

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Партнерство як стратегічний ресурс для організаційних змін
бізнесу»**

Виконала: здобувачка 4 курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Яна ГАВРИЛЕНКО

Керівник: д.е.н., професор Ольга КІБІК

Рецензент: PhD, доцент Олеся КОРНІЛОВА

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПАРТНЕРСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНОГО РЕСУРСУ БІЗНЕСУ	6
1.1. Поняття партнерства в бізнесі	6
1.2. Роль партнерства у стратегічному управлінні в умовах змін	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПАРТНЕРСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНОГО РЕСУРСУ В ПРОЦЕСІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС- СТРУКТУРИ	25
2.1. Ризики та переваги партнерства для бізнес-структури	25
2.2. Оцінка ключових показників успішності структури як передумова розвитку партнерських відносин	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВИКОРИСТАННЯ ПАРТНЕРСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНОГО РЕСУРСУ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	37
3.1. Стратегічні засади управління змінами через партнерські відносини	37
3.2. Оцінка ефективності розвитку партнерських відносин бізнес- структури	43
ВИСНОВКИ	51
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Сучасні умови функціонування бізнесу характеризуються високим рівнем нестабільності, глобалізацією ринків та швидкими технологічними змінами. У такому середовищі організації змушені постійно адаптуватися до нових викликів, впроваджувати зміни та шукати конкурентні переваги. Одним із ключових ресурсів, що сприяє успішній трансформації бізнес-структур, є партнерство. Воно виступає не лише як форма співпраці між організаціями, але й як стратегічний інструмент, що дозволяє оптимізувати ресурси, підвищувати інноваційний потенціал та забезпечувати стійкість у процесі організаційних змін.

Актуальність теми бакалаврської роботи зумовлена зростаючою роллю партнерських відносин у забезпеченні ефективності бізнес-процесів та адаптації організацій до динамічного зовнішнього середовища. Партнерство розглядається як стратегічний ресурс, який допомагає бізнес-структурам долати обмеження власних можливостей, розширювати ринкову присутність та впроваджувати інновації. Водночас, використання партнерства пов'язане з певними ризиками, що потребує ретельного аналізу та розробки підходів до його ефективного управління.

Тематика партнерських відносин знайшла відображення у дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Питаннями формування, розвитку та оцінки ефективності партнерських відносин займалися такі науковці, як М. Данилюк, Н. Крихівська, І. Данилюк-Черних [8], А. Загородній, З. Коваль [11], Г. Селезньова [29], Н. Чухрай, Я. Криворучко [34], Л. Мороз [19], М. Ус [36]. Однак стратегічні аспекти управління змінами через партнерські відносини потребують подальших досліджень.

Мета роботи полягає у дослідженні партнерства як стратегічного ресурсу для організаційних змін бізнесу, визначенні його ролі, переваг, ризиків та

розробці рекомендацій щодо його використання для підвищення ефективності організаційних трансформацій.

Завдання роботи:

- визначити теоретичні основи партнерства як стратегічного ресурсу в бізнесі;
- проаналізувати роль партнерства в процесі організаційних змін бізнес-структур;
- оцінити переваги, ризики та ключові показники ефективності партнерських відносин на прикладі бізнес-структури;
- огрунтувати шляхи використання партнерства для підтримки стратегічних змін та інноваційного розвитку бізнес-структур.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення партнерських відносин як стратегічного ресурсу у діяльності бізнес-структур.

Предмет дослідження – процеси організаційних змін бізнесу, що реалізуються через партнерські відносини.

У роботі використано методи теоретичного аналізу, порівняння, узагальнення та систематизації для вивчення літературних джерел, а також аналітичні методи для оцінки практичних аспектів партнерства. Теоретичною базою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені стратегічному управлінню, партнерству та організаційним змінам.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки та перелік використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПАРТНЕРСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНОГО РЕСУРСУ БІЗНЕСУ

1.1. Поняття партнерства в бізнесі

Слово «партнерство» було запозичене в середині XIX ст. Воно спочатку використовувалося в значенні учасника певної діяльності, такої як виступ, танець чи ігри. У другій половині XX ст. це поняття набуло економічного змісту, позначаючи ділових або торгових партнерів, учасників спільної діяльності [30].

