

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО
Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової
діяльності

_____ Андрій МУЗИЧЕНКО
(підпис)
" ____ " _____ 2025 р.

_____ Микола ІЛЬЧУК
(підпис)
" ____ " _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Стратегії диверсифікації підприємницької діяльності»

Спеціальність **076 – "Підприємництво та торгівля"**

Освітня програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо – професійна**

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

_____ **Людмила БЕРЕЗОВСЬКА**
(підпис)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

_____ **Людмила БЕРЕЗОВСЬКА**
(підпис)

Виконав

_____ **Євгеній КОРЖЕНЕВСЬКИЙ**
(підпис)

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової діяльності**
д.е.н., проф. _____ Микола ІЛЬЧУК

" 21 " _____ 10 _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ
Корженевському Євгенію Миколайовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність **076 – "Підприємництво та торгівля"**

Освітня програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Орієнтація освітньої програми **освітньо - професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Стратегії диверсифікації підприємницької діяльності»**

затверджена наказом від "16"10. 2024 р. № 1855 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2025.11.24

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: звітність сільськогосподарських підприємств, дані Держстату України, інтернет-джерела, наукові праці

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти стратегій диверсифікації підприємницької діяльності.
2. Аналіз стратегій диверсифікації підприємницької діяльності на прикладі ТОВ «Нова пошта».
3. Розробка стратегій диверсифікації підприємницької діяльності.

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання " 21 " _____ 10 _____ 2024 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи _____

Людмила БЕРЕЗОВСЬКА

Завдання прийняв до виконання _____

Євгеній КОРЖЕНЕВСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Стратегії диверсифікації підприємницької діяльності» складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст магістерської роботи викладений на 84 сторінках друкованого тексту та містить 52 таблиці. Список використаних джерел становить 40 найменувань і займає 5 сторінок.

Об'єктом дослідження виступають процеси формування та реалізації стратегій диверсифікації ТОВ «Нова пошта». Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти розробки ефективних стратегій диверсифікації підприємницької діяльності в сучасних умовах господарювання.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розкрито теоретичні основи диверсифікації підприємницької діяльності: визначено її економічну сутність, види, форми та показники ефективності, а також узагальнено підходи до вибору та реалізації стратегії диверсифікації в умовах ринкової економіки.

У другому розділі проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта», досліджено сучасний стан та напрями розвитку підприємства, оцінено ефективність його поточної стратегії диверсифікації й визначено фактори, що впливають на вибір подальших стратегічних орієнтирів.

Третій розділ присвячено розробці практичних пропозицій щодо вдосконалення стратегії диверсифікації підприємства: визначено напрями стратегічного розвитку, здійснено оцінку економічної ефективності запропонованих рішень, а також окреслено можливі ризики та заходи їх мінімізації.

Ключові слова: стратегія, диверсифікація, підприємницька діяльність, розвиток, ефективність, ринок.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	8
1.1. Сутність та економічна природа диверсифікації.....	8
1.2. Види та форми диверсифікації підприємницької діяльності	12
1.3. Показники оцінки стратегій диверсифікації підприємницької діяльності	17
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»	22
2.2. Аналіз поточної стратегії розвитку та використання механізмів диверсифікації.	27
2.3. Оцінка потенціалу підприємства щодо впровадження стратегії диверсифікації	41
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	50
3.1. Вибір та обґрунтування оптимального напрямку диверсифікації господарської діяльності підприємства	50
3.2. Оцінка ефективності реалізації стратегії диверсифікації	59
3.3. Ризики та шляхи їх мінімізації при диверсифікації підприємницької діяльності	69
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище, що характеризується посиленням конкуренції, глобалізацією ринків та швидкими технологічними змінами, змушує підприємства шукати нові шляхи для забезпечення стійкого функціонування та розвитку. Зростання нестабільності економічних процесів спонукає суб'єктів господарювання до пошуку дієвих інструментів мінімізації ризиків та збереження конкурентних позицій. Серед таких інструментів особливе місце посідає диверсифікація підприємницької діяльності, яка дозволяє розподілити ризики між різними сферами діяльності та забезпечити стабільність фінансових показників навіть в умовах галузевих криз.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти диверсифікації підприємницької діяльності досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як М. Портер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, А. Томпсон, А. Стрікленд, З., Л. Мельник, С. Покропивний та інші. Вони розробили концептуальні засади диверсифікації та запропонували підходи до формування стратегій диверсифікації бізнесу. Втім, незважаючи на численні дослідження, питання систематизації стратегій диверсифікації та розробки методичних підходів до їх вибору з урахуванням специфіки діяльності підприємства залишаються недостатньо вивченими.

Метою дослідження є розробка і обґрунтування теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо формування ефективних стратегій диверсифікації підприємницької діяльності в сучасних економічних умовах. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та видів стратегій диверсифікації; дослідити методичні аспекти формування стратегій диверсифікації підприємницької діяльності; проаналізувати практику застосування стратегій диверсифікації на прикладі ТОВ «Нова пошта»; виявити чинники, що впливають на ефективність реалізації стратегій диверсифікації; розробити методичний підхід до вибору оптимальної стратегії диверсифікації з

урахуванням специфіки діяльності підприємства; запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності процесу реалізації стратегій диверсифікації.

Об'єктом дослідження виступають процеси формування та реалізації стратегій диверсифікації ТОВ «Нова пошта». **Предметом дослідження** є теоретико-методологічні та прикладні аспекти розробки ефективних стратегій диверсифікації підприємницької діяльності в сучасних умовах господарювання.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні методики оцінки ефективності стратегій диверсифікації, що базується на розрахунку інтегрального показника, який враховує синергетичний ефект, ринкову позицію та інноваційний потенціал підприємства, а також у розробці комплексної моделі вибору оптимального напрямку диверсифікації для логістичних компаній.

Практична цінність роботи полягає в обґрунтуванні та розробці конкретних рекомендацій щодо впровадження стратегії диверсифікації у сфері електронної комерції та ІТ-рішень на прикладі ТОВ «Нова Пошта», що дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції, диверсифікувати джерела доходів та мінімізувати операційні ризики.

Досягнення поставленої мети зумовило застосування таких методів дослідження: системно-аналітичного – для теоретичного узагальнення наукових концепцій, розробок і пропозицій щодо диверсифікації підприємницької діяльності; економіко-математичного моделювання – для розробки методичного підходу до вибору оптимальної стратегії диверсифікації; SWOT-аналізу – для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз при реалізації стратегій диверсифікації; порівняльного аналізу – для зіставлення ефективності різних стратегій диверсифікації.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, результати власних досліджень, матеріали наукових конференцій, періодичні видання, інтернет-ресурси та звітність ТОВ «Нова пошта».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та економічна природа диверсифікації

Диверсифікація підприємницької діяльності є багатовимірним поняттям, яке формується на стику економічної теорії, стратегічного управління, інституціонального аналізу та мікроекономіки підприємств. У найзагальнішому вигляді її можна визначити як процес розширення напрямів діяльності підприємства шляхом освоєння нових продуктів, ринків або технологій з метою зменшення залежності від окремих джерел прибутку або ринкових ризиків. Однак за лаконічністю цього визначення криється складна система взаємодій між внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішнім середовищем.

Теоретичні основи диверсифікації як економічного явища були закладені у працях А.Чандлера, І.Ансоффа, Г.Мінцберга та інших дослідників, які сформулювали концепції багатопродуктового підприємства, портфельного підходу до управління бізнесом, стратегії зростання та адаптації до ринкових змін. У рамках цих підходів диверсифікація розглядається не лише як механізм зниження ризиків, але й як інструмент стратегічної перебудови бізнесу відповідно до еволюції ринків та технологій [1].

З економічної точки зору, диверсифікація трактується як механізм оптимізації структури активів підприємства, що дозволяє забезпечити стійке функціонування в умовах нестабільного середовища. Водночас існує певна двозначність у поглядах щодо її ефективності. Частина дослідників, спираючись на емпіричні дані, доводить позитивний вплив диверсифікації на прибутковість і капіталізацію компаній, інші – акцентують на зниженні фокусу, зростанні адміністративних витрат і проблемах із координацією.

На сучасному етапі господарювання диверсифікація є відповіддю на виклики глобалізації, технологічних змін, посилення конкурентного тиску та нестабільності ринкової кон'юнктури. У цьому контексті вона набуває вигляду

не просто реактивної, а проактивної стратегії, яка дозволяє підприємствам формувати нові конкурентні переваги. Водночас ефективність такого підходу залежить від рівня менеджменту, здатності до інтеграції нових напрямів у поточну бізнес-модель та наявності відповідних ресурсів [2].

Для того щоб виявити закономірності диверсифікації на рівні підприємства, доцільно звернутися до класифікаційних ознак цього явища, зокрема за рівнем спорідненості нової діяльності з основною, за типом інтеграції та за спрямуванням розвитку. Відповідно до цього можна виокремити споріднену (концентричну) диверсифікацію, неспоріднену (конгломератну), вертикальну (інтеграційну) та горизонтальну. В табл. 1.1 описано класифікацію типів диверсифікації.

Таблиця 1.1

Класифікація типів диверсифікації підприємницької діяльності*

Тип диверсифікації	Характеристика	Приклад
Споріднена	Вихід у суміжні або доповнюючі сфери бізнесу	Виробник соку починає виробництво смузі
Неспоріднена	Освоєння нових сфер, не пов'язаних з основним бізнесом	Компанія з логістики відкриває кав'ярні
Вертикальна	Інтеграція з постачальниками або дистриб'юторами	Завод металоконструкцій купує мережу складів
Горизонтальна	Розширення в межах однієї стадії виробничого ланцюга	Мережа супермаркетів запускає власний бренд продукції

*Джерело: побудовано за даними [2]

Класифікація типів диверсифікації дозволяє побачити різні траєкторії розвитку підприємства, які, попри спільну мету, мають різні ризики, часові горизонти та ресурсні вимоги.

Значна кількість наукових джерел розглядає диверсифікацію як форму інвестування в людський, технологічний та організаційний капітал підприємства. Вона формує передумови для створення нової вартості через інновації, адаптацію до трендів та гнучкість у зміні профілю діяльності. Проте водночас диверсифікація вимагає створення нових систем управління, обліку та контролю, що може стати джерелом додаткових трансакційних витрат[2].

У контексті законодавчого забезпечення в Україні поняття диверсифікації чітко не регламентоване, проте низка документів, зокрема, Податковий кодекс, нормативи НБУ, стратегії галузевого розвитку, побічно апелюють до її необхідності як елементу антикризового або інноваційного розвитку підприємств. Це створює певний простір для інтерпретацій та гнучкості у визначенні напрямів такого розвитку.

Оцінка результативності диверсифікації передбачає використання цілого спектру показників: приріст виручки, рентабельність нових напрямів, ступінь канібалізації основного бізнесу, зміну структури витрат. Проте варто зазначити, що в реальній практиці підприємства далеко не завжди проводять системний аналіз ефективності таких стратегій. В табл. 1.2. описані основні показники ефективності диверсифікації діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

Основні показники ефективності диверсифікації діяльності підприємства*

Показник	Пояснення	Потенційний ризик
Зростання виручки	Розширення доходів за рахунок нових напрямів	Можлива фрагментація ресурсів
Рентабельність інвестицій	Оцінка віддачі від нових проектів	Недооцінка довгострокових витрат
Частка нового напрямку в загальному обсязі продажів	Відображає масштаб диверсифікації	Канібалізація старих продуктів

*Джерело: побудовано за даними [2]

Одним з дискусійних моментів у науковій літературі є доцільність широкої диверсифікації на ранніх етапах розвитку підприємства. Прихильники консервативного підходу наполягають на необхідності досягнення ефективності у головному напрямі бізнесу, натомість інші автори стверджують, що раннє розширення забезпечує стійкість у разі невдачі основного продукту. Тут важливо враховувати специфіку галузі, інноваційний потенціал компанії та рівень конкуренції.

З практичної точки зору, диверсифікація часто ініціюється зовнішніми факторами, зокрема спадами попиту, змінами у регуляторному середовищі, входженням нових гравців на ринок. Підприємства, які не встигають

адаптуватися, зіштовхуються з втратою ринкової частки або навіть банкрутством. Водночас наявність портфеля напрямів діяльності дозволяє компанії перерозподіляти ресурси, зберігаючи цілісність. В табл. 1.3 описані зовнішні фактори як рушії диверсифікації підприємства.

Таблиця 1.3

Зовнішні фактори як рушії диверсифікації підприємства*

Зовнішній фактор	Потенційний вплив на компанію	Варіант реакції
Зміна регуляторних норм	Заборона/обмеження певного виду діяльності	Вихід на суміжний ринок
Втрата ключового постачальника	Перебої у виробництві	Створення власного виробництва
Зниження купівельної спроможності	Зменшення попиту	Запуск бюджетного продукту

*Джерело: побудовано за даними [3]

У межах сучасних підходів до стратегічного управління диверсифікація розглядається не лише як напрям виживання, але й як засіб формування синергії. Підприємство, яке зуміло поєднати виробництво продуктів з високим попитом із сервісними компонентами, забезпечує більшу цінність для клієнта, ніж конкуренти з вузькою спеціалізацією. Такий підхід є типовим для технологічних, логістичних та сервісних компаній.

Однак, за умов обмежених ресурсів, вибір напрямку диверсифікації має базуватись на аналізі внутрішніх можливостей. Методики SWOT-аналізу, VRIO-аналізу, моделі PEST та аналіз ланцюга цінності дозволяють оцінити потенціал підприємства для освоєння нових сфер діяльності. Залучення цих інструментів буде обґрунтовано розглянуто в наступних підрозділах [3]. В табл. 1.4 описані інструменти стратегічного аналізу.

Таблиця 1.4

Інструменти стратегічного аналізу для обґрунтування диверсифікації*

Метод	Призначення	Результат
SWOT	Оцінка сильних та слабких сторін	Визначення напрямів з найменшими ризиками
VRIO	Аналіз конкурентних переваг	Визначення унікальних ресурсів
PEST	Оцінка зовнішнього середовища	Виявлення загроз і можливостей
Ланцюг цінності	Аналіз внутрішніх процесів	Оптимізація витрат і пошук точок зростання

*Джерело: побудовано за даними [4]

Інструментарій стратегічного аналізу є основою для прийняття обґрунтованого рішення щодо диверсифікації, проте ефективність залежить від точності вхідних даних та суб'єктивних оцінок управлінців [4].

Диверсифікація підприємницької діяльності є багатоаспектним економічним явищем, що поєднує у собі стратегічну гнучкість, адаптивність до ринкових змін та прагнення до довгострокової стабільності. Як показано в аналізі, вона виступає не лише засобом реагування на зовнішні загрози, а й інструментом формування нових конкурентних переваг. Наукові джерела демонструють неоднозначність підходів до класифікації та оцінки ефективності диверсифікації, що зумовлює потребу у критичному осмисленні існуючих методичних підходів. Різноманіття форм – від спорідненої до неспорідненої, горизонтальної й вертикальної – підтверджує наявність широкого спектру стратегій, кожна з яких має свою логіку реалізації та ризики. Визначальними для вибору напрямку виступають не лише внутрішні ресурси підприємства, а й контекст ринкових змін, що проявляється через політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Представлені таблиці засвідчили, що ефективна диверсифікація можлива за умови інтеграції системного стратегічного аналізу та глибокого розуміння структури бізнесу. Проте на практиці залишається відкритим питання гармонізації стратегічних та операційних цілей при впровадженні нових напрямів, що вимагає подальших досліджень в межах методології управління змінами, інвестиційного аналізу та побудови стійких бізнес-моделей.

1.2. Види та форми диверсифікації підприємницької діяльності

Диверсифікація підприємницької діяльності становить собою процес розширення сфери функціонування підприємства шляхом освоєння нових товарів, ринків або напрямків діяльності з метою забезпечення стабільності, зниження ризиків і підвищення конкурентоспроможності. Власне, у своїй суті диверсифікація може інтерпретуватись як відповідь бізнесу на невизначеність

ринкового середовища та прагнення мінімізувати вплив окремих ризиків шляхом створення багатофункціональної системи управління. Дискусії у науковому середовищі точаться навколо ефективності застосування окремих видів диверсифікації в умовах нестабільної економіки.

Розрізняють декілька підходів до класифікації диверсифікації. Один з найпоширеніших – поділ за напрямом розвитку: пов'язана (концентрична) і непов'язана (конгломератна) диверсифікація. Пов'язана передбачає розширення бізнесу в межах суміжних галузей або виробничо-технологічного ланцюга. У цьому разі підприємство прагне використати існуючі ресурси, компетенції та канали збуту. Натомість конгломератна диверсифікація характеризується виходом у нові для підприємства сфери без безпосереднього зв'язку з основною діяльністю [5].

Ці два типи можуть мати додаткові модифікації. Пов'язана диверсифікація поділяється на горизонтальну та вертикальну. Перша означає вихід на ринок нових продуктів, які подібні за призначенням або споживачем до наявних товарів. Вертикальна – включення в нові етапи виробничого процесу, як-от постачання сировини чи кінцевий продаж. У свою чергу, конгломератна може бути мотивована фінансовими міркуваннями – диверсифікація заради підвищення капіталізації або контролю над фінансовими потоками. В табл. 1.5 описана класифікація видів диверсифікації.

Таблиця 1.5

Класифікація видів диверсифікації за напрямом розвитку*

Тип диверсифікації	Характеристика
Пов'язана (горизонтальна)	Вихід на ринок із новими товарами, які подібні до наявних за функціями чи споживачем.
Пов'язана (вертикальна)	Освоєння нових стадій виробничого ланцюга: постачання, переробка, збут.
Непов'язана (конгломератна)	Вихід на абсолютно нові ринки або в галузі, не пов'язані з основною діяльністю.

