www.dhl.com/ua-uk/home.html>.

139. Коцко Т. А., Шеховцова І. А. Режиніринг бізнес-процесів як технологія антикризового управління підприємствами паливно-енергетичного комплексу. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9. С. 466-472. [Електронний ресурс]. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/80.pdf.

140. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. Випуск 10(151). С. 78–82. [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_10_19.

141. Таранюк Л. М. Методологічні положення щодо формування механізму інвестиційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств машинобудівного комплексу. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 2 (72). С. 41–50. [Електронний ресурс]. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/373>.

142. З. Гадецька, Ю. Тобілевич. Побудова оптимальної моделі реінжинірингу бізнес-процесів. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 1436-1441. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-213>.

143. Пучков О. О., Мамико Н. І. Основні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених, м. Харків, 17 листопада 2023 р. / ХНАДУ. Харків, 2023. С. 284-287. [Електронний ресурс]. URL: https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2023.11.17._Suchasni_napriamky_rozvytku_e_konomiky_i_menedzhmentu_pidpriemstv_Ukrainy.pdf.

144. Прохорова В. В., Божанова О. В., Юхман Я. В. Реінжиніринг як інноваційна основа реконструкції системи управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 210-216. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-210-216>.

145. Продіус О. І., Найда Є. Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 573-577. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-89>.

146. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *Economics: time realities*. 2024. № 2(72). С. 74-84. [Електронний ресурс]. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf>.

147. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 30. С. 71-76. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>.

148. Бавико О. Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Економічний журнал*

Одеського політехнічного університету. 2023. № 2 (24). С. 15-23. [Електронний ресурс]. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No2/15.pdf>.

149. Koraca D. How ICT Affects Business Processes. *Proceedings of the 4th International Conference on Human Systems Engineering and Design*. Dubrovnik, 2021. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.54941/ahfe1001123>.

150. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 16-31. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031>.

151. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. № 4. P. 104–112. [Електронний ресурс]. URL: <https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>.

152. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 1993. 223 p. [Електронний ресурс]. URL: http://repo.darmajaya.ac.id/4493/1/Michael%20Hammer_%20James%20Champy-Reengineering%20the%20corporation%20_%20a%20manifesto%20for%20business%20revolution-HarperBusiness%20%282001%29.pdf.

153. Щадило М. І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 1 (7). С. 106–112.

154. Базик О. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7(277). С. 56 – 76. [Електронний ресурс]. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Oleksandr-Bazyk-56-76.pdf.

155. I. Masaaki. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. New York: McGraw-Hill. 1986.

156. А. В. Руснак, І. І. Надточій. Управління конкурентоспроможністю в бізнес-середовищі : навчальний посібник. Миколаїв : Іліон, 2025. 264 с. [Електронний ресурс]. URL: http://kb.nuos.edu.ua/repository/data/Timchasovo/2025_%D0%A3%D0%BF%D1

[%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80_%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6_%D0%A0%D1%83%D1%81%D0%BD%D0%B0%D0%BA_%D0%9D%D0%B0%D0%B4%D1%82%D0%BE%D1%87%D1%96%D0%B9.pdf](#).

157. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. *Офіційний веб-сайт Організації економічного співробітництва та розвитку*. 22.05.2024. Paris : OECD Publishing. 111 с. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.

158. Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетьяван. Маркетинг 5.0. Технології для людства / перекл. О. Гладкий. Київ, Stone Publishing. 280 с.

159. H. I. Ansoff. Strategic Management. New York : Palgrave Macmillan, 2007. 251 p. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230590601>.

160. G. Hamel, C. K. Prahalad. Competing for the Future. *Harvard Business Review*. July – August, 1994. [Електронний ресурс]. URL: <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future>.

161. Krugman P. Scale Economies, Product Differentiation and the Pattern of Trade. *American Economic Review*. 1980. V. 70. № 1. P. 950–959.