Термін «партнерство» походить від французького «partenaire» та англійського «partner», яке має спільний корінь із «parsener» – співспадкоємець, що походить від латинського «portion» (частка, частина) та «partition» (розподіл). Партнер – це той, з ким діляться справою або бізнес-структурою [5,6].

Партнерство є добровільним та заснованим на співпраці взаємовідношенням між різними суб'єктами, домовленості та спільні зусилля яких спрямовані на досягнення спільної мети або виконання завдання на основі загальної відповідальності, забезпечення ресурсами, знаннями і навичками [5].

Партнерство в бізнесі – це форма співпраці між двома або більше сторонами (фізичними особами, підприємствами чи організаціями), які об'єднують свої ресурси, знання, досвід та зусилля для досягнення спільних економічних цілей. Воно базується на взаємній вигоді, довірі та чіткому розподілі обов'язків, прав і відповідальності між партнерами. Партнерство може набувати різних форм: від формальних юридичних угод (наприклад,

товариства з обмеженою відповідальністю) до неформальних домовленостей про спільну діяльність [4].

Основна мета партнерства - підвищення ефективності бізнесу через синергію ресурсів і компетенцій. Наприклад, одна сторона може вкладати капітал, інша - технології чи управлінський досвід. Партнерство дозволяє розподіляти ризики, оптимізувати витрати та розширювати ринкові можливості, що особливо важливо в умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку. Водночас воно вимагає узгодженості інтересів, прозорості у прийнятті рішень і механізмів вирішення конфліктів [1].

Поняття «партнерство» є багатограним і може розглядатися з різних перспектив залежно від контексту - економічного, соціального, юридичного чи управлінського [3, 27].

Економічний підхід трактує партнерство як форму співпраці між суб'єктами (організаціями, особами), спрямовану на досягнення економічної вигоди через об'єднання ресурсів, зусиль або капіталу, де основна ідея полягає в підвищенні ефективності, зниженні витрат або розподілі ризиків, наприклад, спільне інвестування у проєкт двома компаніями для створення нового продукту.

Соціальний підхід розглядає партнерство як взаємодію, засновану на довірі, взаємоповазі та спільних цінностях між сторонами, що не обов'язково має економічний характер, акцентуючи увагу не лише на результаті, а й на процесі співпраці, який сприяє соціальним зв'язкам, наприклад, співпраця між громадськими організаціями та місцевими громадами для вирішення соціальних проблем.

Юридичний підхід визначає партнерство як формалізовану угоду між сторонами, що регулюється правовими нормами та передбачає чіткий розподіл прав, обов'язків і відповідальності, набуваючи інституційного характеру через договори, статуты чи інші юридичні документи, як у випадку товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), де партнери ділять прибутки та ризики відповідно до угоди.

Управлінський підхід розглядає партнерство як інструмент управління, що дозволяє координувати дії між сторонами для досягнення спільних цілей у рамках стратегії чи операційної діяльності, зосереджуючись на процесах координації, комунікації та спільного прийняття рішень, наприклад, партнерство між постачальником і виробником у ланцюжку поставок для оптимізації логістики.

Системний підхід аналізує партнерство як систему взаємопов'язаних елементів (учасників, ресурсів, цілей), що функціонує як єдине ціле для створення додаткової цінності, де партнерство - це не просто сума частин, а синергія, що виникає внаслідок взаємодії, як у мережі компаній у кластері, де кожен учасник виконує свою роль, але разом вони створюють конкурентоспроможний продукт.

Міждисциплінарний підхід трактує партнерство як комплексне явище, що поєднує економічні, соціальні, культурні та організаційні аспекти, не зводячись до одного виміру, а враховуючи різноманітні фактори - від мотивації учасників до зовнішнього контексту, наприклад, партнерство між державою, бізнесом і науковими установами для розробки інноваційних технологій.

Інституційні засади партнерства у бізнесі є основою для створення, функціонування та розвитку співпраці між партнерами, охоплюючи формальні та неформальні норми, правила, структури й механізми, які регулюють відносини між партнерами, забезпечуючи стабільність, передбачуваність і ефективність взаємодії. Ці засади відіграють ключову роль у формуванні міцного фундаменту для досягнення спільних цілей у бізнес-середовищі [21].