*Джерело: побудовано за даними [5]

За напрямом розвитку диверсифікація дозволяє підприємству або посилити свою присутність у межах галузі, або створити нові опорні точки поза

межами основного бізнесу, що має стратегічне значення за умов ринкової турбулентності.

Інший підхід до класифікації – за рівнем активності підприємства. У межах цієї логіки розглядають активну та пасивну диверсифікацію. Активна передбачає цілеспрямовані інвестиції у нові напрями, тоді як пасивна виникає як побічний ефект інших змін у бізнесі – наприклад, реструктуризації чи злиття. У цьому контексті можна говорити не лише про стратегічну ініціативу, а й про адаптивну реакцію. В табл. 1.6 описані форми диверсифікації.

Таблиця 1.6

Форми диверсифікації за рівнем активності підприємства*

Форма диверсифікації	Особливості реалізації
Активна	Цілеспрямоване розширення з інвестиційною підтримкою, стратегічне планування розвитку.
Пасивна	Побічний результат реструктуризації, злиттів або реагування на ринкові зміни.

*Джерело: побудовано за даними [6]

Підприємства, що впроваджують активну форму диверсифікації, зазвичай мають чітке бачення і стратегічну мету, тоді як пасивна диверсифікація часто є реакцією на зовнішні подразники.

Не менш вагомим є класифікаційний підхід за типом продукції. За цією ознакою диверсифікацію поділяють на товарну, технологічну, інституційну, регіональну та галузеву. Товарна полягає в розширенні номенклатури продукції, тоді як технологічна пов'язана із залученням нових процесів та інновацій. Регіональна – це освоєння нових географічних ринків, інституційна – зміну форми власності чи моделі організації бізнесу[6].

Комбінація декількох типів диверсифікації створює умови для стійкішого зростання, проте водночас ускладнює управління ризиками і потребує гнучких механізмів контролю.

В табл. 1.7. описана класифікація диверсифікації за типом продукту.

Таблиця 1.7

Класифікація диверсифікації за типом продукту/процесу*

Тип диверсифікації	Основна характеристика
Товарна	Розширення номенклатури продукції або створення нових товарних ліній.
Технологічна	Впровадження нових виробничих технологій або інноваційних процесів.
Галузева	Розширення діяльності за межі поточної галузі у суміжні або віддалені сегменти.
Регіональна	Освоєння нових територіальних ринків у межах країни чи за кордоном.
Інституційна	Зміна правового статусу підприємства, реструктуризація організаційної форми управління.

*Джерело: побудовано за даними [6]

У наукових джерелах також представлено класифікацію за часом реалізації – короткострокова, середньострокова, довгострокова диверсифікація. Такий поділ набуває особливого значення під час планування інвестиційного горизонту. Наприклад, довгострокові проекти часто передбачають повну зміну бізнес-моделі, тоді як короткострокові – адаптацію до кон'юнктури. В табл. 1.8 описаний поділ диверсифікації за часовим горизонтом реалізації.

Таблиця 1.8

Поділ диверсифікації за часовим горизонтом реалізації*

Період реалізації	Основні характеристики
Короткострокова	Реактивна форма диверсифікації для вирішення оперативних проблем або реагування на кон'юнктуру.
Середньострокова	Комбінований підхід: стабілізація існуючих процесів та помірне розширення діяльності.
Довгострокова	Стратегічна трансформація бізнес-моделі, що потребує значних інвестицій та часу.

*Джерело: побудовано за даними [3]

Оптимізація диверсифікаційної стратегії потребує погодження з інвестиційним горизонтом, що особливо актуально для капіталомістких галузей.

Значна увага у літературі приділяється також класифікації за рівнем ризику. Консервативна диверсифікація – мінімізація ризиків шляхом незначного розширення бізнесу, агресивна – орієнтація на масштабне

розширення з високим рівнем невизначеності. Компромісний підхід обирається здебільшого середніми підприємствами, що мають обмежені ресурси, але водночас прагнуть до зростання [7]. В табл. 1.9 описана диференціація диверсифікаційних стратегій.

Таблиця 1.9

Диференціація диверсифікаційних стратегій за рівнем ризику*

Тип підходу	Рівень ризику	Характеристика
Консервативний	Низький	Здійснюється з мінімальними змінами, орієнтована на стабільність.
Компромісний	Помірний	Помірне оновлення напрямів діяльності з контрольованим ризиком.
Агресивний	Високий	Масштабна зміна бізнесу з виходом у нові, часто невідомі сфери.

*Джерело: побудовано за даними [7]

Вибір між консервативним і агресивним підходом залежить не лише від фінансового становища підприємства, але й від готовності менеджменту діяти у високоризиковому середовищі.

Різні форми диверсифікації вимагають специфічних інструментів контролю й управління. У випадку пов'язаної вертикальної диверсифікації доцільне створення інтегрованих структур, тоді як непов'язана форма потребує делегування повноважень і створення холдингової моделі. Ці організаційні форми повинні мати гнучкі механізми зворотного зв'язку.

У практиці українських підприємств переважає прагматичний підхід до диверсифікації, що базується на комбінації горизонтальної пов'язаної та товарної форм. Водночас приклади агресивної конгломератної стратегії залишаються поодинокими через обмеження доступу до інвестицій і нерозвинутість фондового ринку.

У наступних підрозділах буде проаналізовано сучасні підходи до оцінювання ефективності диверсифікації, а також обґрунтовано вибір методик, які дозволяють дослідити специфіку впровадження конкретних форм диверсифікації на підприємстві. Оцінка має враховувати не лише фінансові результати, але й організаційні зміни, динаміку ринку та рівень ризиків.

1.3. Показники оцінки стратегій диверсифікації підприємницької діяльності

Оцінка ефективності стратегій диверсифікації залишається неоднозначним полем дослідження, де стикаються емпіричні результати, нормативні підходи та інтуїтивні очікування менеджменту. З одного боку, диверсифікація передбачає розширення можливостей для зростання, з іншого - створює додаткові ризики, пов'язані з розпорошенням ресурсів. У такому контексті виникає потреба в об'єктивній системі показників, яка дозволяє порівнювати альтернативні стратегії не лише за результатами, а й за механізмами впливу на структуру підприємницької діяльності.

Традиційно до оцінки диверсифікації підходять через призму фінансової результативності. Проте обмеження такого підходу вже давно викликає дискусію у фаховому середовищі. Економічні показники прибутковості, рентабельності та доходу не відображають повною мірою ефектів синергії, трансакційних витрат або організаційної складності, пов'язаної з упровадженням багатoproфільної моделі. Стає очевидним, що окрема увага має бути приділена як кількісним, так і якісним параметрам.

У процесі аналізу стратегій диверсифікації доцільно виокремлювати три групи показників: фінансові, операційні та стратегічні. Кожна з них відображає певну площину результативності. Так, фінансові показники дозволяють оцінити зміни у структурі доходів, витрат та прибутковості. Операційні вказують на зміну продуктивності, гнучкості виробництва, рівня навантаження ресурсів. Стратегічні - фокусуються на досягненні довгострокових цілей, зокрема, зростанні частки ринку, розширенні каналів збуту або створенні нової ціннісної пропозиції.

В економічній літературі широко використовуються індекси Херфіндаля-Гіршмана, Румельта та коефіцієнт Шеннона як кількісні індикатори рівня диверсифікації. Проте їх застосування є доречним радше для структурної оцінки, а не для аналізу ефективності. З цієї причини виникає потреба

комбінувати показники інтенсивності з результативними метриками, що відображають наслідки впровадження нових стратегій [8].

Показник рівня диверсифікації за Румельтом розраховується як частка доходу, отриманого від основного бізнесу, до загального доходу компанії. Чим нижчий цей показник, тим більш диверсифікованою є компанія. Проте в реальних умовах високий рівень диверсифікації не завжди свідчить про її ефективність – можливо, йдеться про нерациональне розпорощення ресурсів. В табл. 1.10 описана динаміка показника Румельта.

Таблиця 1.10

Динаміка показника Румельта у вибраних компаній, що провадили стратегії диверсифікації за 2019–2023 рр.*

Компанія	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Компанія А	0.75	0.68	0.65	0.62	0.60
Компанія В	0.82	0.80	0.78	0.76	0.74
Компанія С	0.60	0.58	0.56	0.55	0.52
Компанія D	0.91	0.87	0.85	0.84	0.83

*Джерело: побудовано за даними [8]

Найбільш суттєве зниження показника Румельта спостерігається у компанії А, що може свідчити про поступове посилення політики диверсифікації. Компанія D демонструє стабільно низьку зміну, що натякає на консервативну бізнес-модель.

Ще одним важливим індикатором виступає рентабельність продажу в нових напрямках діяльності. Оскільки нові напрями можуть бути менш прибутковими на стартових етапах, необхідно враховувати не лише рівень прибутковості, а й динаміку його зростання, табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Порівняння рентабельності нових напрямів діяльності на третій рік після запуску, %*

Компанія	Основний напрям	Новий напрям 1	Новий напрям 2
Компанія А	14.5	9.1	11.3
Компанія В	18.2	6.7	10.4
Компанія С	12.9	12.5	13.2
Компанія D	20.0	8.3	7.8

*Джерело: побудовано за даними [8]

Компанія С виявила найменший розрив між рентабельністю основного та нових напрямів, що може свідчити про успішну інтеграцію інноваційної стратегії диверсифікації.

Для комплексної оцінки стратегій варто враховувати не лише фінансові метрики, а й показники організаційної стійкості, наприклад, коефіцієнт концентрації ризиків або адаптивності до змін ринку. Такі дані дозволяють побачити неочевидні переваги або вразливості моделі управління. В табл. 1.12 описана оцінка адаптивності до ринкових змін.

Таблиця 1.12

**Оцінка адаптивності до ринкових змін на основі аналітичної моделі
(оцінка в балах від 1 до 10)***

Компанія	Швидкість адаптації	Гнучкість процесів	Наявність резервів	Середній бал
Компанія А	9	8	7	8.0
Компанія В	6	5	7	6.0
Компанія С	8	9	9	8.7
Компанія D	5	6	5	5.3

*Джерело: побудовано за даними [8]

Компанія С виявляє найвищу здатність до адаптації, що створює передумови для ефективної реалізації багатовекторної стратегії навіть за умов турбулентного середовища.

Серед операційних показників заслуговує на увагу коефіцієнт використання виробничих потужностей у нових напрямках. Зниження цього показника свідчить про невиправдане інвестування або неправильну оцінку ринкового потенціалу, табл. 1.13.

Таблиця 1.13

**Коефіцієнт використання виробничих потужностей у нових напрямках
діяльності за 2023 р.***

Компанія	Потужність (макс.) ум.од.	Використання ум.од.	Коефіцієнт
Компанія А	1000	720	0.72
Компанія В	800	410	0.51
Компанія С	900	810	0.9
Компанія D	750	450	0.6

*Джерело: побудовано за даними [8]

Компанія С демонструє ефективне використання інвестицій у виробничу інфраструктуру, що є позитивною ознакою стратегічного планування у межах диверсифікації.

Оцінка стратегічного впливу диверсифікації може також включати індекс зростання ринкової частки у нових сегментах. Цей показник дозволяє відслідковувати, чи перетворюється розширення на реальну конкурентну перевагу. В табл. 1.14 описана динаміка зростання частки ринку.

Таблиця 1.14

Динаміка зростання частки ринку в нових сегментах, %*

Компанія	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Компанія А	1.5	3.2	4.9	6.5
Компанія В	0.8	1.5	2.0	2.7
Компанія С	2.0	3.9	6.1	8.0
Компанія D	0.5	0.9	1.1	1.6

*Джерело: побудовано за даними [8]

Результати свідчать, що найбільш динамічне зростання ринкової присутності демонструє компанія С, що дозволяє трактувати її модель диверсифікації як ефективну з погляду довгострокових результатів.

Таким чином, оцінка стратегій диверсифікації вимагає багатовимірного підходу з урахуванням коротко- і довгострокових наслідків. Недостатньо орієнтуватися лише на фінансові метрики — необхідно інтегрувати аналітичні інструменти, які фіксують організаційну, операційну й ринкову складову. Такий підхід дозволяє сформулювати збалансоване уявлення про дієвість обраної стратегії й виявити як переваги, так і потенційні ризики.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглянуто теоретичні засади диверсифікації підприємницької діяльності. Визначено, що диверсифікація є одним із ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства, спрямованим на зниження ризиків і підвищення конкурентоспроможності. Проаналізовано основні види та форми диверсифікації — горизонтальну, вертикальну та

конгломератну, а також розкрито їхні переваги та недоліки. Наведено показники, що використовуються для оцінки ефективності стратегій диверсифікації, серед яких — рівень прибутковості, ризик, частка ринку, рентабельність активів тощо. Теоретичний аналіз створив підґрунтя для подальшого дослідження практичних аспектів диверсифікації на прикладі конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

У процесі дослідження стратегій диверсифікації підприємницької діяльності необхідно ґрунтовно проаналізувати структуру, економічну динаміку та бізнес-модель компанії, яка слугує об'єктом дослідження. Для цієї мети обрано ТОВ «Нова Пошта» – приватне підприємство, що діє на ринку логістичних та поштових послуг України з 2001 року. Компанія входить до складу групи Nova Group і є одним із лідерів галузі експрес-доставки як для фізичних, так і юридичних осіб.

За організаційно-правовою формою ТОВ «Нова Пошта» є товариством з обмеженою відповідальністю, що визначає особливості управління, розподілу прибутку та відповідальності учасників. Управлінська структура компанії має ієрархічний характер із чітким розмежуванням повноважень між центральним офісом та регіональними відділеннями, що дозволяє забезпечити оперативність ухвалення рішень і контроль за якістю обслуговування в масштабах країни.

Станом на 2024 рік компанія налічує понад 10 000 точок обслуговування по всій території України, включно з сільською місцевістю. Це створює умови для масштабування бізнесу та сприяє нарощуванню присутності на ринку. При цьому спостерігається тенденція до автоматизації – активне впровадження поштоматів, сортувальних центрів нового покоління, ІТ-рішень.

Економічна модель компанії побудована на поєднанні традиційної логістики, диджитал-сервісів та інфраструктурних інвестицій. Основними джерелами доходу виступають послуги доставки документів, вантажів, грошових переказів, міжнародна доставка, а також супутні продукти – пакування, страхування, зберігання тощо[7].

Для з'ясування динаміки фінансово-економічного розвитку підприємства доцільно проаналізувати основні показники діяльності за останні роки. В табл.

2.1 описані основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2024 рр.*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млрд грн	10.2	14.8	17.1	22.6	26.3
Чистий прибуток, млрд грн	0.95	1.37	1.52	1.86	2.13
Рентабельність, %	9.3	9.3	8.9	8.2	8.1
Інвестиції в основні засоби, млн грн	800	1 120	1 470	2 050	2 350
Кількість співробітників, тис. осіб	30	32,5	34,2	37	39

*Джерело: побудовано за даними [28]

Компанія демонструє стійке зростання доходів та обсягів інвестицій. Незважаючи на складну макроекономічну ситуацію в Україні, спостерігається позитивна динаміка прибутковості та чисельності персоналу, що свідчить про масштабування діяльності. Однак зниження рентабельності може свідчити про зростання витрат або розширення інвестиційної складової.

Розглянемо структуру доходів за основними напрямками діяльності, що дозволить ідентифікувати ступінь диверсифікації джерел прибутку. В табл. 2.2 описана структура доходів підприємства.

Таблиця 2.2

Структура доходів ТОВ «Нова Пошта» за видами послуг, 2021–2024 рр., %*

Послуга	2021	2022	2023	2024
Доставка всередині країни	76.4	72.1	69.0	65.3
Міжнародна доставка	9.5	11.8	13.3	15.1
Фінансові послуги	6.1	6.7	7.2	7.8
Складські послуги	4.3	5.0	5.4	6.0
Інші	3.7	4.4	5.1	5.8

*Джерело: побудовано за даними [28]

Поступове зменшення частки внутрішньої доставки на користь міжнародної логістики та супутніх сервісів свідчить про диверсифікаційні

зусилля компанії. Вектор на інтернаціоналізацію підтверджує прагнення адаптувати бізнес-модель до нових географічних можливостей.

Аналізуючи структуру витрат, можна оцінити пріоритети в розподілі ресурсів та виявити потенційні резерви оптимізації. В табл. 2.3 описана структура витрат підприємства.

Таблиця 2.3

Структура витрат ТОВ «Нова Пошта», 2022–2024 рр., %*

Стаття витрат	2022 р.	2023 р.	2024* р.
Фонд оплати праці	41.2	40.6	40.1
Пальне і логістика	22.8	21.3	20.5
Амортизація та лізинг	12.3	13.1	13.7
Оренда приміщень	8.7	9.2	9.0
ІТ та цифрові рішення	6.5	7.6	8.3
Інше	8.5	8.2	8.4

*Джерело: побудовано за даними [28]

Незмінна вагома частка витрат на оплату праці підкреслює трудомісткий характер операцій. Зростання витрат на ІТ-рішення свідчить про технологізацію бізнес-процесів. Потенційним напрямом оптимізації можуть бути витрати на оренду шляхом діджиталізації та автоматизації.

Деталізована інформація про кількість та типологію відділень дозволяє оцінити інфраструктурну базу компанії. В табл. 2.4 описана мережа відділень підприємства.

Таблиця 2.4

Мережа відділень ТОВ «Нова Пошта» в Україні за 2021–2024 рр.*

Рік	Всього відділень	Автоматизовані поштомати	Відділення у сільській місцевості	Преміальні відділення
2021	8 400	1 200	1 900	170
2022	9 600	2 100	2 400	230
2023	10 300	3 200	2 950	290
2024	11 200	4 100	3 300	340

*Джерело: побудовано за даними [28]

Розширення мережі поштоматів і покриття сільських територій свідчить про акцент на доступність та інклюзивність сервісу. Поява преміальних форматів вказує на сегментацію ринку та орієнтацію на нові споживчі групи.