162. Lambin J. J. Strategic Marketing Management. Columbus, Ohio : McGraw-Hill, 1996. 692 p.

163. E. Chamberlin. The Theory of Monopolistic Competitio. Harvard University Press, 1933. 213 p.

164. Hayek F. Competition as a discovery procedure. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*. 2002. Vol. 5. No. 3. pp. 9-23. [Електронний ресурс]. URL: https://cdn.mises.org/qjae5_3_3.pdf.

165. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

166. Ганущак-Єфіменко Л. М. Бізнес-модель управління інноваційно-активними підприємствами на ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 7. С. 81-93.

167. О. І. Ковтун. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : монографія. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. 276 с.
168. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
169. Ricardo D. The Theory of Comparative Advantage. / Ed. by P. Sraffa with Collaboration of M. H. Dobb. *Principles of Political Economy and Taxation*. Vol. 1. Cambridge, London : Cambridge University Press, 1817.
170. Schumpeter J. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. 1934. 255 p.
171. Smith A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. 1776. 540 p. [Електронний ресурс]. URL: <http://gesd.free.fr/smith76bis.pdf>.
172. Mill J. S. Principles of political economy. United Kingdom : John W. Parker, 1848. 450 p.
173. A. Marshall. Principles of Economics. London : Macmillan and Co., Ltd, 1890. 69 p. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html>.
174. A. Maurya. What is the Right Fill Order for a Lean Canvas? *Веб-портал Medium*. 10.01.2019. [Електронний ресурс]. URL: <https://medium.com/lean-stack/what-is-the-right-fill-order-for-a-lean-canvas-f8071d0c6c8c>.
175. Косенко Д. Ю., Вишнеvsька О. В., Остапик С. В. (2023). Дизайн-мислення: теоретичні підстави та критика. *Art and Design*. 2023. Випуск № 20(4). С. 43–50. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.30857/2617-0272.2022.4.4>.
176. Данченко Е. Б., Польшаков И. В., Поскрипко Ю. А. The program of business process reengineering of the organization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2012. Vol. 1. № 3(43). С. 39–41. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2010.2531>.

177. Сафар Х. Роль впровадження Total Quality Management у виробничих цінах на лівійській металургійній компанії «LISCO». *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3 (51). С. 127–133. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-127-133>.

178. Немченко Т., В'юник О. Новітні підходи до управління командами в проєктному IT-менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>.

179. Поліщук Є. А., Іващенко А. І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (KPI) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.9>.

180. Безугла Л. С., Пілова К. П., Макуха Ю. М. Стратегія блакитного океану як інноваційний вектор розвитку бізнес-структур. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. С. 95 – 99. [Електронний ресурс]. DOI: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-14](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-14).

181. Дроздова Ю. В. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент оптимізації управлінської діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 92–96.

182. Нечаєва О. В., Гриценко О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 3. С. 145–151.

183. Biazzo S. Approaches to business process analysis: a review. *Business Process Management Journal*. 2000. Vol. 6. No. 2. pp. 99–112. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637150010321277>.

184. Dattakumar R., Jagadeesh R. A review of literature on benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*. 2003. Vol. 10. No. 3. pp. 176–209. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1108/14635770310477744>.

185. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Process Redesign. *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin, Heidelberg : Springer, 2018. pp. 297 – 339. [Електронний ресурс]. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4_8.
186. T. Lauer. Change Management. Berlin, Heidelberg : Springer, 2021. 248 p. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62187-5>.
187. Hackman J. R., R. Wageman. Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*. 1995. vol. 40. no. 2. pp. 309–342. [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393640>.
188. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Випуск № 3 (19), 2019 р. С.21-32. [Електронний ресурс]. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195621/195959>.
189. Цифрова адженда України – 2020. HITECH office, грудень 2016. 90 с. *Офіційний веб-сайт Торгово-промислової палати України*. [Електронний ресурс]. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
190. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. *Веб-сайт Українського інституту майбутнього*. [Електронний ресурс]. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-5>.
191. J. Bradley, J. Loucks, J. Macaulay, A. Noronha, M. Wade. Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries. 24 p. Global Center for Digital Business Transformation, Lausanne, Switzerland. June 2015. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>.
192. G. Westerman, D. Bonnet, A. McAfee. Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation. Boston : Harvard Business Press, 2014. 292 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