Формальні інститути включають юридичні та організаційні рамки, які визначають права, обов'язки та відповідальність сторін у партнерстві. Законодавча база регулює правові форми співпраці, такі як товариства чи кооперативи. Договірні відносини, такі як контракти, меморандуми чи статuti, є основним інструментом формалізації партнерства, фіксуючи цілі, умови співпраці, розподіл прибутків і ризиків, а також процедури вирішення

спорів. Організаційні структури також відіграють важливу роль: партнерства можуть набувати форми юридичних осіб, наприклад спільних підприємств, або функціонувати як альянси без створення окремої компанії, що впливає на рівень інституційної складності.

Неформальні інститути базуються на неписаних правилах, традиціях і соціальних нормах, які впливають на поведінку партнерів. Довіра є критично важливим елементом успіху партнерства, формуючись через репутацію, попередній досвід співпраці чи спільні цінності. Бізнес-культура, наприклад орієнтація на довгострокові відносини в азійських країнах чи акцент на індивідуалізм у західних, визначає стиль і підходи до партнерства. Етичні норми, такі як дотримання принципів чесності, прозорості та відповідальності, стають неформальною основою для уникнення конфліктів і підтримки стабільних відносин.

Інституційні механізми забезпечують практичну реалізацію партнерства в бізнесі. Управління та координація досягаються через створення спільних комітетів, робочих груп чи призначення координаторів для узгодження дій між партнерами. Контроль і моніторинг, включаючи процедури оцінки результатів, аудиту чи звітності, забезпечують прозорість і виконання зобов'язань. Вирішення конфліктів підтримується інституційними інструментами, такими як арбітраж, медіація чи судові процедури, що допомагають розв'язувати суперечки ефективно й справедливо [26].

Економічні інститути також є важливими для партнерства, спираючись на ринкові та фінансові аспекти. Ринкові умови, такі як конкуренція, попит і пропозиція, визначають доцільність і формат партнерства, наприклад альянси для протистояння сильнішим гравцям. Фінансові інструменти, зокрема інвестиційні угоди, спільне фінансування чи доступ до кредитів, формують матеріальну базу співпраці. Державний вплив додатково формує інституційні засади через регуляторну політику, наприклад податкові пільги чи субсидії, які можуть стимулювати партнерства, а також через інфраструктуру, таку як

розвинені правові, фінансові й транспортні системи, що сприяють ефективності співпраці.

У бізнесі партнерство поділяється на різні види залежно від цілей співпраці, характеру відносин між учасниками та контексту їхньої взаємодії. Кожен вид має свої особливості, що визначають його доцільність у конкретних ситуаціях. Розглянемо детально основні види партнерства.

Стратегічне партнерство є одним із найпоширеніших видів у бізнесі, оскільки воно передбачає довгострокову співпрацю, спрямовану на досягнення ключових стратегічних цілей, таких як вихід на нові ринки, розробка інноваційних продуктів чи зміцнення конкурентних позицій. Таке партнерство зазвичай базується на глибокій взаємодії, обміні ресурсами та узгодженні планів розвитку. Воно вимагає високого рівня довіри та чіткого розуміння спільної вигоди. Стратегічне партнерство часто супроводжується формальними угодами, але його успіх значною мірою залежить від неформальних факторів, таких як взаєморозуміння та спільна корпоративна культура [10].

Операційне партнерство, на відміну від стратегічного, зосереджується на оптимізації поточних бізнес-процесів і вирішенні короткострокових чи середньострокових завдань. Цей вид співпраці часто виникає в ланцюжках постачання, логістиці чи виробничих циклах, де партнери прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності. Операційне партнерство зазвичай менш інтенсивне в плані стратегічної інтеграції, але вимагає чіткої координації на операційному рівні. Воно може бути як формальним, закріпленим договорами, так і неформальним, якщо базується на довготривалій співпраці та взаємній довірі [7].

Фінансове партнерство виникає тоді, коли сторони об'єднують свої фінансові ресурси для реалізації певного проєкту, подолання економічних труднощів чи інвестування в нові можливості. Цей вид співпраці часто застосовується в ситуаціях, коли одна компанія не має достатнього капіталу для самостійного виконання амбітних планів. Наприклад, венчурні фонди та

бізнес-ангели можуть спільно фінансувати технологічний стартап, розподіляючи між собою ризики та потенційні прибутки. Фінансове партнерство зазвичай супроводжується чіткими угодами про розподіл доходів і зобов'язань, а також контролем за використанням коштів. Його особливістю є акцент на економічній вигоді, хоча воно може переростати в інші види партнерства, якщо співпраця поглиблюється.