Одним із визначальних чинників ефективної діяльності компанії є продуктивність праці персоналу, яка безпосередньо впливає на операційну ефективність та рентабельність. У таблиці нижче наведено динаміку цього показника у розрахунку на одного працівника [10]. В табл. 2.5 описана продуктивність праці працівників підприємства.

Таблиця 2.5

**Продуктивність праці на одного працівника ТОВ «Нова Пошта»,
2021–2024 рр.***

Рік	Дохід, млрд грн	Кількість працівників	Продуктивність, тис. грн/особу
2021	14.8	32 500	455.4
2022	17.1	34 200	500.0
2023	22.6	37 000	610.8
2024	26.3	39 000	674.4

*Джерело: побудовано за даними [28]

Зростання продуктивності праці на 48% протягом 2021–2024 рр. свідчить про ефективне використання людських ресурсів, модернізацію логістичних процесів та цифрову трансформацію компанії.

Іншим важливим елементом є інноваційна діяльність, що формує конкурентну перевагу підприємства. У цьому контексті розглянемо обсяги інвестицій у цифрові рішення та ІТ-інфраструктуру. В табл. 2.6 описані інвестиції у технології та автоматизацію.

Таблиця 2.6

Інвестиції у цифрові технології та автоматизацію за 2021–2024 рр.*

Рік	Інвестиції в ІТ-рішення, млн грн	Інвестиції в автоматизацію складів, млн грн	Частка в загальних інвестиціях, %
2021	190	260	40.2
2022	300	410	48.3
2023	430	580	49.3
2024	550	720	54.2

*Джерело: побудовано за даними [11]

Понад половина інвестицій компанії у 2024 році спрямована на цифровізацію та автоматизацію, що вказує на технологічну орієнтацію бізнес-моделі та підтримку інноваційного розвитку.

Для глибокого розуміння економічної характеристики розглянемо структуру активів підприємства, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура активів ТОВ «Нова Пошта» на кінець 2023 р.*

Стаття активів	Сума, млн грн	Частка, %
Основні засоби	5 320	46.7
Оборотні активи	3 110	27.3
Нематеріальні активи (ІТ)	1 860	16.3
Інвестиції довгострокові	470	4.1
Інші	660	5.6
Усього	11 420	100

*Джерело: побудовано за даними [28]

Основні та нематеріальні активи складають понад 60% загального обсягу активів, що демонструє капіталомісткий і технологічний характер бізнесу. Значна частка ІТ-активів вказує на цифрову компетентність підприємства.

У контексті стратегій диверсифікації важливо також оцінити географічне розширення бізнесу компанії. В останні роки спостерігається активне просування на ринки ЄС, що зумовлено попитом на транснаціональні логістичні сервіси. В табл. 2.8 описана міжнародна експансія підприємства.

Таблиця 2.8

Міжнародна експансія ТОВ «Нова Пошта»: кількість представництв за кордоном за 2021–2024 рр.*

Країна	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Польща	2	6	11	16
Литва	—	2	3	5
Чехія	—	1	3	4
Молдова	1	1	2	3
Румунія	—	—	2	4
Німеччина	—	—	1	2
Разом	3	10	22	34

*Джерело: побудовано за даними [28]

Протягом 2021–2024 років кількість міжнародних представництв зростає понад десять разів, що свідчить про активну інтернаціоналізацію та реалізацію стратегії зовнішньої диверсифікації[15].

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Нова Пошта» є технологічно розвиненим, економічно стійким та інституційно гнучким

підприємством, здатним до масштабування та адаптації до змінного ринкового середовища. Стратегічна орієнтація компанії на цифровізацію, сервісну інноваційність та міжнародну експансію є передумовами успішної реалізації диверсифікаційної моделі розвитку.

2.2. Аналіз поточної стратегії розвитку та використання механізмів диверсифікації.

ТОВ "Нова Пошта" на сучасному етапі свого розвитку демонструє розгалужену систему підприємницької діяльності, що базується на продуманих стратегічних рішеннях та механізмах диверсифікації. Стратегія підприємства формувалася протягом тривалого періоду функціонування, трансформуючись відповідно до зміни зовнішніх умов та внутрішніх можливостей організації. Засновники компанії В. Климов та В. Поперешнюк розпочали діяльність у 2001 році з доставки письмової кореспонденції між Києвом та Полтавою, поступово розширюючи географію присутності та спектр послуг.

Дослідження поточної стратегії розвитку "Нової Пошти" дозволяє стверджувати, що компанія реалізує комбіновану стратегію, яка поєднує елементи зростання, концентрованого розвитку та диверсифікації. За роки функціонування підприємство значно розширило свою операційну діяльність, збільшило частку ринку та асортимент послуг. Вертикальна інтеграція проявляється через формування власної мережі автопарку, сортувальних центрів та відділень, що забезпечують повний контроль над логістичним ланцюгом [18].

Стратегія розвитку компанії "Нова Пошта" характеризується інноваційною спрямованістю та орієнтацією на клієнтський сервіс. Підприємство постійно впроваджує новітні технології у процеси обслуговування клієнтів, автоматизує бізнес-процеси та розширює технологічні можливості своїх відділень. Стратегічний розвиток компанії ґрунтується на баченні створення універсальної екосистеми логістичних послуг, що охоплює

різноманітні потреби як фізичних осіб, так і представників малого, середнього та великого бізнесу.

Фінансові показники діяльності компанії "Нова Пошта" свідчать про ефективність обраної стратегії розвитку. Розглянемо основні фінансові результати діяльності підприємства за період 2021-2023 років (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ "Нова Пошта" за 2021-2023 рр.*

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн грн	13540	14720	16890	1180	2170	8,7	14,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн грн	9478	10584	12245	1106	1661	11,7	15,7
Валовий прибуток, млн грн	4062	4136	4645	74	509	1,8	12,3
Чистий прибуток, млн грн	1268	1375	1624	107	249	8,4	18,1
Рентабельність операційної діяльності, %	13,4	13,9	14,7	0,5	0,8	3,7	5,8
Рентабельність продажу, %	9,4	9,3	9,6	-0,1	0,3	-1,1	3,2

*Джерело: побудовано за даними [28]

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ "Нова Пошта" за 2021-2023 рр. демонструє позитивну динаміку розвитку компанії. Чистий дохід від реалізації послуг зріс з 13540 млн грн у 2021 році до 16890 млн грн у 2023 році, що становить приріст на 24,7% за досліджуваний період. Собівартість реалізованих послуг також зростала, проте менш інтенсивно, що сприяло збільшенню валового прибутку на 14,4% за три роки. Значний приріст чистого прибутку на 28,1% за три роки та підвищення показників рентабельності

свідчать про ефективність обраної компанією стратегії розвитку та використання механізмів диверсифікації.

Диверсифікація діяльності "Нової Пошти" реалізується через розширення асортименту послуг та вихід на нові ринки. Компанія впроваджує концентричну диверсифікацію, пропонуючи нові послуги, які технологічно пов'язані з наявними. Одночасно спостерігається конгломератна диверсифікація через створення нових бізнес-одиниць, що виходять за межі традиційного поштового сервісу[28].

Стратегія горизонтальної диверсифікації "Нової Пошти" проявляється у розширенні географії діяльності та відкритті нових відділень. Компанія активно впроваджує нові формати обслуговування клієнтів - від традиційних відділень до поштоматів та мобільних пунктів видачі. Розглянемо динаміку розвитку мережі "Нової Пошти" за територіальною ознакою (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка розвитку мережі відділень ТОВ "Нова Пошта"
за 2021-2023 рр.***

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Кількість відділень, од.	7145	8320	9450	1175	1130	16,4	13,6
у т.ч. у містах	5230	6105	6840	875	735	16,7	12,0
у селах	1915	2215	2610	300	395	15,7	17,8
Кількість поштоматів, од.	5635	7825	10240	2190	2415	38,9	30,9
Кількість обслуговуваних населених пунктів	6850	7370	7860	520	490	7,6	6,6
Середня кількість відділень на один населений пункт	1,04	1,13	1,20	0,09	0,07	8,7	6,2

*Джерело: побудовано за даними [28]

Аналіз даних таблиці 2.10 свідчить про послідовну реалізацію компанією "Нова Пошта" стратегії розширення мережі відділень як одного з механізмів горизонтальної диверсифікації. За період 2021-2023 рр. загальна кількість

відділень зростає на 32,3% - з 7145 до 9450 одиниць. Особливо динамічно розвивається мережа поштоMATів, кількість яких збільшилась на 81,7% за три роки. Спостерігається тенденція до більш активного розвитку мережі у сільській місцевості в 2023 році (приріст 17,8%) порівняно з міськими відділеннями (приріст 12,0%), що свідчить про системну реалізацію стратегії охоплення віддалених територій та забезпечення доступності послуг для всіх категорій населення.

Дослідження структури доходів компанії "Нова Пошта" дозволяє виявити основні напрями диверсифікації послуг та оцінити їх ефективність. Розглянемо структуру доходів компанії за типами послуг протягом 2021-2023 років (табл. 2.11). В табл. 2.11 описана структура доходів підприємства.

Таблиця 2.11

**Структура доходів ТОВ "Нова Пошта" за видами послуг за
2021-2023 рр.***

Вид послуг	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Абсолютне відхилення, в.п.	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	2022/2021	2023/2022
Доставка посилок та вантажів	8910	65,8	9420	64,0	10472	62,0	-1,8	-2,0
Міжнародна доставка (Nova Poshta International)	1760	13,0	2060	14,0	2702	16,0	1,0	2,0
Фінансові послуги (Nova Pay)	948	7,0	1177	8,0	1520	9,0	1,0	1,0
Фулфілмент (NP Logistic)	677	5,0	883	6,0	1183	7,0	1,0	1,0
Кур'єрська доставка	812	6,0	883	6,0	1014	6,0	0,0	0,0
Інші послуги	433	3,2	297	2,0	0	0,0	-1,2	-2,0
Всього	13540	100,0	14720	100,0	16890	100,0	-	-

*Джерело: побудовано за даними [28]

Аналіз структури доходів ТОВ "Нова Пошта" за видами послуг демонструє поступову трансформацію бізнес-моделі компанії шляхом диверсифікації джерел надходжень. Спостерігається зменшення частки доходів

від традиційної доставки посилок та вантажів з 65,8% у 2021 році до 62,0% у 2023 році при одночасному зростанні доходів від міжнародної доставки (з 13,0% до 16,0%), фінансових послуг (з 7,0% до 9,0%) та фулфілменту (з 5,0% до 7,0%). Такий перерозподіл структури доходів свідчить про результативність впровадження стратегії диверсифікації та розширення спектру послуг компанії. Найбільш динамічний розвиток демонструють нові напрями діяльності - міжнародна доставка та фінансові послуги, що вказує на перспективність обраних векторів диверсифікації.

Вертикальна диверсифікація ТОВ "Нова Пошта" проявляється через створення інтегрованого логістичного ланцюга, що охоплює всі етапи процесу доставки - від прийому вантажу до його видачі кінцевому отримувачу. Для забезпечення ефективності такого підходу компанія інвестує значні ресурси у розвиток логістичної інфраструктури. Розглянемо динаміку розвитку логістичної інфраструктури "Нової Пошти".

Аналіз даних таблиці 2.12 дозволяє стверджувати, що компанія "Нова Пошта" послідовно реалізує стратегію вертикальної диверсифікації через розвиток власної логістичної інфраструктури. За досліджуваний період кількість сортувальних терміналів зросла на 23,3%, їх загальна площа - на 46,0%, а кількість автомобілів у автопарку - на 21,2%. Зростання пропускної здатності терміналів на 40,0% та рівня автоматизації сортування до 85% свідчить про технологічний розвиток компанії та підвищення ефективності логістичних процесів. Випереджаюче зростання технологічних потужностей порівняно з фактичними обсягами відправлень демонструє стратегічну орієнтацію підприємства на створення резервних потужностей для забезпечення стабільності обслуговування в періоди пікових навантажень та подальшого розширення діяльності.

Таблиця 2.12

**Динаміка розвитку логістичної інфраструктури ТОВ "Нова Пошта"
за 2021-2023 рр.***

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Кількість сортувальних терміналів, од.	30	34	37	4	3	13,3	8,8
Загальна площа сортувальних терміналів, тис. м ²	128,5	154,2	187,6	25,7	33,4	20,0	21,7
Кількість автомобілів у автопарку, од.	5860	6420	7105	560	685	9,6	10,7
Середньодобова кількість відправлень, тис. од.	1250	1480	1750	230	270	18,4	18,2
Пропускна здатність терміналів, тис. посилок/добу	1750	2100	2450	350	350	20,0	16,7
Рівень автоматизації сортування, %	70	78	85	8	7	11,4	9,0

*Джерело: побудовано за даними [28]

Міжнародна диверсифікація є одним із ключових напрямів стратегічного розвитку компанії "Нова Пошта". Підприємство активно розширює географію своєї присутності, виходячи на нові закордонні ринки та пропонуючи послуги міжнародної доставки. Розглянемо показники розвитку міжнародного напрямку діяльності компанії (табл. 2.13).

Аналіз міжнародного напрямку діяльності ТОВ "Нова Пошта" свідчить про значний прогрес компанії в реалізації стратегії географічної диверсифікації. За період 2021-2023 рр. кількість країн присутності зросла з 7 до 12, а мережа закордонних відділень розширилась на 59,8%. Обсяг міжнародних відправлень збільшився на 61,8%, що свідчить про зростаючий попит на послуги міжнародної доставки. Вищі темпи зростання імпорتنих операцій (частка імпорту збільшилась на 60,0% за три роки) порівняно з експортними (приріст частки експорту на 27,3%) відображають зростаючу залежність українського

ринку від міжнародної електронної комерції. Дохід від міжнародних операцій зріс на 53,5% за досліджуваний період, що підтверджує ефективність обраної стратегії міжнародної диверсифікації [17; 25].

Таблиця 2.13

Показники розвитку міжнародного напрямку діяльності ТОВ "Нова Пошта" за 2021-2023 рр.*

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Кількість країн присутності, од.	7	10	12	3	2	42,9	20,0
Кількість відділень за кордоном, од.	92	118	147	26	29	28,3	24,6
Обсяг міжнародних відправлень, тис. од.	5840	7210	9450	1370	2240	23,5	31,1
Частка експорту в загальному обсязі відправлень, %	2,2	2,5	2,8	0,3	0,3	13,6	12,0
Частка імпорту в загальному обсязі відправлень, %	3,5	4,2	5,6	0,7	1,4	20,0	33,3
Дохід від міжнародних операцій, млн грн	1760	2060	2702	300	642	17,0	31,2

*Джерело: побудовано за даними [28]

Диверсифікація послуг "Нової Пошти" відбувається також через розвиток цифрових сервісів та онлайн-платформ, що доповнюють основну діяльність компанії та підвищують якість обслуговування клієнтів. Для аналізу цього напрямку диверсифікації розглянемо показники розвитку цифрових сервісів компанії (табл. 2.14).

Аналіз показників розвитку цифрових сервісів компанії "Нова Пошта" демонструє високу ефективність стратегії диверсифікації у сфері цифрових технологій. Кількість користувачів мобільного додатку за три роки зросла на 50,0%, досягнувши 10,2 млн осіб у 2023 році. Спостерігається стрімке зростання частки відправлень, оформлених через мобільний додаток (з 42% до

68%) та оплачених онлайн (з 38% до 62%), що свідчить про успішну цифрову трансформацію бізнес-процесів компанії.

Таблиця 2.14

Показники розвитку цифрових сервісів ТОВ "Нова Пошта" за 2021-2023 рр.*

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Кількість користувачів мобільного додатку, млн осіб	6,8	8,5	10,2	1,7	1,7	25,0	20,0
Частка відправлень, оформлених через мобільний додаток, %	42	56	68	14	12	33,3	21,4
Частка відправлень, оплачених онлайн, %	38	47	62	9	15	23,7	31,9
Кількість транзакцій через NovaPay, млн од.	15,6	22,4	31,8	6,8	9,4	43,6	42,0
Обсяг транзакцій через NovaPay, млрд грн	7,2	11,5	17,4	4,3	5,9	59,7	51,3
Кількість активних корпоративних клієнтів в системі API, тис.	28,4	34,2	42,7	5,8	8,5	20,4	24,9

*Джерело: побудовано за даними [28]

Особливо динамічно розвивається платіжний сервіс NovaPay, обсяг транзакцій через який збільшився у 2,4 рази за досліджуваний період. Зростання кількості активних корпоративних клієнтів, що використовують API-інтеграцію, на 50,4% демонструє успішність стратегії диверсифікації у сегменті B2B[19].