А. Статті в наукових виданнях України, включених до переліку наукових фахових видань України

1. С. В. Дацун. Еволюція розвитку бізнес-концепцій підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 2(74). С. 148 – 154. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-19>.

2. Юрченко О. Ю., Дацун С. В. Сучасні інструменти реінжинірингу бізнес-моделей підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. Випуск № 3(87). С. 151 - 156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-87-23>.

Б. Статті в періодичних наукових виданнях, проіндексованих у наукометричній базі даних Scopus

3. Lesiv I., Datsun S., Kremena, R., Shakhovets, A., Onysiuk, S. Adaptive management systems for enhancing production enterprise efficiency. *African Journal of Applied Research*. 2025. Vol. 11. No. 1. pp. 484 - 497. DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v11i1>.

4. С. Дацун. Кайдзен у фінансовій сфері. Досвід Групи компаній «ТАС». *Фінансовий директор компанії*. 2018. № 12(47). С. 49 – 52

5. С. Дацун, А. Меліневський. Трансформація бізнес-процесів підприємства на засадах цифровізації. *Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. (м. Кременчук, 22 лютого 2024 р.). Кременчук, 2024. С. 111 – 113. URL:

<https://krm.maup.com.ua/%d1%80%d0%b5%d1%94%d1%81%d1%82%d1%80-%d1%81%d0%b5%d1%80%d1%82%d0%b8%d1%84%d1%96%d0%ba%d0%b0%d1%82%d1%96%d0%b2/>.

6. С. В. Дацун. Управління змінами на підприємстві: адаптивні системи та реінжиніринг бізнес-моделей для підвищення ефективності. *Наукові праці МАУП. Проблеми модернізації України. Випуск 1(48). Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності»*. (м. Київ, 20-22 травня 2025 р.). Київ, 2025. С. 373 – 375. URL: <https://research.maup.com.ua/conferences/>.

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»



The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2.
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

2, Frometivs'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

«05» травня 2025 №1522/1

**Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 - Економіка
Дацуна Сергія Васильовича
на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі
трансформації їх бізнес-моделі»**

Дослідження Дацуна Сергія Васильовича на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі» виконане в рамках наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Дослідження теоретико-методологічних основ розвитку української державності в контексті світових модернізаційних процесів формування національних громадянських суспільств: політичний, юридичний, економічний, соціальний, психологічний та управлінський аспекти» (номер державної реєстрації – 0119U100492). Дисертація відповідає основним науковим напрямкам діяльності Міжрегіональної Академії управління персоналом з тем «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації – 0122U000270) та «Стратегічне антикризове управління підприємством як напрям забезпечення фінансової безпеки підприємства» (номер державної реєстрації – 0121U114719).

Тези, положення та висновки, наведені в дисертаційному дослідженні «Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі» Дацуна С. В. можуть використовуватись у навчальному процесі закладів вищої освіти при підготовці програм навчальних курсів: «Економічне управління підприємством», «Теорія і організація управління», «Інноваційні технології управління персоналом», «Макроекономіка» та «Мікроекономіка».