Інноваційне партнерство зосереджується на створенні нових продуктів, технологій чи послуг через обмін знаннями, дослідницькими можливостями та інтелектуальними ресурсами. Цей вид співпраці особливо популярний у високотехнологічних галузях, таких як фармацевтика, ІТ чи енергетика, де інновації є ключовим фактором успіху. Інноваційне партнерство вимагає не лише фінансових вкладень, а й високого рівня взаємодії між командами, а також захисту інтелектуальної власності. Його успіх залежить від здатності партнерів ефективно об'єднувати свої компетенції та адаптуватися до змін у технологічному середовищі [12].

Конкурентне партнерство, або «coopetition» (поєднання кооперації та конкуренції), є унікальним видом співпраці, коли компанії, що конкурують на ринку, об'єднують зусилля для досягнення спільної вигоди, зберігаючи при цьому суперництво в інших сферах. Такий підхід дозволяє зменшити витрати, поділити ризики чи протистояти зовнішнім загрозам. Конкурентне партнерство потребує делікатного балансу між співпрацею та захистом власних інтересів, а також чітких меж, які визначають, де закінчується кооперація і починається конкуренція. Цей вид партнерства часто застосовується в галузях із високою концентрацією гравців.

Соціально-орієнтоване партнерство виходить за межі суто комерційних цілей і спрямоване на вирішення соціальних, екологічних чи етичних проблем поряд із отриманням економічної вигоди. Воно набирає популярності в умовах зростання суспільного попиту на відповідальний бізнес. Наприклад, партнерство між великими корпораціями і неурядовими організаціями для реалізації проєктів сталого розвитку демонструє, як бізнес може сприяти

вирішенню глобальних викликів, одночасно зміцнюючи свій імідж. Соціально-орієнтоване партнерство часто поєднує ресурси бізнесу (фінанси, інфраструктуру) з експертизою громадських організацій, створюючи цінність як для суспільства, так і для партнерів. Його особливістю є акцент на довгострокових ефектах і залученні широкого кола стейкхолдерів.

Форми партнерства у бізнесі визначають структуру, правовий статус і рівень інтеграції між учасниками співпраці, що впливає на їхню організацію, управління та ефективність. Кожна форма має свої особливості, які роблять її придатною для певних цілей і умов. Розглянемо детально характеристики основних форм партнерства [14].

Договірне партнерство є однією з найпростіших і найгнучкіших форм співпраці, що базується на укладенні договорів між сторонами без створення окремої юридичної особи. Ця форма передбачає чітке визначення умов співпраці, таких як обсяг внесків, розподіл обов'язків і вигод, але не вимагає глибокої інтеграції чи спільного управління. Воно ідеально підходить для короткострокових чи проєктних ініціатив, наприклад, коли дві компанії укладають угоду про спільну рекламну кампанію чи розробку одного продукту. Договірне партнерство дозволяє швидко розпочати співпрацю, мінімізуючи бюрократичні процедури, але його слабкою стороною може бути обмежена відповідальність сторін і відсутність міцного зв'язку у разі конфліктів. Воно часто використовується там, де партнери хочуть зберегти незалежність, але скористатися взаємними перевагами.

Спільне підприємство є більш складною формою партнерства, що передбачає створення окремої юридичної особи, якою партнери спільно володіють і управляють. Учасники вносять ресурси (капітал, технології, обладнання), ділять прибутки та ризики пропорційно до своїх часток, а також беруть участь у прийнятті рішень. Ця форма вимагає значних інвестицій часу й ресурсів на етапі створення, а також чіткого правового оформлення, але забезпечує стабільність і глибоку інтеграцію. Спільне підприємство підходить

для довгострокових проєктів, однак може ускладнюватися різницею в корпоративних культурах чи стратегіях партнерів.

Альянс як форма партнерства займає проміжне положення між договірним партнерством і спільним підприємством, оскільки не передбачає створення нової компанії, але вимагає високого рівня координації та стратегічного узгодження. Партнери зберігають юридичну та операційну незалежність, але об'єднують зусилля для досягнення спільних цілей, наприклад, розширення ринку чи обміну технологіями. Альянси гнучкі, легко адаптуються до змін і дозволяють партнерам швидко реагувати на ринкові можливості, але їхня ефективність залежить від чіткої комунікації та відсутності конфлікту інтересів. Ця форма популярна в галузях із високою конкуренцією.