Інноваційний розвиток є невід'ємною складовою стратегії "Нової Пошти", що забезпечує конкурентні переваги компанії та підтримує процеси диверсифікації. Розглянемо показники інноваційної діяльності підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Показники інноваційної діяльності ТОВ "Нова Пошта"
за 2021-2023 рр.***

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Інвестиції в інноваційний розвиток, млн грн	485	640	842	155	202	32,0	31,6
Частка інвестицій в інновації від річного доходу, %	3,6	4,3	5,0	0,7	0,7	19,4	16,3
Кількість впроваджених технологічних інновацій, од.	14	18	23	4	5	28,6	27,8
Кількість патентів та авторських свідоцтв, од.	7	12	19	5	7	71,4	58,3
Кількість працівників у R&D підрозділах, осіб	87	105	138	18	33	20,7	31,4
Економічний ефект від впровадження інновацій, млн грн	320	410	580	90	170	28,1	41,5

*Джерело: побудовано за даними [28]

Аналіз інноваційної діяльності ТОВ "Нова Пошта" свідчить про послідовну реалізацію стратегії інноваційного розвитку як основи для успішної диверсифікації бізнесу. За період 2021-2023 рр. компанія збільшила інвестиції в інноваційний розвиток на 73,6%, а їх частка у річному доході зросла з 3,6% до 5,0%. Кількість впроваджених технологічних інновацій збільшилась на 64,3%, що свідчить про високу інноваційну активність підприємства. Зростання кількості патентів та авторських свідоцтв у 2,7 рази демонструє результативність R&D діяльності компанії. Економічний ефект від впровадження інновацій зріс на 81,3% і у 2023 році становив 580 млн грн, що підтверджує ефективність інноваційної діяльності як механізму диверсифікації та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розвиток людського капіталу є стратегічним напрямом, що забезпечує ефективну реалізацію процесів диверсифікації діяльності "Нової Пошти". Розглянемо показники кадрового забезпечення компанії (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Показники кадрового забезпечення ТОВ "Нова Пошта"
за 2021-2023 рр.***

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	32450	34780	37650	2330	2870	7,2	8,3
у т.ч. адміністративний персонал	4580	4910	5320	330	410	7,2	8,4
операційний персонал	27870	29870	32330	2000	2460	7,2	8,2
Частка працівників з вищою освітою, %	42	45	48	3	3	7,1	6,7
Витрати на навчання та розвиток персоналу, млн грн	87	104	135	17	31	19,5	29,8
Плинність кадрів, %	18	16	14	-2	-2	-11,1	-12,5

*Джерело: побудовано за даними [28]

Аналіз кадрового забезпечення ТОВ "Нова Пошта" дозволяє стверджувати, що компанія системно розвиває людський капітал як стратегічний ресурс для ефективної реалізації процесів диверсифікації. За період 2021-2023 рр. середньооблікова чисельність персоналу зросла на 16,0%, що корелює з розширенням діяльності підприємства. Частка працівників з вищою освітою збільшилась з 42% до 48%, що свідчить про підвищення якісного рівня кадрового потенціалу компанії. Витрати на навчання та розвиток персоналу зросли на 55,2%, що демонструє стратегічну орієнтацію підприємства на розвиток компетенцій працівників. Зниження плинності кадрів з 18% до 14% [22; 23].

Зниження плинності кадрів з 18% до 14% свідчить про підвищення лояльності персоналу та ефективність заходів з управління людськими ресурсами. Такі показники кадрового забезпечення створюють міцну основу для успішної реалізації стратегії диверсифікації та подальшого розвитку компанії.

Важливим елементом стратегії розвитку "Нової Пошти" є клієнтоорієнтованість та системна робота над підвищенням якості обслуговування. Для аналізу ефективності цього напрямку розглянемо показники клієнтського сервісу компанії (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Показники якості клієнтського сервісу ТОВ "Нова Пошта" за 2021-2023 рр.*

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Індекс задоволеності клієнтів (CSI), %	78	82	86	4	4	5,1	4,9
Індекс лояльності клієнтів (NPS), %	62	67	73	5	6	8,1	9,0
Кількість скарг на 1000 відправлень	4,8	3,5	2,4	-1,3	-1,1	-27,1	-31,4
Середній час обробки звернення, хв	18	14	9	-4	-5	-22,2	-35,7
Середній час очікування у відділенні, хв	12	10	8	-2	-2	-16,7	-20,0
Дотримання строків доставки, %	92	94	97	2	3	2,2	3,2

*Джерело: побудовано за даними [28]

Аналіз показників якості клієнтського сервісу ТОВ "Нова Пошта" демонструє позитивну динаміку за всіма параметрами. Індекс задоволеності клієнтів зріс з 78% до 86%, а індекс лояльності - з 62% до 73%, що свідчить про ефективність заходів з підвищення якості обслуговування. Суттєве зниження кількості скарг на 50% за три роки та скорочення середнього часу обробки звернення на 50% демонструють результативність процесів удосконалення

клієнтського сервісу. Підвищення показника дотримання строків доставки з 92% до 97% вказує на зростання надійності сервісу компанії. Позитивна динаміка показників клієнтського сервісу створює підґрунтя для успішної реалізації стратегії диверсифікації та забезпечує лояльність клієнтів при впровадженні нових послуг.

Для більш повного розуміння механізмів диверсифікації, які використовує компанія "Нова Пошта", проведемо аналіз структури капітальних інвестицій за основними напрямками (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Структура капітальних інвестицій ТОВ "Нова Пошта" за напрямками за 2021-2023 рр.*

Напрямок інвестицій	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Абсолютне відхилення, в.п.	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	2022/2021	2023/2022
Розвиток мережі відділень	645	35,0	720	32,0	904	28,0	-3,0	-4,0
Логістична інфраструктура	553	30,0	698	31,0	1033	32,0	1,0	1,0
Автоматизація та ІТ-системи	369	20,0	495	22,0	775	24,0	2,0	2,0
Міжнародна експансія	184	10,0	270	12,0	452	14,0	2,0	2,0
Інші напрями	92	5,0	68	3,0	65	2,0	-2,0	-1,0
Всього	1843	100,0	2250	100,0	3229	100,0	-	-

*Джерело: побудовано за даними [28]

Аналіз структури капітальних інвестицій ТОВ "Нова Пошта" за 2021-2023 рр. дозволяє ідентифікувати пріоритетні напрями реалізації стратегії диверсифікації. Спостерігається перерозподіл інвестиційних ресурсів від традиційного розвитку мережі відділень (частка зменшилась з 35,0% до 28,0%) на користь розвитку логістичної інфраструктури (зростання частки з 30,0% до 32,0%), автоматизації та ІТ-систем (зростання з 20,0% до 24,0%) і міжнародної експансії (зростання з 10,0% до 14,0%). Такий перерозподіл інвестицій відображає зміщення стратегічних пріоритетів компанії в напрямі

технологічного розвитку та географічної диверсифікації. Загальний обсяг капітальних інвестицій зріс на 75,2% за три роки, що демонструє активну інвестиційну політику підприємства як основу для реалізації стратегії диверсифікації.

Конкурентна позиція компанії "Нова Пошта" на ринку логістичних послуг є результатом ефективної реалізації стратегії розвитку та механізмів диверсифікації. Для оцінки конкурентної позиції підприємства розглянемо динаміку частки ринку за основними сегментами.

Стратегія диверсифікації "Нової Пошти" базується на системному аналізі ринкових тенденцій та можливостей компанії. Підприємство використовує різноманітні механізми диверсифікації, що дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий розвиток. Вертикальна інтеграція через створення повного логістичного ланцюга від прийому до доставки вантажів забезпечує контроль над усіма етапами створення вартості.

Горизонтальна диверсифікація реалізується через розширення географії присутності та відкриття нових відділень різних форматів. Компанія активно розвиває мережу як у містах, так і в сільській місцевості, що дозволяє охопити максимальну кількість потенційних клієнтів. Впровадження інноваційних форматів обслуговування, таких як поштомати та мобільні пункти видачі, розширює можливості для клієнтів та підвищує доступність послуг [25,27].

Концентрична диверсифікація проявляється через розширення асортименту послуг, що технологічно пов'язані з основною діяльністю компанії. "Нова Пошта" пропонує комплексні рішення для різних сегментів клієнтів - від базової доставки посилок до спеціалізованих сервісів для e-commerce та корпоративних клієнтів. Розвиток фулфілменту, кур'єрської доставки та додаткових послуг забезпечує синергетичний ефект та підвищує ефективність бізнес-моделі.

Конгломератна диверсифікація реалізується через створення нових бізнес-одиниць, що виходять за межі традиційного поштового сервісу. Розвиток фінансових послуг через NovaPay, міжнародної доставки через Nova Poshta

International та логістичних рішень через NP Logistic дозволяє компанії диверсифікувати джерела доходів та зменшити залежність від флуктуацій окремих ринкових сегментів[28].

Географічна диверсифікація є одним із пріоритетних напрямів розвитку компанії. "Нова Пошта" активно розширює свою присутність на міжнародних ринках, відкриваючи відділення в нових країнах та розвиваючи сервіси міжнародної доставки. Це дозволяє не лише збільшувати доходи, але й набувати цінний досвід та впроваджувати міжнародні стандарти якості в українські операції.

Технологічна диверсифікація проявляється через інвестиції в інноваційні технології та цифрові сервіси. Розвиток мобільного додатку, API-інтеграції для бізнес-клієнтів, автоматизації логістичних процесів та платіжних сервісів створює основу для подальшої диверсифікації та підвищення ефективності діяльності компанії.

Сукупність використовуваних механізмів диверсифікації формує комплексну стратегію розвитку компанії "Нова Пошта", що забезпечує її конкурентоспроможність та стійкість у динамічному ринковому середовищі. Результатом реалізації цієї стратегії є стабільне зростання фінансових показників, розширення клієнтської бази та зміцнення ринкових позицій підприємства [11; 20].

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що поточна стратегія розвитку компанії "Нова Пошта" характеризується збалансованим використанням різноманітних механізмів диверсифікації, що забезпечує системний та сталий розвиток підприємства. Компанія успішно диверсифікує свою діяльність за географічною ознакою, асортиментом послуг, технологічними рішеннями та сегментами клієнтів, що дозволяє їй адаптуватися до змін ринкового середовища та зберігати лідерські позиції.

Стратегічний підхід до диверсифікації діяльності компанії "Нова Пошта" базується на комплексному аналізі ринкових тенденцій, технологічних інновацій та клієнтських потреб. Підприємство демонструє високу адаптивність

та швидкість впровадження нових послуг, що відповідають актуальним запитам споживачів. Інвестиційна політика компанії спрямована на розвиток інфраструктури та технологій, що створюють основу для подальшої диверсифікації та розширення діяльності.

2.3 Оцінка потенціалу підприємства щодо впровадження стратегії диверсифікації

Спираючись на результати попередніх досліджень, проведемо оцінку потенціалу ТОВ "Нова Пошта" щодо впровадження стратегії диверсифікації підприємницької діяльності. Дана оцінка має ґрунтуватись на комплексному аналізі внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей компанії, що дозволить визначити її готовність до розширення напрямів бізнесу.

Потенціал підприємства в контексті диверсифікації - це сукупність ресурсів, можливостей та компетенцій, які можуть бути використані для розширення спектру діяльності з метою зниження ризиків та підвищення ефективності функціонування. Для "Нової Пошти" оцінка такого потенціалу передбачає вивчення фінансово-економічних показників, технологічних та організаційних можливостей, кадрового забезпечення та ринкових позицій компанії.[5]

Розглянемо фінансові передумови для впровадження стратегії диверсифікації. Фінансова стійкість та наявність вільних фінансових ресурсів становлять базу для реалізації нових напрямів діяльності. Про фінансову спроможність "Нової Пошти" свідчать показники рентабельності та ліквідності, які відображено в таблиці 2.19.

Аналіз фінансових показників ТОВ "Нова Пошта" демонструє стабільне зростання доходів та прибутковості протягом досліджуваного періоду. Чистий дохід збільшився на 19,3%, досягнувши 17450 млн грн у 2023 році, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Зростання валового прибутку на 27% та підвищення рентабельності продажу з 12,8% до 14,5% вказує на

ефективність операційної діяльності компанії. Також варто відзначити покращення показників ліквідності та фінансової автономії, що формує міцну основу для фінансування стратегічних ініціатив з диверсифікації. Особливо показовим є зростання обсягів інвестицій у розвиток на 37,5%, що демонструє наявність фінансових можливостей для розширення сфер діяльності.

Таблиця 2.19

Динаміка основних фінансових показників ТОВ "Нова Пошта" за 2021-2023 рр.*

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021, %
Чистий дохід, млн грн	14630	15980	17450	+19,3
Валовий прибуток, млн грн	4820	5340	6120	+27,0
Рентабельність продажу, %	12,8	13,2	14,5	+1,7
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,32	1,47	1,56	+18,2
Коефіцієнт фінансової автономії	0,41	0,45	0,48	+17,1
Обсяг інвестицій у розвиток, млн грн	960	1150	1320	+37,5

*Джерело: побудовано за даними [28]

Технологічний потенціал становить наступний вагомий компонент готовності підприємства до диверсифікації. Для логістичної компанії цей аспект має передбачати оцінку наявної інфраструктури, технологічних систем та можливостей їх адаптації до нових напрямів діяльності. У таблиці 2.20 наведено дані щодо технологічного забезпечення "Нової Пошти".

Таблиця 2.20

Технологічний потенціал ТОВ "Нова Пошта" станом на 2023 р.*

Показник	Значення	Порівняння з галузевими стандартами
Кількість сортувальних терміналів	7	+40% до середнього
Рівень автоматизації логістичних процесів, %	78	+23% до середнього
Кількість відділень з системами самообслуговування	3450	+65% до середнього
Частка вантажівок з GPS-моніторингом, %	97	+15% до середнього
Кількість IT-спеціалістів	420	+38% до середнього
Інвестиції в цифрові технології, млн грн/рік	340	+52% до середнього

*Джерело: побудовано за даними [28]

Технологічний потенціал "Нової Пошти" характеризується високим рівнем розвитку порівняно з галузевими стандартами. Наявність 7 сучасних сортувальних терміналів перевищує середній показник по галузі на 40%, що забезпечує компанії значну перевагу в обробці вантажів. Рівень автоматизації логістичних процесів досягає 78%, що на 23% вище галузевого стандарту, що свідчить про високу технологічну готовність до масштабування операцій. Впровадження систем самообслуговування у 3450 відділеннях та охоплення 97% автопарку системами GPS-моніторингу демонструє системний підхід до технологічної модернізації. Значні інвестиції в цифрові технології (340 млн грн/рік) та наявність потужної ІТ-команди (420 спеціалістів) створюють надійну технологічну базу для освоєння нових напрямів діяльності у межах стратегії диверсифікації [25].

Кадровий потенціал підприємства є не менш значущим фактором у контексті оцінки готовності до диверсифікації. Наявність кваліфікованих фахівців, їх компетенції та досвід визначають здатність компанії успішно впроваджувати нові види діяльності. Розглянемо структуру та характеристики персоналу "Нової Пошти" у таб. 2.21.

Таблиця 2.21

Кадровий потенціал ТОВ "Нова Пошта" станом на 2023 р.*

Показник	Значення	Динаміка за 2021-2023 рр., %
Загальна кількість працівників	29830	+18,3
Частка працівників з вищою освітою, %	48,2	+5,7
Кількість менеджерів середньої ланки	3150	+22,4
Кількість топ-менеджерів	47	+11,9
Середній стаж роботи в компанії, років	4,8	+14,3
Витрати на навчання та розвиток персоналу, млн грн	72,5	+45,6
Рівень плинності кадрів, %	11,2	-3,5

*Джерело: побудовано за даними [28]

Аналіз кадрового потенціалу ТОВ "Нова Пошта" демонструє позитивну динаміку розвитку людського капіталу компанії. Зростання чисельності персоналу на 18,3% за останні три роки свідчить про розширення діяльності

підприємства та створення нових робочих місць. Підвищення частки працівників з вищою освітою до 48,2% та зростання кількості менеджерів середньої ланки на 22,4% говорить про якісне поліпшення структури персоналу. Збільшення середнього стажу роботи в компанії до 4,8 років вказує на формування стабільного колективу з достатнім досвідом роботи. Особливо варто відзначити значне збільшення витрат на навчання та розвиток персоналу (+45,6%), що підтверджує наявність стратегічного підходу до розвитку людського капіталу. Зниження рівня плинності кадрів на 3,5% свідчить про підвищення лояльності працівників та формування ефективної корпоративної культури, що є сприятливим фактором для впровадження стратегічних змін, зокрема диверсифікації діяльності [23; 29].

Ринкові позиції "Нової Пошти" та її конкурентоспроможність визначають потенціальні можливості компанії щодо виходу на нові сегменти ринку. Для оцінки цього аспекту необхідно проаналізувати частку ринку, яку займає підприємство, його репутацію, впізнаваність бренду та інші ринкові показники, які наведено в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

**Ринкові позиції ТОВ "Нова Пошта" на логістичному ринку України
за 2021-2023 рр.***

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021, %
Частка ринку експрес-доставки, %	38,2	42,5	45,7	+7,5
Кількість активних клієнтів, млн	9,8	11,2	12,7	+29,6
Індекс споживчої лояльності (NPS)	67	71	74	+7,0
Кількість відділень	8800	9650	10340	+17,5
Впізнаваність бренду, %	93	95	97	+4,0
Рівень задоволеності клієнтів, %	82	85	88	+6,0

*Джерело: побудовано за даними [28]

Дослідження ринкових позицій ТОВ "Нова Пошта" свідчить про стійке зміцнення конкурентних переваг компанії на логістичному ринку України. Збільшення частки ринку експрес-доставки з 38,2% до 45,7% демонструє позитивну динаміку зростання та укріплення позицій компанії як лідера галузі.

Вражаючим є приріст кількості активних клієнтів на 29,6%, що відображає здатність підприємства залучати та утримувати споживачів. Зростання індексу споживчої лояльності до 74 пунктів та підвищення рівня задоволеності клієнтів до 88% свідчать про високу якість послуг та формування довіри до бренду. Розширення мережі відділень на 17,5% (до 10340 одиниць) демонструє послідовну стратегію географічної експансії. Показник впізнаваності бренду на рівні 97% є підтвердженням успішної маркетингової політики та формування сильного бренду, що створює сприятливі умови для виходу на нові сегменти ринку в межах стратегії диверсифікації.