Ректор,
доктор юридичних наук,
професор



К. В. Муравйов



АСОЦІАЦІЯ
«АСОЦІАЦІЯ КОМПАНІЙ ТАС ГРУП»

Україна, 01032, м. Київ, вул. Симона Пешлорт, буд.30, тел.(044) 3612963,
Код ЄДРПОУ 43895069

Вих. № 3

від 01/11.2024

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

здобувача ступеня доктора філософії

за спеціальністю 051 - Економіка

Дацуна Сергія Васильовича

на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі»

Повідомляємо, що окремі розробки та висновки дисертації Дацуна Сергія Васильовича на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 - Економіка, були використані керівництвом і колективом Асоціації «Асоціація компаній ТАС». Було впроваджено результати дослідження автора щодо особливостей управління життєвим циклом бізнес-моделі підприємства в контексті здійснення її трансформації. Також Асоціацією будуть використані пропозиції щодо методичного забезпечення формування бізнес-моделі підприємства, яке охоплює інструментарій щодо системного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, побудови концептуальної бізнес-моделі, її верифікації на предмет ефективності функціонування та можливостей її масштабування, як для самої Асоціації, так і для членів Асоціації.

Зокрема, запропоновані автором практичні рекомендації були використані для обробки масиву даних, консолідації даних, проведення первісного моніторингу даних, покращення документообігу та прискорення прийняття рішень. А також підвищенням рівня якості прийнятих рішень при правильному впровадженні бізнес моделі.

Директор виконавчий АСОЦІАЦІЇ
«АСОЦІАЦІЯ КОМПАНІЙ ТАС ГРУП»

Мелниевский А.П.



Вих. № 012/10/2025
Від 08 жовтня 2025р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 – Економіка
Дацуна Сергія Васильовича

на тему: «Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі»

Повідомляємо, що окремі положення, результати що та висновки дисертаційного дослідження Дацуна Сергія Васильовича на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі», виконаного для здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю **051 – Економіка**, були використані для розвитку діяльності та консультування клієнтів **Кайдзен Інститут Україна**.

Зокрема, у роботі Інституту знайшли покращення та застосування методичні підходи та рекомендації автора щодо оптимізації бізнес-процесів на основі поєднання принципів **Кайдзен Бізнес Систем-KBS** (як механізму реалізації стратегічних зрушень, орієнтованих на перепроєктування ключових процесів) та філософія **Кайдзен**, яка забезпечує поступове вдосконалення, усунення втрат і підвищення операційної досконалості в межах існуючої структури підприємства.

Застосування зазначених підходів сприяє узгодженню стратегічних і операційних рішень, підвищенню гнучкості, адаптивності та стійкості підприємств до зовнішніх викликів, а також зростанню їх конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Розроблені рекомендації проходять практичну апробацію на підприємствах різних галузей економіки України, що сприяє реальним покращенням у виробничих та офісних процесах. Впровадження таких підходів забезпечує збалансованість і стабільність бізнес-моделей підприємств, позитивно впливає на підвищення ефективності їх діяльності та розвиток національної економіки в цілому.

Директор
Кайдзен Інститут Україна
Сарвар Іван



Таблиця В.1

Результати фінансові діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2023 роки

Стаття, млн. грн.	2019	2020	2021	2022	2023	Відносне відхилення, %	
						2023/2019	2023/2022
Чистий дохід від реалізації послуг, в т.ч.:	13453	16903	20843	23687	36469	171,1	54,0
Собівартість реалізованої продукції	10504	12877	16441	19276	28625	172,5	48,5
Валовий: прибуток	2949	4026	4402	4410	7844	166,0	77,9
Інші операційні доходи	145	167	203	696	301	107,6	-56,8
Адміністративні витрати	1245	1469	1924	1673	2986	139,8	78,5
Витрати на збут	337	416	562	439	998	196,1	127,3
Інші операційні витрати	488	769	509	481	495	1,4	2,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1024	1538	1611	2513	3667	258,1	45,9
Фінансові витрати	430	534	631	888	1248	190,2	40,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	868	1090	2795	2390	4438	411,3	85,7
Чистий фінансовий результат: прибуток	783	991	2600	2136	3967	406,6	85,7

Джерело: сформовано на основі [113-117]