Франчайзинг є специфічною формою партнерства, де одна сторона (франчайзер) передає іншій (франчайзі) право використовувати свій бренд, бізнес-модель чи технології за певну плату чи відсоток від доходу. Франчайзер забезпечує стандарти якості, навчання та підтримку, тоді як франчайзі інвестує власні ресурси й управляє бізнесом на локальному рівні. Наприклад, мережа McDonald's функціонує саме за цією моделлю, дозволяючи тисячам підприємців вести ресторани під відомим брендом. Франчайзинг вигідний для швидкого масштабування бізнесу з мінімальними витратами для франчайзера, але вимагає від франчайзі суворого дотримання правил і обмежує їхню автономію. Ця форма ідеальна для стандартизованих бізнесів, але може створювати напругу через різницю в інтересах сторін.

Державно-приватне партнерство (ДПП) передбачає співпрацю між державними органами та приватним сектором для реалізації суспільно значущих проєктів, таких як будівництво інфраструктури чи надання послуг. У цій формі держава зазвичай визначає цілі й забезпечує часткове фінансування чи регуляторну підтримку, а приватний партнер вносить капітал, технології та управлінський досвід. Наприклад, будівництво автострад за участю держави та приватних інвесторів є типовим випадком

ДПП, де ризики й прибутки розподіляються за чіткими договорами. Ця форма дозволяє залучати приватні ресурси до проєктів, які держава не може реалізувати самостійно, але її складність полягає у потребі узгодження інтересів суспільства та бізнесу, а також у високому рівні бюрократії й прозорості [23].

Кооператив є формою партнерства, що об'єднує кількох суб'єктів, часто малих бізнесів чи фізичних осіб, для спільного ведення діяльності та розподілу вигод. Учасники кооперативу вносять ресурси (гроші, працю, майно) і спільно управляють організацією на демократичних засадах. Наприклад, сільськогосподарський кооператив може закуповувати техніку чи збувати продукцію від імені фермерів, знижуючи індивідуальні витрати. Кооперативи прості в організації й орієнтовані на взаємну вигоду, але їхня ефективність залежить від згуртованості учасників і може обмежуватися невеликим масштабом діяльності. Ця форма популярна в аграрному секторі чи серед малих підприємств.

Партнерство на основі часток (Equity Partnership) характеризується тим, що одна сторона інвестує капітал в іншу, отримуючи частку в бізнесі, що забезпечує тіснішу інтеграцію та спільний інтерес у розвитку компанії. Наприклад, венчурний фонд може придбати частку в технологічному стартапі, надаючи не лише кошти, а й стратегічну підтримку. Ця форма передбачає високий рівень довіри й участі інвестора в управлінні, але може ускладнюватися через розбіжності в баченні розвитку бізнесу. Вона підходить для ситуацій, коли одна сторона має ідею чи продукт, а інша — фінансові ресурси для їх реалізації.

У таблиці 1.1 представлено переваги та недоліки основних форм партнерства у бізнесі. Кожна форма розглядається з точки зору її практичного застосування, що дозволяє оцінити їхню доцільність у різних ситуаціях.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки основних форм партнерства у бізнесі

Форма партнерства	Переваги	Недоліки
Договірне партнерство	Простота укладення, гнучкість умов, швидкий старт співпраці, збереження незалежності сторін, мінімальні бюрократичні витрати.	Обмежена відповідальність сторін, слабкий захист у разі конфліктів, відсутність глибокої інтеграції, залежність від якості договору.
Спільне підприємство (Joint Venture)	Стабільність і довгостроковість, глибока інтеграція ресурсів, чіткий розподіл прибутків і ризиків, спільне управління.	Високі витрати на створення, складність узгодження стратегій, ризик конфліктів через різні корпоративні культури, бюрократія.
Альянс	Гнучкість, збереження незалежності, швидка адаптація до змін, можливість масштабування без значних інвестицій.	Залежність від координації, ризик конфліктів інтересів, менша стабільність порівняно з юридичними формами.
Франчайзинг	Швидке масштабування бізнесу, стандартизація процесів, підтримка від франчайзера, зниження ризиків для франчайзі.	Обмежена автономія франчайзі, залежність від франчайзера, високі початкові витрати, ризик репутаційних втрат.
Державно-приватне партнерство (ДПП)	Залучення приватних ресурсів до суспільних проєктів, розподіл ризиків, підтримка держави (податкові пільги, регулювання).	Високий рівень бюрократії, складність узгодження інтересів, потреба в прозорості, тривалий процес підготовки.
Кооператив	Демократичне управління, взаємна вигода, низькі витрати на організацію, підтримка малих суб'єктів.	Обмежений масштаб діяльності, залежність від згуртованості, низька конкурентоспроможність на великих ринках.
Партнерство на основі часток (Equity Partnership)	Тісна інтеграція, спільний інтерес у розвитку, доступ до капіталу та експертизи, підтримка інвестора.	Ризик розбіжностей у баченні, втрата частини контролю засновником, залежність від інвестора, складність виходу з партнерства.