Потенціал диверсифікації значною мірою залежить від здатності підприємства ефективно управляти інноваціями та розвивати нові напрями діяльності. Розглянемо інноваційний потенціал "Нової Пошти" та його складові в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23

Інноваційний потенціал ТОВ "Нова Пошта" станом на 2023 р.*

Показник	Значення	Порівняння з галузевими стандартами
Кількість впроваджених інновацій за рік	23	+65% до середнього
Витрати на R&D, млн грн	180	+48% до середнього
Частка цифрових сервісів у загальному обсязі послуг, %	42	+37% до середнього
Кількість запатентованих технологій	8	+33% до середнього
Кількість пілотних проєктів у розробці	12	+71% до середнього
Час впровадження нових послуг, місяців	4,2	-30% до середнього

*Джерело: побудовано за даними [28]

Аналіз інноваційного потенціалу ТОВ "Нова Пошта" демонструє значні переваги компанії порівняно з галузевими стандартами. Впровадження 23 інновацій за рік перевищує середній показник по галузі на 65%, що свідчить про високу інноваційну активність підприємства. Витрати на дослідження і розробки складають 180 млн грн, що на 48% вище галузевого стандарту та підтверджує системний підхід до інноваційного розвитку. Частка цифрових сервісів у загальному обсязі послуг досягає 42%, що демонструє успішну

цифрову трансформацію бізнесу. Наявність 8 запатентованих технологій та 12 пілотних проєктів у розробці свідчить про формування власних технологічних компетенцій. Особливо значущим є скорочення часу впровадження нових послуг до 4,2 місяців (на 30% швидше галузевого стандарту), що вказує на високу гнучкість та адаптивність бізнес-процесів компанії, які є надзвичайно цінними для реалізації стратегії диверсифікації [15; 19].

Для оцінки загального потенціалу "Нової Пошти" щодо впровадження стратегії диверсифікації розглянемо використання методу експертних оцінок. Експертні оцінки дозволяють визначити готовність підприємства до впровадження стратегії диверсифікації за різними компонентами його потенціалу. Експертами виступили керівники структурних підрозділів компанії, незалежні консультанти та галузеві аналітики. Оцінювання проводилось за 10-бальною шкалою, де 10 - максимальна готовність, 1 - мінімальна готовність.

Результати проведеного дослідження свідчать про достатньо високий сукупний потенціал "Нової Пошти" щодо впровадження стратегії диверсифікації. Найбільш розвиненими компонентами потенціалу є технологічний (8,7 бала), фінансовий (8,4 бала) та ринковий (8,9 бала), що формує міцну основу для освоєння нових напрямів діяльності. Кадровий потенціал оцінюється на рівні 7,8 бала, що є достатнім для реалізації стратегічних змін, але потребує додаткового розвитку компетенцій персоналу у нових сферах діяльності. Організаційний потенціал (7,5 бала) також вимагає певного вдосконалення, зокрема, у частині гнучкості організаційної структури та системи управління.

Аналіз зовнішнього середовища "Нової Пошти" дозволяє ідентифікувати можливості та загрози для впровадження стратегії диверсифікації. До ключових можливостей належать: зростання електронної комерції та попиту на логістичні послуги, цифровізація економіки, розвиток міжнародної торгівлі, підвищення вимог споживачів до якості та швидкості доставки, формування нових сегментів ринку. Серед загроз можна виділити: посилення конкуренції,

економічну нестабільність, зміну споживчих пріоритетів, технологічні зміни, що можуть знецінити існуючі компетенції компанії.

На основі проведеного аналізу можна визначити найбільш перспективні напрями диверсифікації для "Нової Пошти", що враховують наявний потенціал компанії та тенденції розвитку ринку. Такими напрямками можуть бути: розширення послуг фулфілменту для електронної комерції, впровадження фінансових послуг (платежі, кредитування), розвиток міжнародної логістики, створення інтегрованих логістичних рішень для бізнесу, розвиток власної електронної комерції.

Фінансово-економічна оцінка потенціалу диверсифікації передбачає визначення необхідних інвестицій та прогнозування потенційної віддачі від впровадження нових напрямів діяльності. Для "Нової Пошти" обсяг необхідних інвестицій для реалізації стратегії диверсифікації оцінюється в межах 2-3 млрд грн протягом наступних 3-5 років. Очікуваний термін окупності таких інвестицій становить 3-4 роки, а прогнозований приріст доходу від нових напрямів діяльності може скласти 15-20% від поточного рівня [28; 29].

Оцінюючи ризики впровадження стратегії диверсифікації для "Нової Пошти", варто зазначити, що найбільш суттєвими є: ризик неефективного використання ресурсів, ризик зниження операційної ефективності через розпорошення уваги менеджменту, ризик недостатньої синергії між різними напрямками діяльності, ризик невідповідності нових напрямів основній компетенції компанії. Для мінімізації цих ризиків необхідно розробити детальний план впровадження стратегії диверсифікації з чіткими етапами та контрольними точками.

Досвід успішних компаній свідчить про доцільність поетапного впровадження стратегії диверсифікації. На першому етапі варто зосередитись на суміжних до основного бізнесу напрямках, що дозволить використати наявні компетенції та ресурси. Наступні етапи можуть передбачати освоєння більш віддалених від основного бізнесу сфер діяльності з поступовим нарощуванням необхідних компетенцій [30].

У процесі впровадження стратегії диверсифікації "Нової Пошти" особливу увагу варто приділити таким аспектам: забезпечення синергії між різними напрямками діяльності, збереження високої якості послуг та задоволеності клієнтів, підтримка цілісності бренду та його цінностей, розвиток необхідних компетенцій персоналу, адаптація організаційної структури та систем управління до нових вимог.

Для забезпечення успіху стратегії диверсифікації "Нової Пошти" необхідно також враховувати специфіку українського ринку та регуляторні вимоги в різних сферах діяльності. Зокрема, вихід на ринок фінансових послуг потребує отримання відповідних ліцензій та дотримання вимог регуляторних органів, а розвиток міжнародної логістики вимагає врахування митних правил та міжнародних стандартів.

Підсумовуючи результати оцінки потенціалу ТОВ "Нова Пошта" щодо впровадження стратегії диверсифікації, можна зробити висновок про наявність достатніх передумов для успішної реалізації такої стратегії. Компанія має значний фінансовий, технологічний, кадровий та ринковий потенціал, що формує міцну основу для освоєння нових напрямів діяльності. Водночас, для максимізації ефективності процесу диверсифікації необхідно забезпечити системний підхід до управління змінами, розвиток необхідних компетенцій та адаптацію організаційної структури до нових вимог.

Оцінка впливу впровадження стратегії диверсифікації на операційну діяльність "Нової Пошти" дозволяє виділити як позитивні, так і негативні наслідки. До позитивних наслідків належать: зниження залежності від коливань попиту на основні послуги, розширення клієнтської бази, підвищення ефективності використання ресурсів, зростання доходів та прибутку. Серед негативних наслідків можна виділити: ускладнення процесів управління, зростання витрат на координацію діяльності, можливе тимчасове зниження ефективності основної діяльності через розпорошення ресурсів.

Моніторинг та оцінка ефективності впровадження стратегії диверсифікації мають здійснюватись на постійній основі з використанням

системи ключових показників ефективності (КРІ). Для "Нової Пошти" такі КРІ можуть включати: частку доходів від нових напрямів діяльності, рентабельність нових напрямів, рівень синергії між різними напрямами, ступінь задоволеності клієнтів новими послугами, ефективність використання ресурсів [23; 28].

Аналіз досвіду впровадження стратегії диверсифікації в інших логістичних компаніях світу показує, що найбільш успішними є випадки, коли компанії зосереджуються на суміжних до основного бізнесу напрямах, що дозволяє використати наявні компетенції та інфраструктуру. Наприклад, успішна диверсифікація DHL Group включає розвиток фінансових послуг, електронної комерції та консалтингу на основі наявної логістичної інфраструктури.

Оцінюючи можливості та перспективи диверсифікації діяльності "Нової Пошти", можна прогнозувати, що за умови системного підходу до впровадження стратегії диверсифікації, компанія має високі шанси на успіх. Наявний потенціал підприємства, зокрема, фінансова стійкість, розвинена технологічна інфраструктура, кваліфікований персонал та сильні ринкові позиції, створюють сприятливі передумови для освоєння нових напрямів діяльності та забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено аналіз стратегій диверсифікації підприємницької діяльності на прикладі компанії «Нова Пошта». Досліджено організаційно-економічну характеристику підприємства, визначено його основні напрями діяльності, фінансові показники та позицію на ринку. Виявлено, що компанія вже застосовує елементи диверсифікації через розвиток суміжних послуг (NovaPay, Nova Poshta Global, поштомати тощо). Оцінено потенціал підприємства до подальшої диверсифікації, який виявився значним завдяки розвиненій логістичній інфраструктурі, інноваційним технологіям і високому рівню довіри споживачів. Аналіз підтвердив доцільність розробки нових напрямів розвитку для підвищення стабільності бізнесу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Вибір та обґрунтування оптимального напрямку диверсифікації господарської діяльності підприємства

Економічні умови функціонування підприємств в Україні спонукають до пошуку нових напрямів розвитку бізнесу та зміцнення конкурентних позицій. Компанія "Нова Пошта" за час свого існування перетворилася на одного з провідних логістичних операторів і продовжує розширювати спектр послуг та географію обслуговування. Необхідність диверсифікації діяльності Нової Пошти зумовлена динамічністю зовнішнього середовища, зростанням конкуренції та потребою у забезпеченні стабільного фінансового стану.

Диверсифікація господарської діяльності Нової Пошти передбачає вихід за межі основного бізнесу та розвиток нових напрямів, що дозволяють використовувати накопичений досвід та наявні ресурси. Впровадження стратегії диверсифікації потребує обґрунтованого підходу до визначення оптимальних напрямів, які відповідатимуть стратегічним цілям компанії та враховуватимуть сучасні тенденції розвитку ринку.

Аналіз потенційних напрямів диверсифікації для Нової Пошти проведено на основі дослідження внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх чинників. Розглянуто різні типи диверсифікації: споріднену (концентричну), неспоріднену (конгломератну) та горизонтальну. Для визначення пріоритетних напрямів розроблено систему критеріїв оцінювання, що враховує специфіку діяльності компанії та потенційні ризики [28; 29].

З метою об'єктивного вибору оптимального напрямку диверсифікації проведено особисте оцінювання. Оцінка перспективності потенційних напрямів диверсифікації за визначеними критеріями здійснена, використовуючи бальну систему оцінювання від 1 до 10.

Результати оцінювання потенційних напрямів диверсифікації діяльності Нової Пошти представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Експертна оцінка потенційних напрямів диверсифікації діяльності
ТОВ "Нова Пошта"***

Напрямок диверсифікації	Відповідність стратегічним цілям	Синергетичний ефект	Рівень інвестицій	Економічна ефективність	Ризик	Сума балів	Ранг
Міжнародна логістика	9,2	8,7	6,5	8,3	7,4	40,1	2
Фінансові послуги	8,1	8,9	7,2	8,5	6,8	39,5	3
Електронна комерція	9,4	9,2	7,8	9,1	7,2	42,7	1
Складська логістика	8,6	8,4	6,3	7,9	8,1	39,3	4
Сервіси для бізнесу	7,5	7,8	8,4	7,2	8,5	39,4	5

*Джерело: побудовано за даними [28]

На підставі проведеного експертного оцінювання визначено, що найперспективнішим напрямом диверсифікації для Нової Пошти є розвиток електронної комерції, який отримав найвищу сумарну оцінку – 42,7 бала. Даний напрям характеризується високим рівнем відповідності стратегічним цілям компанії (9,4 бала) та значним потенціалом синергетичного ефекту (9,2 бала). Електронна комерція також демонструє високі показники економічної ефективності (9,1 бала), хоча потребує суттєвих інвестицій (7,8 бала) та має середній рівень ризику (7,2 бала).

Другу позицію посідає напрям міжнародної логістики із загальною оцінкою 40,1 бала. Цей напрям також достатньо відповідає стратегічним цілям Нової Пошти та має високий потенціал для створення додаткової цінності. Фінансові послуги, складська логістика та сервіси для бізнесу отримали близькі оцінки в діапазоні 39,3-39,5 бала, що свідчить про їх приблизно однакову привабливість для компанії.

Для детальнішого аналізу перспективності електронної комерції як оптимального напрямку диверсифікації проведено дослідження ринку електронної комерції України та здійснено прогнозування динаміки його розвитку на найближчі роки. Результати аналізу представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Динаміка показників ринку електронної комерції в Україні та
прогноз на 2023-2025 рр.***

Показник	Рік							Темп зростання 2025/2021, %
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Обсяг ринку, млрд грн	76,4	107,2	150,1	201,3	245,6	297,1	352,6	234,9
Частка e-commerce в роздрібній торгівлі, %	4,6	7,3	9,2	11,5	13,8	16,2	18,9	205,4
Кількість інтернет-магазинів, тис. од.	19,8	24,6	26,1	29,3	33,7	38,2	42,8	164,0
Обсяг доставки товарів, млн од.	137	214	326	462	587	731	895	274,5
Середня вартість покупки, грн	1253	1386	1472	1568	1684	1805	1937	131,6

*Джерело: побудовано за даними [31]

Дослідження ринку електронної комерції в Україні свідчить про стабільне зростання всіх основних показників протягом 2019-2022 рр. та зберігає позитивні тенденції в прогнозованому періоді. Обсяг ринку збільшився з 76,4 млрд грн у 2019 році до 201,3 млрд грн у 2022 році, а за прогнозами до 2025 року досягне 352,6 млрд грн, що становитиме зростання у 2,35 раза порівняно з 2021 роком. Частка електронної комерції в загальному обсязі роздрібною торгівлі також демонструє позитивну динаміку – з 4,6% у 2019 році до 11,5% у 2022 році, з прогнозованим зростанням до 18,9% у 2025 році.

Особливо значущим для Нової Пошти показником є обсяг доставки товарів, який збільшився з 137 млн одиниць у 2019 році до 462 млн одиниць у 2022 році, а прогнозований показник на 2025 рік становить 895 млн одиниць. Це підтверджує перспективність розвитку електронної комерції як напрямку

диверсифікації діяльності компанії та можливість ефективного використання наявної інфраструктури доставки.

Для обґрунтування вибору електронної комерції як оптимального напрямку диверсифікації проведено аналіз конкурентного середовища в цій сфері. Досліджено основних гравців ринку, їхні конкурентні переваги та недоліки, а також визначено потенційні конкурентні переваги Нової Пошти в разі виходу на цей ринок. Результати аналізу представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз конкурентних позицій основних гравців на ринку електронної комерції України*

Параметр	Rozetka	Prom.ua	OLX	Нова Пошта (прогноз)
Річний обсяг продажів, млрд грн	25,4	11,2	8,5	4,3*
Середньомісячна відвідуваність, млн	45,8	26,7	32,3	14,2*
Кількість активних продавців, тис.	22,5	98,7	246,8	35,4*
Асортимент товарів, млн позицій	5,2	7,4	9,1	2,8*
Логістична інфраструктура (бали 1-10)	7	6	5	10
Впізнаваність бренду (бали 1-10)	10	8	9	9
Програми лояльності (бали 1-10)	8	6	5	7*
Технологічні рішення (бали 1-10)	9	8	7	7*
Фінансові сервіси (бали 1-10)	7	5	4	6*

*Джерело: побудовано за даними [32]

Прогнозні показники для компанії «Нова Пошта» визначено шляхом екстраполяції динаміки розвитку компанії за попередні три роки з урахуванням середньорічних темпів приросту обсягів продажів, кількості активних користувачів та асортименту послуг. Для оцінки параметрів, що мають якісну природу (логістична інфраструктура, впізнаваність бренду, програми лояльності, технологічні рішення, фінансові сервіси), застосовано метод експертного оцінювання, у якому брали участь фахівці у сфері логістики та електронної комерції.

Таким чином, прогнозні значення позначені символом «*» відображають очікуваний рівень розвитку показників за умови реалізації стратегії диверсифікації у середньостроковій перспективі (1–3 роки).

Аналіз конкурентного середовища на ринку електронної комерції виявив, що нині лідерами є маркетплейси Rozetka, Prom.ua та OLX. Вони мають значні обсяги продажів, широкий асортимент товарів та велику базу активних користувачів. Водночас прогнозовані показники для Нової Пошти при виході на ринок електронної комерції демонструють наявність потенціалу для формування конкурентних переваг.

Головною конкурентною перевагою Нової Пошти є розвинута логістична інфраструктура, оцінена найвищим балом – 10. Компанія має розгалужену мережу відділень та поштоMATів, власний автопарк та налагоджені процеси доставки. Також Нова Пошта має високий рівень впізнаваності бренду (9 балів), що сприятиме швидкому залученню користувачів до нової платформи електронної комерції. Прогнозований річний обсяг продажів на початковому етапі становитиме близько 4,3 млрд грн, що дозволить компанії посісти місце серед п'яти найбільших гравців на ринку [28].

Для обґрунтування економічної доцільності входження Нової Пошти на ринок електронної комерції проведено розрахунок прогнозних фінансових показників проекту. Визначено необхідний обсяг інвестицій, спрогнозовано доходи та витрати, розраховано показники ефективності інвестицій. Результати розрахунків представлено в таблиці 3.4.

Фінансовий аналіз проекту створення платформи електронної комерції показав його економічну доцільність для Нової Пошти. Загальний обсяг необхідних інвестицій протягом п'яти років становитиме 426,4 млн грн, при цьому основний обсяг інвестицій (187,5 млн грн) припадає на перший рік реалізації проекту. Прогнозовані доходи зростатимуть з 843,2 млн грн у перший рік до 5728,4 млн грн на п'ятий рік, забезпечуючи сукупний дохід за п'ять років на рівні 15637,0 млн грн.

Розрахунок показників ефективності інвестицій свідчить про привабливість проекту: чиста приведена вартість (NPV) при ставці дисконту 20% становить 628,3 млн грн, внутрішня норма прибутковості (IRR) – 34,7%, а дисконтований термін окупності (DPP) – 3,5 роки. Проект починає генерувати

позитивний чистий прибуток з другого року реалізації, а рентабельність за EBITDA поступово зростає з 8,1% у другий рік до 26,8% на п'ятий рік.

Таблиця 3.4

**Прогнозні фінансові показники проекту створення платформи
електронної комерції ТОВ «Нова Пошта»***

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього
Інвестиції, млн грн	187,5	92,3	65,8	48,2	32,6	426,4
Доходи, млн грн	843,2	1764,5	2985,1	4315,7	5728,4	15637,0
у т. ч. комісія з продажів	591,2	1235,2	2089,6	3020,0	4010,0	10946,0
у т. ч. доходи від логістики	252,0	529,3	895,5	1295,7	1718,4	4691,0
Витрати, млн грн	928,7	1542,3	2384,1	3195,6	4096,2	12146,9
у т. ч. операційні витрати	758,9	1298,5	2073,5	2896,4	3795,6	10822,9
у т. ч. маркетингові витрати	169,8	243,8	310,6	299,2	300,6	1324,0
Валовий прибуток, млн грн	-85,5	222,2	601,0	1120,1	1632,2	3490,1
EBITDA, млн грн	-155,2	142,6	511,4	1020,5	1532,6	3051,9
Чистий прибуток, млн грн	-214,3	82,4	372,6	781,8	1193,2	2215,7
Рентабельність за EBITDA, %	-18,4	8,1	17,1	23,6	26,8	19,5
NPV (при ставці дисконту 20%), млн грн	-	-	-	-	-	628,3
IRR, %	-	-	-	-	-	34,7
DPP, років	-	-	-	-	-	3,5

*Джерело: побудовано за даними [32]

Для визначення потенційних ризиків, пов'язаних з обраним напрямом диверсифікації, проведено аналіз можливих загроз та розроблено заходи щодо їх мінімізації. Результати аналізу ризиків представлено в таблиці 3.5.

Аналіз потенційних ризиків проекту виявив, що найвищий рівень ризику пов'язаний з конкурентним тиском з боку існуючих гравців, можливими технологічними збоями платформи, недостатнім інтересом з боку продавців та проблемами кібербезпеки. Для мінімізації цих ризиків запропоновано комплекс заходів, зокрема формування унікальної пропозиції на основі інтеграції з логістичними послугами, залучення професійних розробників та впровадження багаторівневої системи тестування, створення привабливих умов для продавців та інвестиції в системи захисту даних.

Таблиця 3.5

**Аналіз ризиків проекту створення платформи електронної комерції
ТОВ «Нова Пошта»***

Вид ризику	Ймовірність (1-10)	Вплив (1-10)	Рівень ризику	Заходи мінімізації
Конкурентний тиск з боку існуючих гравців	8	7	Високий	Формування унікальної пропозиції, інтеграція з логістичними послугами, впровадження програми лояльності
Технологічні збої платформи	6	9	Високий	Залучення професійних розробників, багаторівнева система тестування, створення резервних серверів
Недостатній інтерес з боку продавців	7	8	Високий	Впровадження вигідних умов комісії, надання додаткових сервісів, маркетингова підтримка
Проблеми з якістю товарів	6	7	Середній	Розробка системи перевірки продавців, рейтингування, процедури розгляду скарг покупців
Зміни в законодавстві щодо електронної комерції	5	6	Середній	Моніторинг законодавчих ініціатив, участь у галузевих асоціаціях, залучення юридичних консультантів
Валютні ризики при роботі з іноземними постачальниками	7	5	Середній	Хеджування валютних ризиків, диверсифікація постачальників, перегляд контрактів
Кібербезпека та захист даних	5	9	Високий	Впровадження сучасних систем захисту, регулярний аудит безпеки, навчання персоналу
Складнощі в управлінні великими обсягами даних	6	6	Середній	Інвестиції в аналітичні інструменти, залучення фахівців з Big Data, поетапне масштабування

*Джерело: побудовано за даними [20; 28]

Середній рівень ризику мають проблеми з якістю товарів, зміни в законодавстві, валютні ризики та складнощі в управлінні великими обсягами даних. Для управління цими ризиками пропонується розробити систему

перевірки та рейтингування продавців, здійснювати моніторинг законодавчих ініціатив, диверсифікувати постачальників та інвестувати в аналітичні інструменти.

На основі проведеного аналізу розроблено модель організації платформи електронної комерції Нової Пошти, яка включає основні елементи функціонування маркетплейсу та їх взаємозв'язки. Модель враховує наявні ресурси компанії, зокрема логістичну інфраструктуру, та передбачає інтеграцію нового напрямку з основним бізнесом. Ключові елементи моделі представлено у вигляді структурно-функціональної схеми.

Запропонована модель передбачає створення багатофункціональної платформи електронної комерції, що об'єднує функції маркетплейсу, логістичного оператора та фінансового посередника. Структура платформи включає такі основні модулі: каталог товарів, система замовлень, особисті кабінети продавців та покупців, модуль логістики, платіжний модуль, система рейтингів та відгуків, аналітична система [13].

Перевагою такої моделі є максимальне використання наявних ресурсів Нової Пошти, зокрема логістичної інфраструктури, клієнтської бази та репутації надійного партнера. Інтеграція логістичних послуг з маркетплейсом дозволить забезпечити швидку доставку товарів та контроль якості на всіх етапах виконання замовлення. Також модель передбачає можливість поступового розширення функціоналу платформи та додавання нових сервісів.

Для реалізації обраного напрямку диверсифікації розроблено план впровадження проєкту, який включає поетапний запуск платформи електронної комерції та інтеграцію з існуючими бізнес-процесами Нової Пошти. План враховує необхідність технологічної підготовки, навчання персоналу, залучення партнерів та просування серед потенційних користувачів. В табл. 3.6 описаний план впровадження платформи електронної комерції підприємства.

Таблиця 3.6

**План впровадження платформи електронної комерції ТОВ «Нова
Пошта»***

Етап	Період	Ключові завдання	Очікувані результати	Відповідальні підрозділи
Підготовчий	1-3 місяці	- Розробка концепції платформи - Формування проєктної команди - Дослідження потреб потенційних користувачів - Визначення технічних вимог	- Затверджена концепція - Сформована команда - Технічне завдання - Бізнес-план	- Департамент стратегічного розвитку - Департамент ІТ - Відділ маркетингу
Технологічний	4-9 місяці	- Розробка програмного забезпечення - Створення дизайну інтерфейсу - Інтеграція з існуючими системами- Тестування платформи	- Бета-версія платформи- Інтеграція з логістичною системою- Інтеграція з платіжними системами	- Департамент ІТ- Департамент логістики- Відділ тестування
Пілотний запуск	10-12 місяці	- залучення обмеженої кількості продавців- Тестування з реальними користувачами- Доопрацювання функціоналу- Підготовка до повноцінного запуску	- Функціонує платформа- База початкових продавців- Усунені виявлені недоліки	- Відділ маркетингу- Департамент ІТ- Департамент по роботі з клієнтами
Повномасштабний запуск	13-15 місяці	- Масштабна рекламна кампанія- Активне залучення продавців та покупців- Запуск усіх функціональних модулів- Моніторинг продуктивності системи	- Досягнення планових показників відвідуваності- Формування бази активних користувачів- Налагоджені бізнес-процеси	- Департамент маркетингу- Департамент продажів- Департамент ІТ
Розширення функціоналу	16-24 місяці	- Впровадження додаткових сервісів- Інтеграція з міжнародними платформами- Розробка мобільного додатку- Удосконалення аналітичних інструментів	- Розширений функціонал платформи- Вихід на міжнародний ринок- Зростання бази користувачів	- Департамент ІТ- Департамент розвитку бізнесу- Департамент міжнародної діяльності

*Джерело: побудовано автором

Розроблений план впровадження платформи електронної комерції передбачає послідовну реалізацію проєкту протягом двох років. План включає п'ять основних етапів: підготовчий, технологічний, пілотний запуск, повномасштабний запуск та розширення функціоналу. На кожному етапі визначено ключові завдання, очікувані результати та відповідальні підрозділи.

На підготовчому етапі (1-3 місяці) здійснюється розробка концепції платформи, формування проєктної команди, дослідження потреб потенційних користувачів та визначення технічних вимог. Технологічний етап (4-9 місяці) передбачає розробку програмного забезпечення, створення дизайну інтерфейсу, інтеграцію з існуючими системами та тестування платформи. Пілотний запуск (10-12 місяці) включає залучення обмеженої кількості продавців, тестування з реальними користувачами та доопрацювання функціоналу.

Повномасштабний запуск платформи запланований на 13-15 місяці та передбачає проведення масштабної рекламної кампанії, активне залучення продавців і покупців, запуск усіх функціональних модулів. На завершальному етапі (16-24 місяці) відбудуватиметься розширення функціоналу платформи, інтеграція з міжнародними платформами, розробка мобільного додатку та удосконалення аналітичних інструментів [23].

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що оптимальним напрямом диверсифікації господарської діяльності Нової Пошти є створення власної платформи електронної комерції.

3.2. Оцінка ефективності реалізації стратегії диверсифікації

Диверсифікація підприємницької діяльності формує потребу в комплексній оцінці ефективності впровадження відповідних стратегічних заходів. Організація аналітичної роботи з оцінювання стратегії диверсифікації діяльності компанії "Нова Пошта" становить науковий та практичний інтерес з огляду на динаміку розвитку підприємства та його адаптацію до мінливих умов ринку логістичних послуг. Методологічне забезпечення оцінки ефективності

стратегії диверсифікації передбачає застосування системи показників, які характеризують економічні, фінансові, маркетингові та організаційні аспекти діяльності.

Оцінка ефективності реалізації стратегії диверсифікації потребує встановлення відповідних критеріїв та індикаторів успішності. Науковий підхід до оцінювання передбачає структурування та ієрархізацію елементів системи оцінювання. Необхідно звернути увагу на той факт, що компанія "Нова Пошта" наразі втілює кілька напрямів диверсифікації одночасно, зокрема: горизонтальну диверсифікацію через розширення спектру логістичних послуг; вертикальну через інтеграцію з суміжними сферами діяльності; конгломератну через вихід у нові галузі, не пов'язані з основною спеціалізацією.

Процес оцінювання вимагає систематизації аналітичних процедур, їх ранжування за значущістю. Специфіка логістичного бізнесу компанії "Нова Пошта" створює додаткові аспекти для аналізу, оскільки логістичні послуги характеризуються нематеріальністю, неможливістю складування та зберігання, а також високою мінливістю якості. Структура програми оцінювання ефективності стратегії диверсифікації включає аналіз економічних показників, дослідження ступеня синергії між різними напрямками діяльності, оцінку внеску нових напрямків у загальну прибутковість бізнесу [13; 15].

Математичний апарат оцінювання базується на застосуванні інтегральних показників, що дозволяють врахувати вплив різноманітних факторів. Диверсифікація діяльності компанії "Нова Пошта" визначається як процес розширення асортименту послуг, освоєння нових ринків і видів діяльності з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку. Відповідно до цього, розроблено систему оцінки ефективності стратегії диверсифікації, що включає економічні, фінансові, маркетингові та організаційні групи показників.

Фінансово-економічний аналіз наслідків диверсифікації діяльності компанії "Нова Пошта" становить першу складову комплексної оцінки. Динаміка основних фінансових показників компанії за останні роки демонструє

стабільне зростання виручки та прибутку, незважаючи на складні економічні умови в країні. Розширення спектру послуг та географії діяльності сприяло збільшенню частки ринку та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Для детального аналізу фінансово-економічних результатів диверсифікації діяльності компанії "Нова Пошта" розроблено систему показників, що відображає ключові аспекти функціонування підприємства. Зокрема, розглядаються показники рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності. Динаміка цих показників дозволяє оцінити вплив стратегії диверсифікації на загальний стан підприємства. В табл. 3.7 описана динаміка основних фінансово-економічних показників підприємства.

Таблиця 3.7

**Динаміка основних фінансово-економічних показників компанії
"Нова Пошта" в умовах реалізації стратегії диверсифікації
за 2022-2024 рр.***

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2022	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації послуг, млн грн	17435,2	21876,4	26487,3	9052,1	51,9
Собівартість послуг, млн грн	11432,6	14325,8	17289,4	5856,8	51,2
Валовий прибуток, млн грн	6002,6	7550,6	9197,9	3195,3	53,2
Чистий прибуток, млн грн	1876,5	2543,2	3356,8	1480,3	78,9
Рентабельність продажу, %	10,8	11,6	12,7	1,9	17,6
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,87	2,12	2,36	0,49	26,2
Коефіцієнт фінансової автономії	0,52	0,58	0,64	0,12	23,1
ROA (рентабельність активів), %	12,5	14,7	17,2	4,7	37,6
ROE (рентабельність власного капіталу), %	24,1	25,3	26,9	2,8	11,6

*Джерело: побудовано за даними [28]

Аналіз даних таблиці 3.7 свідчить про позитивну динаміку фінансово-економічних показників компанії "Нова Пошта" протягом періоду реалізації

стратегії диверсифікації. Чистий дохід від реалізації послуг зріс на 51,9% за три роки, сягнувши 26487,3 млн грн у 2024 році. Прискорене зростання чистого прибутку на 78,9% відносно доходу вказує на підвищення ефективності господарської діяльності. Спостерігається покращення показників рентабельності: рентабельність продажу зросла з 10,8% до 12,7%, рентабельність активів – з 12,5% до 17,2%. Зміцнення фінансової стійкості підтверджується зростанням коефіцієнта фінансової автономії з 0,52 до 0,64. Зазначені тенденції підтверджують позитивний вплив стратегії диверсифікації на фінансовий стан компанії.

Диверсифікація діяльності компанії "Нова Пошта" реалізується через впровадження нових напрямків послуг. Розширення спектру послуг дозволило компанії задовольнити різноманітні потреби клієнтів, збільшити клієнтську базу та підвищити лояльність існуючих клієнтів. Варто зазначити, що кожен новий напрямок діяльності має різний внесок у загальний фінансовий результат компанії.

Структура доходів компанії "Нова Пошта" за різними напрямками діяльності демонструє зміни в процесі реалізації стратегії диверсифікації. Основна діяльність компанії – доставка відправлень – залишається домінуючим джерелом доходу, проте спостерігається зростання частки нових напрямків діяльності. Різноманітність послуг дозволяє компанії мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту на окремі види послуг, та забезпечити стабільний розвиток. В табл. 3.8 описана структура доходів підприємства.

Аналіз структури доходів компанії "Нова Пошта" (таблиця 3.8) виявляє тенденцію до зменшення частки основного напрямку діяльності (доставка відправлень) з 62% у 2022 році до 55% у 2024 році при одночасному зростанні в абсолютному вираженні. Натомість зростає частка нових напрямків: міжнародна доставка збільшила свою частку на 3 п.п. до 11%, фулфілмент - на 4 п.п. до 10%. Стабільною залишається частка адресної доставки - 15%. Логістичні рішення для бізнесу демонструють зростання з 5% до 7%. Виняток становлять фінансові послуги, частка яких скоротилася з 4% до 2%. Ця

динаміка свідчить про ефективність стратегії диверсифікації та поступове зростання значущості нових напрямків діяльності компанії.

Таблиця 3.8

**Структура доходів компанії "Нова Пошта" за напрямками діяльності
в 2022-2024 рр.***

Напрямок діяльності	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення 2024 р./2022 р. в.п.
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	
Доставка відправлень (основний напрямок)	10809,8	62,0	12908,1	59,0	14568,0	55,0	-7,0
Міжнародна доставка	1395,0	8,0	1969,0	9,0	2913,6	11,0	+3,0
Фулфілмент (комплексні послуги для e-commerce)	1046,1	6,0	1750,1	8,0	2648,7	10,0	+4,0
Адресна доставка	2615,3	15,0	3281,5	15,0	3973,1	15,0	0,0
Логістичні рішення для бізнесу	871,8	5,0	1312,6	6,0	1854,1	7,0	+2,0
Фінансові послуги	697,4	4,0	656,3	3,0	529,7	2,0	-2,0
Всього	17435,4	100,0	21877,6	100,0	26487,2	100,0	-

*Джерело: побудовано за даними [28]

Рівень синергетичного ефекту від реалізації стратегії диверсифікації становить вагомий чинник оцінки її ефективності. Синергетичний ефект виникає внаслідок взаємодоповнення різних напрямків діяльності, спільного використання ресурсів, можливості комплексного обслуговування клієнтів. Для компанії "Нова Пошта" синергетичний ефект проявляється через оптимізацію логістичних процесів, зниження питомих витрат на одиницю послуги, підвищення якості обслуговування клієнтів.

Методика оцінки синергетичного ефекту передбачає порівняння фактичних результатів діяльності з розрахунковими показниками, що могли бути досягнуті за відсутності взаємодії між різними напрямками діяльності. Результати розрахунків свідчать про наявність суттєвого синергетичного ефекту від реалізації стратегії диверсифікації компанії "Нова Пошта". В табл. 3.9 наведена оцінка синергетичного ефекту від реалізації стратегії диверсифікації підприємства.

За результатами аналізу даних таблиці 3.9 встановлено, що синергетичний ефект від реалізації стратегії диверсифікації компанії "Нова Пошта" у 2024 році склав 1206,7 млн грн. Найбільшу частку в структурі синергетичного ефекту займає операційна синергія (64,4%), зокрема спільне використання логістичної інфраструктури (31,2%), оптимізація маршрутів доставки (20,2%) та економія на масштабі закупівель (13,0%). Управлінська синергія становить 16,5% загального ефекту та проявляється через єдину систему управління та контролю (9,4%) і обмін досвідом між підрозділами (7,1%). Ринкова синергія формує 19,1% загального ефекту, включаючи крос-продажі послуг (12,1%) та підвищення лояльності клієнтів (7,0%). Отримані результати підтверджують значний синергетичний ефект від впровадження різних напрямків діяльності в рамках стратегії диверсифікації.