Джерело: складено автором на основі [31, 32, 38, 44].

Форми партнерства відрізняються за рівнем інтеграції, правовим оформленням і сферою застосування, надаючи бізнесу широкий спектр можливостей для співпраці. Вибір форми залежить від цілей, ресурсів і готовності партнерів до спільної роботи. Договірне партнерство приваблює своєю простотою, але не забезпечує міцного зв'язку між сторонами. Спільне підприємство ідеальне для масштабних проєктів, але потребує значних зусиль на старті. Альянс підходить для гнучкої співпраці, але його успіх залежить від комунікації. Франчайзинг ефективний для розширення бренду, але обмежує свободу франчайзі. Державно-приватне партнерство вирішує суспільні задачі, але ускладнене бюрократією. Кооператив допомагає малим гравцям, але не завжди конкурентоспроможний. Партнерство на основі часток стимулює зростання, але може призводити до втрати контролю.

1.2. Роль партнерства у стратегічному управлінні в умовах змін

Посилення ролі стратегічного управління у сучасному бізнесі зумовлене швидкими змінами у глобальному економічному, технологічному та соціальному середовищі. Ринки стають більш волатильними, очікування стейкхолдерів ускладнюються, відповідно стратегічне управління перетворюється з допоміжного інструменту на ключовий фактор виживання та успіху організацій. Глобалізація змушує компанії конкурувати на міжнародному рівні, що вимагає чіткого визначення конкурентних переваг і позиціонування. Водночас швидкий розвиток технологій, таких як штучний інтелект чи автоматизація, спонукає організації передбачати тренди та системно впроваджувати інновації. Нестабільність зовнішнього середовища, включаючи економічні, політичні чи кліматичні виклики, підкреслює необхідність розробки сценаріїв і планів на випадок криз [12, 28].

Зростання очікувань стейкхолдерів відіграє важливу роль у цьому процесі. Сучасні клієнти, інвестори та суспільство вимагають від бізнесу не лише фінансових результатів, а й соціальної відповідальності, сталого розвитку та прозорості, що потребує інтеграції цих аспектів у бізнес-модель. Скорочення життєвого циклу продуктів змушує компанії постійно оновлювати свої пропозиції, щоб залишатися актуальними на ринку [13].

У таких умовах стратегічне управління набуває пріоритетного значення, адже воно забезпечує довгострокове планування, допомагає адаптуватися до змін і сприяє ефективному використанню ресурсів. Компанії дедалі більше зосереджуються на довгострокових стратегіях, відходячи від короткострокових операційних цілей. Стратегічне управління активно використовує дані та аналітику для прогнозування тенденцій і прийняття обґрунтованих рішень. Сучасні стратегії стають більш гнучкими й адаптивними, що дозволяє коригувати їх залежно від обставин. Стратегічне управління дедалі частіше спрямоване на створення культури інновацій, що стає основою для конкурентоспроможності. Компанії стають проактивними, здатними передбачати зміни, а не лише реагувати на них, ефективніше використовують ресурси та демонструють більшу стійкість до криз. Важливу роль відіграють партнерства, які розширюють можливості організацій через співпрацю з іншими суб'єктами [2].

Прогнозування у нестабільному світі ускладнене, розробка стратегій потребує значних ресурсів, а впровадження змін може наштовхуватися на опір усередині організації чи з боку партнерів. Усе це робить стратегічне управління не просто функцією керівництва, а основою для виживання та процвітання в умовах невизначеності. Воно допомагає організаціям залишатися гнучкими, інноваційними та орієнтованими на майбутнє, одночасно відповідаючи на виклики сучасного глобального середовища [9].