Таблиця 3.9

**Оцінка синергетичного ефекту від реалізації стратегії диверсифікації
компанії "Нова Пошта" у 2024 р.***

Вид синергії	Напрямки взаємодії	Економічний ефект, млн грн	Питома вага, %
Операційна синергія	Спільне використання логістичної інфраструктури	376,5	31,2
	Оптимізація маршрутів доставки	243,8	20,2
	Економія на масштабі закупівель	157,4	13,0
Управлінська синергія	Єдина система управління та контролю	112,9	9,4
	Обмін досвідом між підрозділами	85,3	7,1
Ринкова синергія	Крос-продажі послуг	146,2	12,1
	Підвищення лояльності клієнтів	84,6	7,0
Всього		1206,7	100,0

*Джерело: побудовано за даними [28]

Маркетингові аспекти оцінки ефективності стратегії диверсифікації потребують окремого розгляду. Диверсифікація діяльності компанії "Нова Пошта" супроводжується розширенням клієнтської бази, зміцненням ринкових позицій, зростанням упізнаваності бренду. В умовах високої конкуренції на ринку логістичних послуг здатність компанії задовольняти різноманітні потреби клієнтів стає ключовим фактором конкурентоспроможності.

Дослідження ринкової позиції компанії "Нова Пошта" демонструє зростання частки ринку в сегментах, що відповідають новим напрямкам діяльності. Розширення спектру послуг дозволило залучити нові категорії клієнтів, зокрема, представників великого бізнесу, міжнародних компаній, онлайн-ритейлерів. Диверсифікація клієнтської бази знижує залежність компанії від окремих сегментів ринку та сприяє стабільності доходів. В табл. 3.10 наведена динаміка показників ринкової позиції підприємства.

Таблиця 3.10

Динаміка показників ринкової позиції ТОВ "Нова Пошта" в умовах диверсифікації діяльності за 2022-2024 рр.*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022	Темп приросту, %
Частка ринку в сегменті доставки відправлень, %	53,7	55,8	58,2	4,5	8,4
Частка ринку в сегменті міжнародної доставки, %	21,5	25,3	31,7	10,2	47,4
Частка ринку в сегменті послуг для e-commerce, %	17,8	24,6	32,1	14,3	80,3
Загальна кількість активних клієнтів, тис.	12436	14875	17263	4827	38,8
Кількість корпоративних клієнтів, тис.	187,3	234,5	285,8	98,5	52,6
Індекс задоволеності клієнтів (CSI), бали	7,8	8,2	8,6	0,8	10,3
Коефіцієнт утримання клієнтів, %	82,4	85,7	89,3	6,9	8,4
Показник NPS (Net Promoter Score), бали	43	47	52	9	20,9
Кількість нових послуг, впроваджених за рік	7	9	12	5	71,4

*Джерело: побудовано за даними [28]

Аналіз показників ринкової позиції компанії "Нова Пошта" (таблиця 3.10) демонструє зміцнення конкурентних позицій підприємства внаслідок реалізації стратегії диверсифікації. Зокрема, відбулося зростання частки ринку в сегменті доставки відправлень з 53,7% до 58,2% (+4,5 п.п.). Найбільший приріст частки ринку спостерігається в нових напрямках діяльності: у сегменті міжнародної доставки – з 21,5% до 31,7% (+10,2 п.п.), у сегменті послуг для e-commerce – з

17,8% до 32,1% (+14,3 п.п.). Загальна кількість активних клієнтів зросла на 38,8%, а кількість корпоративних клієнтів – на 52,6%. Підвищення якості обслуговування відображається у зростанні індексу задоволеності клієнтів з 7,8 до 8,6 балів та показника NPS з 43 до 52 балів. Коефіцієнт утримання клієнтів збільшився з 82,4% до 89,3%. Компанія активно впроваджує нові послуги, кількість яких зросла з 7 у 2022 році до 12 у 2024 році.

Оцінка ефективності інвестицій у нові напрямки діяльності компанії "Нова Пошта" становить важливий аспект аналізу результативності стратегії диверсифікації. Кожен новий напрямок діяльності вимагає певних капіталовкладень, які мають забезпечити очікуваний рівень прибутковості. Компанія здійснює інвестиції в розвиток логістичної інфраструктури, придбання спеціалізованого обладнання, впровадження інформаційних систем, навчання персоналу [24; 28].

Розрахунок показників ефективності інвестицій базується на співвідношенні отриманих результатів та здійснених витрат. Для кожного напрямку діяльності визначено період окупності інвестицій, чисту приведену вартість (NPV), внутрішню норму прибутковості (IRR). Результати розрахунків дозволяють оцінити ефективність інвестицій у різні напрямки діяльності та прийняти рішення щодо подальшого розвитку кожного з них. В табл. 3.11 наведена оцінка ефективності інвестицій у нові напрямки діяльності підприємства.

Аналіз даних таблиці 3.11 дозволяє зробити висновок про високу ефективність інвестицій у нові напрямки діяльності компанії "Нова Пошта". Загальний обсяг інвестицій у диверсифікацію діяльності станом на кінець 2024 року склав 2866,7 млн грн з середнім періодом окупності 3,1 роки. Чиста приведена вартість (NPV) за всіма напрямками диверсифікації становить 1393,9 млн грн, внутрішня норма прибутковості (IRR) – 19,4%, індекс прибутковості (PI) – 1,49. Найбільш ефективними з точки зору періоду окупності та показника IRR виявилися інвестиції в розвиток адресної доставки (період окупності – 2,5 роки, IRR – 24,3%) та фулфілменту (період окупності – 2,8 роки, IRR – 22,4%).

Найнижчі показники ефективності демонструють інвестиції у фінансові послуги (період окупності – 4,2 роки, IRR – 13,8%), що підтверджує скорочення частки цього напрямку в структурі доходів компанії.

Таблиця 3.11

**Оцінка ефективності інвестицій у нові напрямки діяльності компанії
"Нова Пошта" (станом на кінець 2024 р.)***

Напрямок діяльності	Обсяг інвестицій, млн грн	Період окупності, років	NPV, млн грн	IRR, %	Індекс прибутковості (PI)
Міжнародна доставка	876,4	3,2	342,8	18,7	1,39
Фулфілмент (комплексні послуги для e-commerce)	743,5	2,8	415,9	22,4	1,56
Адресна доставка	582,1	2,5	376,2	24,3	1,65
Логістичні рішення для бізнесу	427,8	3,7	174,3	16,5	1,41
Фінансові послуги	236,9	4,2	84,7	13,8	1,36
Всього за напрямками диверсифікації	2866,7	3,1	1393,9	19,4	1,49

*Джерело: побудовано за даними [28]

Комплексна оцінка ефективності реалізації стратегії диверсифікації компанії "Нова Пошта" потребує інтеграції результатів аналізу за різними аспектами діяльності. Для цього розроблено методика розрахунку інтегрального показника ефективності стратегії диверсифікації, що враховує економічні, фінансові, маркетингові та інвестиційні аспекти. Інтегральний показник розраховується як середньозважене значення нормалізованих показників за окремими напрямками оцінки з урахуванням вагових коефіцієнтів.

Економічний ефект від реалізації стратегії диверсифікації проявляється через зростання доходів та прибутку компанії, підвищення рентабельності діяльності, зміцнення фінансової стійкості. Диверсифікація діяльності сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з коливаннями попиту на окремі види послуг, та забезпечує стабільність розвитку підприємства. Аналіз динаміки основних економічних показників компанії "Нова Пошта" свідчить про позитивний вплив стратегії диверсифікації на результати діяльності [15; 28].

Соціальний ефект від реалізації стратегії диверсифікації проявляється через створення нових робочих місць, підвищення кваліфікації персоналу, покращення умов праці. Реалізація нових напрямків діяльності вимагає залучення додаткових кадрових ресурсів, що сприяє зниженню рівня безробіття та підвищенню добробуту населення. Компанія "Нова Пошта" активно інвестує в розвиток персоналу, забезпечуючи співробітникам можливості для професійного зростання та самореалізації.

Оцінка ефективності реалізації стратегії диверсифікації компанії "Нова Пошта" свідчить про досягнення поставлених цілей щодо розширення спектру послуг, зміцнення ринкових позицій, підвищення фінансової стійкості та забезпечення сталого розвитку підприємства. Диверсифікація діяльності дозволила компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, мінімізувати ризики та використати нові можливості для зростання. Результати аналізу підтверджують ефективність стратегії диверсифікації як інструмента забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного розвитку ринку логістичних послуг.

Перспективи подальшого розвитку стратегії диверсифікації компанії "Нова Пошта" пов'язані з освоєнням нових сегментів ринку, впровадженням інноваційних технологій, розширенням географії діяльності. Зокрема, перспективними напрямками диверсифікації виявлено розвиток логістичних послуг для e-commerce, розширення міжнародної діяльності, впровадження комплексних логістичних рішень для бізнесу. Реалізація зазначених напрямків потребує відповідного фінансового, організаційного та кадрового забезпечення.

Методичний підхід до оцінки ефективності стратегії диверсифікації передбачає систематичний моніторинг результатів діяльності за кожним напрямком, оцінку синергетичного ефекту від взаємодії різних напрямків, аналіз впливу диверсифікації на загальні результати діяльності підприємства [20; 23; 28].

3.3. Ризики та шляхи їх мінімізації при диверсифікації підприємницької діяльності

Диверсифікація підприємницької діяльності транспортно-логістичних компаній, зокрема ТОВ "Нова Пошта", супроводжується численними ризиками, що здатні суттєво вплинути на успішність реалізації стратегії. Процес ухвалення рішень щодо впровадження стратегій диверсифікації вимагає детального аналізу потенційних загроз та розробки механізмів запобігання або мінімізації можливих негативних наслідків. Водночас розгляд ризиків слід здійснювати з урахуванням специфіки галузі та особливостей функціонування конкретного підприємства.

Аналіз діяльності ТОВ "Нова Пошта" в контексті впровадження стратегій диверсифікації дозволив виявити цілу низку ризиків, систематизація яких дає змогу запропонувати дієві механізми їх запобігання. Розглянемо класифікацію ризиків за джерелами їх виникнення, що дасть можливість побудувати ефективну систему управління ними. Необхідно враховувати, що частина ризиків може мати зовнішній характер, спричинений факторами макросередовища, а інша частина – виникати внаслідок внутрішніх особливостей організації [25].

Зовнішні ризики при диверсифікації компанії "Нова Пошта" можуть бути пов'язані з політичною нестабільністю, економічними коливаннями, зміною законодавства, загостренням конкуренції, трансформацією споживчих уподобань тощо. Внутрішні ризики зазвичай стосуються неефективності управління, недостатньої кваліфікації персоналу, обмеженості фінансових ресурсів, застарілої матеріально-технічної бази, проблем з інформаційним забезпеченням та комунікаціями.

Стратегічні ризики диверсифікації для ТОВ "Нова Пошта" пов'язані з можливістю недосягнення встановлених цілей внаслідок помилкової оцінки привабливості нових ринків, неправильного вибору форми диверсифікації, недостатнього врахування синергетичних ефектів між підрозділами компанії.

Наприклад, при виході на ринок фінансових послуг компанії необхідно враховувати не лише потенційний прибуток, але й ступінь узгодженості нового напрямку з основною діяльністю, а також наявність достатніх компетенцій у персоналу.

Проаналізуємо детальніше ризики диверсифікації діяльності ТОВ "Нова Пошта" та сформуємо відповідну класифікацію (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12

**Класифікація ризиків при реалізації стратегії диверсифікації
ТОВ «Нова Пошта»***

Група ризиків	Види ризиків	Характеристика
Фінансові	Інвестиційні ризики	Можливість втрати капіталовкладень у нові напрями діяльності
	Валютні ризики	Збитки через зміну валютних курсів при міжнародній диверсифікації
	Кредитні ризики	Зростання кредитного навантаження та відсоткових ставок
	Ризики ліквідності	Недостатність грошових коштів для забезпечення поточної діяльності
Операційні	Ризики персоналу	Відсутність необхідних компетенцій та опір змінам
	Технологічні ризики	Несумісність технологій в різних напрямках діяльності
	Логістичні ризики	Зростання складності логістичних процесів
	Ризики якості	Зниження якості послуг через розпорошення ресурсів
Ринкові	Конкурентні ризики	Посилення конкуренції на нових ринках
	Споживчі ризики	Невідповідність пропозиції потребам споживачів
	Ризики постачання	Залежність від постачальників на нових ринках
	Цінові ризики	Помилкова цінова політика на нових ринках
Стратегічні	Ризики вибору напрямку	Помилковий вибір напрямку диверсифікації
	Ризики втрати фокусу	Послаблення позицій в основному бізнесі
	Організаційні ризики	Неефективність організаційної структури
	Ризики управління	Неефективність системи управління диверсифікованим бізнесом

*Джерело: побудовано за даними [24]

Представлена класифікація демонструє різноманітність ризиків, з якими стикається компанія "Нова Пошта" при реалізації стратегії диверсифікації.

Фінансові ризики становлять особливу загрозу через необхідність значних капіталовкладень при виході на нові ринки. Операційні ризики пов'язані з ускладненням бізнес-процесів та необхідністю адаптації персоналу до нових умов роботи. Ринкові ризики виникають через недостатнє знання нових ринків, а стратегічні ризики можуть призвести до втрати конкурентних позицій у разі помилкового вибору напряму диверсифікації.

Розглянемо детальніше фінансові ризики, які часто мають найбільший вплив на успішність диверсифікації. Для компанії "Нова Пошта" ці ризики пов'язані насамперед з необхідністю значних інвестицій у нові напрями діяльності. Наприклад, розвиток міжнародної доставки вимагає створення нових логістичних хабів, придбання транспортних засобів, навчання персоналу тощо. При цьому існують ризики перевищення запланованих витрат, затримки строків окупності, недосягнення планових показників прибутковості.

Окремого розгляду заслуговують операційні ризики, що виникають при освоєнні нових видів діяльності. Для персоналу компанії "Нова Пошта" диверсифікація часто означає необхідність освоєння нових компетенцій, адаптації до змін у бізнес-процесах, подолання психологічного бар'єру, пов'язаного з виходом із зони комфорту. Операційні ризики можуть також виникати через несумісність технологій, що використовуються в різних напрямках діяльності, та складність інтеграції інформаційних систем [25; 30].

Доцільно також звернути увагу на ринкові ризики, що виникають при виході на нові ринки. Компанія "Нова Пошта" може зіткнутися з інтенсивною конкуренцією, недостатнім знанням специфіки нового ринку, непередбачуваними змінами споживчих уподобань. Наприклад, при диверсифікації у сферу фінансових послуг компанія потрапляє в середовище з високим рівнем конкуренції, де вже працюють спеціалізовані фінансові установи з великим досвідом та лояльною клієнтською базою.

Для кількісної оцінки ризиків при диверсифікації компанії "Нова Пошта" можна застосувати методику, що базується на визначенні вірогідності

виникнення ризику та масштабу можливих наслідків. Результати такої оцінки для основних видів ризиків наведені в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Оцінка ризиків при диверсифікації діяльності ТОВ «Нова Пошта»*

Вид ризику	Вірогідність виникнення (0-1)	Масштаб наслідків (1-10)	Індекс ризику	Рівень ризику
Інвестиційний ризик	0,7	9	6,3	Високий
Ризик персоналу	0,8	7	5,6	Високий
Технологічний ризик	0,6	8	4,8	Середній
Конкурентний ризик	0,9	8	7,2	Високий
Споживчий ризик	0,5	7	3,5	Середній
Ризик вибору напряму	0,4	10	4,0	Середній
Організаційний ризик	0,7	6	4,2	Середній
Ризик втрати фокусу	0,6	9	5,4	Високий
Валютний ризик	0,8	5	4,0	Середній
Логістичний ризик	0,5	6	3,0	Середній

*Джерело: побудовано за даними [30]

Аналіз даних таблиці 3.13 дозволяє зробити висновок, що найбільш значущими для компанії "Нова Пошта" є конкурентні ризики (індекс ризику 7,2), інвестиційні ризики (6,3), ризики персоналу (5,6) та ризики втрати фокусу (5,4). Саме на мінімізацію цих ризиків слід спрямувати основні зусилля при розробці та реалізації стратегії диверсифікації. Середній рівень ризику мають технологічний, споживчий, організаційний, валютний та логістичний ризики, а також ризик вибору напряму диверсифікації.

Процес управління ризиками при диверсифікації діяльності ТОВ "Нова Пошта" має базуватися на системному підході та включати такі етапи: ідентифікація ризиків, їх оцінка, розробка методів управління, моніторинг та контроль. При цьому особливу увагу слід приділяти виявленню взаємозв'язків між різними видами ризиків, оскільки реалізація одного ризику може спричинити виникнення інших [28; 30]

Для ефективного управління ризиками при диверсифікації компанії "Нова Пошта" доцільно використовувати різні методи, вибір яких залежить від конкретного виду ризику та особливостей нового напрямку діяльності. Основні методи управління ризиками включають: уникнення ризику, прийняття ризику, передачу ризику та мінімізацію ризику.

Уникнення ризику передбачає відмову від певних дій, пов'язаних з високим рівнем ризику. Наприклад, компанія "Нова Пошта" може відмовитися від виходу на ринки з високим рівнем політичної нестабільності або від освоєння видів діяльності, що вимагають специфічних компетенцій, відсутніх у компанії.

Прийняття ризику означає усвідомлене прийняття можливих негативних наслідків. Цей метод доцільно застосовувати для ризиків з низьким індексом, коли витрати на управління ризиком перевищують можливі втрати від його реалізації.

Передача ризику передбачає перенесення відповідальності за ризик на інших суб'єктів, наприклад, через страхування, аутсорсинг, хеджування тощо. Так, компанія "Нова Пошта" може застрахувати вантажі при міжнародних перевезеннях або передати деякі функції на аутсорсинг місцевим компаніям при виході на нові географічні ринки.

Мінімізація ризику спрямована на зменшення вірогідності виникнення ризику або масштабу його наслідків. Цей метод може реалізовуватися через диверсифікацію діяльності, створення резервів, розподіл ризиків тощо.

Запропонуємо комплекс заходів щодо мінімізації основних ризиків диверсифікації діяльності ТОВ "Нова Пошта" (таблиця 3.14).

Запропоновані заходи спрямовані на мінімізацію найбільш значущих ризиків диверсифікації компанії "Нова Пошта". Зокрема, для мінімізації інвестиційних ризиків пропонується поетапне інвестування та диверсифікація джерел фінансування, що дозволить знизити фінансові втрати при невдалих інвестиціях. Для подолання ризиків персоналу рекомендується впровадження

програм навчання та залучення зовнішніх експертів, що сприятиме формуванню необхідних компетенцій для роботи в нових напрямках діяльності.

Таблиця 3.14

Заходи щодо мінімізації ризиків диверсифікації діяльності

ТОВ «Нова Пошта»*

Вид ризику	Заходи щодо мінімізації	Очікуваний результат
Інвестиційний ризик	- Розробка детального бізнес-плану з урахуванням різних сценаріїв- Поетапне інвестування з проміжним аналізом результатів- Диверсифікація джерел фінансування- Залучення партнерів для спільних інвестицій	Зниження фінансових втрат при невдалих інвестиціях та підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів
Ризик персоналу	- Програми навчання та розвитку персоналу- Залучення зовнішніх експертів з досвідом роботи в нових напрямках- Система мотивації та винагороди за успішне освоєння нових компетенцій- Створення крос-функціональних команд	Подолання опору змінам та формування необхідних компетенцій для роботи в нових напрямках діяльності
Конкурентний ризик	- Детальний аналіз конкурентного середовища на нових ринках- Розробка конкурентних переваг з урахуванням специфіки нових ринків- Формування унікальної пропозиції цінності- Активна маркетингова політика	Забезпечення конкурентоспроможності на нових ринках та зміцнення ринкових позицій
Ризик втрати фокусу	- Чітке формулювання стратегічних пріоритетів- Розробка збалансованої системи показників- Регулярний аналіз ефективності різних напрямів діяльності- Призначення відповідальних за різні напрями діяльності	Збереження стратегічного фокусу та збалансований розвиток різних напрямів діяльності
Технологічний ризик	- Створення єдиної технологічної платформи- Забезпечення сумісності інформаційних систем- Стандартизація процесів- Залучення ІТ-консультантів	Ефективне технологічне забезпечення нових напрямів діяльності
Споживчий ризик	- Маркетингові дослідження потреб споживачів- Тестування нових продуктів та послуг- Система збору та аналізу зворотного зв'язку- Персоналізація пропозицій	Відповідність пропозиції потребам споживачів

*Джерело: побудовано за даними [28]

Особливу увагу слід приділити мінімізації конкурентних ризиків, які мають найвищий індекс ризику. Запропоновані заходи, такі як детальний аналіз конкурентного середовища та формування унікальної пропозиції цінності, дозволять забезпечити конкурентоспроможність компанії "Нова Пошта" на нових ринках. Також рекомендується впровадження заходів щодо мінімізації ризику втрати фокусу, що допоможе зберегти стратегічний фокус та забезпечити збалансований розвиток різних напрямів діяльності.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо мінімізації ризиків диверсифікації діяльності ТОВ "Нова Пошта" доцільно використовувати низку кількісних та якісних показників. Кількісні показники можуть включати зміну індексу ризику після впровадження заходів, рентабельність інвестицій у нові напрями діяльності, зміну частки ринку тощо. Якісні показники можуть стосуватися рівня задоволеності клієнтів, репутації компанії, лояльності персоналу.[28,30]

Розглянемо більш детально рекомендації щодо мінімізації ризиків диверсифікації для компанії "Нова Пошта" з урахуванням специфіки різних напрямків диверсифікації.

При географічній диверсифікації, що передбачає вихід на нові географічні ринки, основними ризиками є недостатнє знання місцевих особливостей, культурні відмінності, регуляторні обмеження, логістичні проблеми тощо. Для мінімізації цих ризиків компанії "Нова Пошта" рекомендується проводити детальний аналіз нових ринків, залучати місцевих партнерів та експертів, розробляти адаптовані до місцевих умов бізнес-моделі, впроваджувати гнучкі системи управління, що враховують місцеву специфіку.

При продуктивній диверсифікації, що пов'язана з розширенням асортименту послуг, основними ризиками є недостатня компетентність в нових сферах, можливе зниження якості основних послуг, втрата фокусу, загроза репутації тощо. Мінімізація цих ризиків може здійснюватися шляхом поетапного впровадження нових послуг, тестування на обмеженому ринку,

формування крос-функціональних команд, що забезпечують передачу знань та досвіду між різними напрямками діяльності.

При диверсифікації у сферу електронної комерції компанія "Нова Пошта" може зіткнутися з ризиками, пов'язаними з інформаційною безпекою, технологічними обмеженнями, недостатнім досвідом у сфері онлайн-продажів. Мінімізація цих ризиків можлива через залучення ІТ-фахівців, впровадження сучасних систем захисту інформації, поетапну розробку та тестування електронних платформ, навчання персоналу основам електронної комерції, (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

**Алгоритм управління ризиками при диверсифікації діяльності ТОВ
«Нова Пошта»***

Етап	Зміст етапу	Методи та інструменти	Відповідальні особи	Результат
1. Ідентифікація ризиків	Виявлення та класифікація потенційних ризиків диверсифікації	- Експертний аналіз - SWOT-аналіз - Бенчмаркінг - Аналіз документів - Мозковий штурм	- Керівники проєктів - Ризик-менеджери - Зовнішні консультанти	Реєстр ризиків диверсифікації
2. Оцінка ризиків	Визначення вірогідності виникнення та масштабу наслідків ризиків	- Матриця ризиків - Статистичні методи - Метод аналогій - Метод сценаріїв	- Ризик-менеджери - Фінансові аналітики - Експерти з нових напрямів	Карта ризиків з визначенням пріоритетності
3. Розробка методів управління	Вибір методів уникнення, прийняття, передачі або мінімізації ризиків	- Аналіз витрат і вигод - Метод прийняття рішень - Портфельний аналіз	- Топ-менеджмент - Ризик-менеджери - Керівники підрозділів	План управління ризиками
4. Впровадження методів	Реалізація обраних методів управління ризиками	- Проєктний менеджмент - Бюджетування - Навчання персоналу	- Керівники проєктів - Лінійні менеджери - Персонал	Зниження рівня ризиків
5. Моніторинг та контроль	Відстеження ефективності управління ризиками та коригування методів	- Система збалансованих показників - Аудит ризиків - Аналіз відхилень	- Служба внутрішнього контролю - Ризик-менеджери - Керівники підрозділів	Звіт про стан управління ризиками та рекомендації щодо коригування

*Джерело: побудовано автором

Розроблений алгоритм управління ризиками при диверсифікації діяльності ТОВ "Нова Пошта" передбачає послідовну реалізацію п'яти етапів, починаючи з ідентифікації ризиків і завершуючи моніторингом та контролем. На кожному етапі визначені відповідні методи та інструменти, відповідальні особи та очікувані результати. Особливу увагу в даному алгоритмі приділено визначенню відповідальних осіб на кожному етапі, що дозволяє забезпечити чіткий розподіл обов'язків та підвищити ефективність процесу управління ризиками [15; 25].

Впровадження запропонованого алгоритму дозволить компанії "Нова Пошта" систематизувати процес управління ризиками при диверсифікації діяльності, забезпечити своєчасне виявлення та мінімізацію ризиків, а також підвищити ефективність реалізації стратегії диверсифікації в цілому. Регулярний моніторинг та контроль ефективності управління ризиками забезпечить можливість оперативного коригування методів управління у разі зміни зовнішніх або внутрішніх умов.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення стратегії диверсифікації підприємства «Нова Пошта». Обґрунтовано вибір оптимального варіанту — розширення діяльності у сфері електронної комерції та ІТ-рішень для бізнесу. Проведено попередню оцінку ефективності реалізації стратегії, яка показала її економічну доцільність та потенціал підвищення прибутковості. Окрему увагу приділено ризикам диверсифікації та шляхам їх мінімізації, серед яких — страхування, поступове впровадження проектів та систематичний моніторинг ринку. Запропонована стратегія дозволить підприємству зміцнити свої конкурентні позиції, знизити залежність від окремих сегментів ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнення теоретичних підходів підтвердило, що диверсифікація є багатовимірним економічним явищем, яке проявляється як процес розширення напрямів діяльності з метою зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності. Основні види диверсифікації включають споріднену (концентричну), неспоріднену (конгломератну), вертикальну та горизонтальну, кожна з яких має специфічні ризики та ресурсні вимоги.

2. Проаналізовано та систематизовано види диверсифікації за різними ознаками, зокрема за напрямом розвитку (пов'язана/непов'язана), за типом продукту/процесу (товарна, технологічна, регіональна) та за часовим горизонтом (коротко-, середньо- і довгострокова). Це створило методологічне підґрунтя для вибору та обґрунтування стратегії ТОВ "Нова Пошта".

3. Дослідження показало, що традиційні фінансові показники не повністю відображають ефективність диверсифікації. У зв'язку з цим розроблено комплексну модель оцінювання, яка інтегрує фінансові (рентабельність, ліквідність) та нефінансові параметри, зокрема, синергетичний ефект, ринкову позицію, інноваційний потенціал та адаптивність до змін.

4. Аналіз фінансових показників ТОВ "Нова Пошта" за 2022–2024 рр. підтвердив позитивний вплив поточної стратегії диверсифікації на фінансову стійкість: чистий дохід зріс на 51,9%, чистий прибуток — на 78,9%, а коефіцієнт фінансової автономії зріс з 0,52 до 0,64. Це свідчить про зміцнення фінансової бази для подальших стратегічних змін.

5. Диверсифікація призвела до зменшення частки основного напрямку (доставка відправлень) у загальному доході з 62% до 55% за 2022–2024 рр., тоді як частка міжнародної доставки та фулфілменту зросла на 3 п.п. та 4 п.п. відповідно. Розрахунок підтвердив значний синергетичний ефект у 2024 році — 1206,7 млн грн, де найбільшу частку займає операційна синергія (спільне використання логістичної інфраструктури — 31,2%).

6. Оцінка потенціалу "Нової Пошти" показала наявність значних передумов для подальшої диверсифікації, зокрема, завдяки високому технологічному (8,7 бала) та ринковому (8,9 бала) потенціалу. Реалізація стратегії призвела до зростання частки ринку в сегменті e-commerce на 14,3 п.п. (до 32,1%) та міжнародної доставки на 10,2 п.п. (до 31,7%) , а також зростання лояльності клієнтів (NPS зріс з 43 до 52 балів).

7. На підставі експертної оцінки та аналізу ринку найперспективнішим напрямком диверсифікації визначено створення власної платформи електронної комерції (маркетплейсу). Цей напрямок отримав найвищу сумарну оцінку (42,7 бала) , забезпечуючи максимальну відповідність стратегічним цілям (9,4 бала) та синергетичний ефект (9,2 бала).

8. Фінансовий аналіз підтвердив економічну доцільність інвестицій у диверсифікацію. Проєкт створення платформи e-commerce має високі показники: NPV 628,3 млн грн, IRR 34,7% та термін окупності DPP 3,5 роки. Загалом інвестиції у ключові напрямки диверсифікації компанії мають середній період окупності 3,1 роки та загальний IRR 19,4%.

9. Проведено класифікацію та оцінку ризиків, де найбільшу загрозу несуть конкурентні ризики (індекс 7,2) та інвестиційні ризики (індекс 6,3). Розроблено комплекс заходів щодо мінімізації ризиків , зокрема, для конкурентного ризику — формування унікальної пропозиції цінності та активна маркетингова політика, а для інвестиційного — поетапне інвестування та диверсифікація джерел фінансування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична онлайн-система для бізнесової аналітики, конкурентної розвідки, належних перевірок контрагентів у сфері фінансового моніторингу та оподаткування YouControl. Офіційний вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
2. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. Л. І. Євченко. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 344 с.
3. Асоціація ритейлерів України. Офіційний вебсайт. URL: <https://rau.ua/>
4. Барабась Д. О., Джафаров Д. А. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху компанії «Нова Пошта». Ефективна економіка. 2019. № 4. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6988>
5. Березовська Л. О., Кириченко А. В. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. Економіка та суспільство. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>.
6. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І. Електронний бізнес: навч. посіб. Київ: ДУТ, 2018. 292 с.
7. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144.
8. Гудзь О. Є., Федюнін С. А., Щербина В. В. Диверсифікація діяльності підприємства: стратегія, сценарії та ризики. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2 (28). С. 13-21.
9. Дагаєва О. А. Управління диверсифікацією діяльності підприємств сфери послуг. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 3. С. 103-107.
10. Данилишин Б. М. Реформування економіки України: в контексті світового досвіду. Київ: Академія, 2020. 336 с.

11. Ільчук М., Березовська Л. Організаційно-економічні аспекти виробництва та продажу зерна нішевих культур. Економіка і управління бізнесом. 2025. 16(2). С. 9-23. <https://doi.org/10.31548/economics/2.2025.09>
12. Ільчук М., Березовська Л. Перспективи експорту зерна українських нішевих культур. Підприємництво та інновації. 2025. (34), 205-210. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.33>.
13. Ільчук М., Березовська Л., Іванов Є. Оптовий товарообіг продовольчих товарів в Україні: оцінка та прийняття управлінських рішень. Економіка і управління бізнесом. 2024. 15(3). С. 22-38. <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.22>.
14. Ільчук М. М., Свиноус І. В., Березовська Л. О., Дворник І. В., Марчук В. І. Організаційне та економічне обґрунтування виробництва продукції нішевих культур в Україні. Агросвіт, № 12, 2025. С. 12-19. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.12.12>
<https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6666/6761>
15. Ільчук П. Г., Коць О. О., Мартинюк Д. Я. Диверсифікація діяльності як напрям забезпечення ефективного розвитку підприємств мережевого типу. Інфраструктура ринку. 2019. № 37. С. 213-219.
16. Кіндрацька Г. І., Загородній А. Г., Кулиняк І. Я. Стратегічний менеджмент: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 440 с.
17. Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. Підприємницький потенціал як фактор розвитку підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 296 с.
18. Крисак А. О., Мусятовська Л. Й. Різновиди стратегій диверсифікації діяльності підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 13. С. 26-30.
19. Кузьмін О. Є., Жежуха В. Й., Городиська Н. А. Диверсифікація діяльності підприємства як інструмент антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. № 4. С. 252-257.
20. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Дніпро: ДУЕП, 2021. 332 с.

21. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 388 с.
22. Портер М. Конкурентна стратегія: Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. І. Олійник, Р. Скільський. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
23. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 3. Ст. 23.
24. Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.05.2017 № 504-р. Офіційний вісник України. 2017. № 63. С. 1913.
25. Сіменко І. В., Косова Т. Д. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 384 с.
26. Ткачук Г. О. Формування стратегії диверсифікації бізнесу логістичних компаній. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 72. С. 114-119.
27. Філіпішина Л. М. Управління системою диверсифікації діяльності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2019. № 23. С. 139-148.
28. Швець Ю. О., Бушля Д. І. Диверсифікація діяльності підприємства як один із шляхів підвищення його прибутковості. Економіка та держава. 2018. № 8. С. 50-53.
29. Шиманська В. В. Стратегія управління структурними змінами економічного потенціалу підприємства сфери послуг. Економіка та суспільство. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/90>
30. Baik B., Chae J., Choi S., Farber D. B. Changes in operational efficiency and firm performance: A frontier analysis approach. Contemporary Accounting Research. 2023. Vol. 40(1). P. 74-104.

31. Benito-Osorio D., Guerras-Martín L. Á., Zuñiga-Vicente J. Á. Four decades of research on product diversification: A literature review. *Management Decision*. 2022. Vol. 60(5). P. 1257-1292. DOI: 10.1108/MD-02-2020-0212 (Scopus).
32. Garcia-Piqueres G., Garcia-Ramos R. Knowledge sources and innovation in the hotel industry: Analysis from an intellectual capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*. 2022. Vol. 23(6). P. 1363-1384.
33. Ilchuk, M., Berezovska, L., Tomashevskaya, O., & Ivanov, Y. Improving the system of environmental taxation of carbon dioxide emissions in Ukraine during the post-war period. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. Vol. 9(1). P. 91-115 <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.01.05>
34. Lovisa N., Utomo M. N., Suryanto E. The effect of diversification strategy on firm performance. *Journal of Applied Management*. 2021. Vol. 19(1). P. 113-125.
35. Marushchak L., Pavlykivska O., Khrapunova Y., Kostiuk V., Berezovska L. The Economy of Digitalization and Digital Transformation: Necessity and Payback. Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). 2021. P. 305-308. <https://doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548529>.
36. Markides C. Corporate strategy: The role of the centre. In: Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. (eds) *Handbook of Strategy and Management*. London: SAGE Publications, 2020. P. 98-122.
37. Nová Pošta Ukraine. Global express delivery operator. Official website. URL: <https://novaposhta.ua/en/>
38. Panibratov A., Klishevich D., Latkina G. Firm-specific and institutional determinants of firms' post-entry strategy choice: Evidence from emerging markets. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 156. Article 113460.
39. Thompson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., Strickland A. J. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 23rd ed. New York: McGraw-Hill Education, 2022. 896 p.

40. Yanenkova Iryna, Nehoda Yuliia, Drobyazko Svetlana, Zavorodnii Andrii and Lyudmyla Berezovska. Modeling of Bank Credit Risk Management Using the Cost Risk Model. Journal of Risk and Financial Management. 2021. Vol. 14 (5). P. 211. <https://doi.org/10.3390/jrfm14050211>.