Партнерство відіграє важливу роль у стратегічному управлінні, оскільки воно дозволяє організаціям об'єднувати ресурси, компетенції та знання для

досягнення спільних цілей, які можуть бути недосяжними для однієї компанії самостійно.

У контексті стратегічного управління партнерство сприяє розширенню можливостей. Завдяки співпраці з партнерами, зокрема, державою, постачальниками, конкурентами, науковими установами чи іншими організаціями, компанії можуть отримати доступ до нових ринків, технологій або експертизи. Така співпраця дозволяє компанії оптимізувати власні ресурси, суттєво розширити свій потенціал у кількох напрямках: доступ до нових ринків, технологій та експертизи. Партнерство відкриває доступ до географічних чи сегментних ринків, які організація самостійно не могла б охопити через брак знань, ресурсів чи інфраструктури. Постачальники, які вже працюють на певному ринку, можуть допомагати адаптувати продукт до місцевих потреб чи регуляторних вимог, тоді як співпраця з конкурентами дозволяє разом освоювати нові ринки, ділячи витрати. Партнерство з місцевими фірмами чи торговими асоціаціями сприяє уникненню бар'єрів, таких як культурні відмінності чи бюрократичні перепони [16].

Співпраця з партнерами також забезпечує доступ до нових технологій без необхідності самостійно інвестувати у їх розробку, що зазвичай є дорогим і тривалим процесом. Наукові установи, як університети чи дослідницькі центри, стають джерелом інновацій, надаючи доступ до лабораторій та експертів. Технологічні постачальники пропонують свої розробки, що дозволяє компанії інтегрувати передові рішення, а об'єднання зусиль із конкурентами прискорює створення та впровадження технологій. Це робить партнерство важливим інструментом для технологічного прогресу.

Партнерство дозволяє залучати спеціалізовані знання та навички, яких може бракувати всередині компанії, підвищуючи її компетентність і здатність до інновацій. Академічні партнери надають доступ до дослідників і теоретичних знань, постачальники діляться глибоким розумінням процесів чи матеріалів, а некомерційні організації чи галузеві асоціації пропонують

експертизу у сфері сталого розвитку чи регуляторних питань. Такий обмін знаннями підсилює стратегічні можливості організації.

Механізми реалізації розширення можливостей включають спільні проєкти, де партнери разом розробляють продукти чи послуги, поєднуючи свої сильні сторони, обмін ресурсами, що передбачає доступ до інфраструктури, даних чи людського капіталу, а також координацію стратегій, коли узгодження цілей між партнерами створює синергію. Перевагами для компанії є: швидкість, адже доступ до готових рішень чи ринків прискорює стратегічне зростання; економія, оскільки спільне використання ресурсів знижує витрати на розробку чи експансію; гнучкість, що дозволяє швидко адаптувати стратегії до змін завдяки зовнішній підтримці [17].

Проте партнерство пов'язане з певними викликами. Необхідність узгодження інтересів виникає через різні пріоритети партнерів, що може ускладнити співпрацю. Ризик залежності проявляється у тому, що надмірна опора на партнера послаблює автономію компанії. Конфіденційність стає проблемою, адже обмін технологіями чи даними потребує захисту інтелектуальної власності.

У контексті стратегічного управління партнерство з державою та державними установами різного рівня сприяє низці важливих аспектів, які посилюють позиції організації, сприяють її стабільності та відкривають нові можливості для розвитку. Така співпраця стає особливо цінною в умовах складного регуляторного середовища, економічної нестабільності та потреби в масштабних трансформаціях [18].

Партнерство з державою сприяє доступу до ресурсів і підтримки. Компанії можуть отримувати фінансові стимули, такі як субсидії, податкові пільги чи гранти, а також використовувати державну інфраструктуру чи брати участь у державних замовленнях. Це дозволяє організаціям реалізовувати амбітні проєкти, які потребують значних інвестицій, або оптимізувати витрати для досягнення стратегічних цілей. Таким чином, співпраця з державою стає важливим джерелом ресурсного забезпечення.

Крім того, партнерство з державними установами допомагає організаціям відповідати регуляторним вимогам і знижувати юридичні та операційні ризики. Завдяки такій співпраці компанії можуть отримувати консультації, впливати на розробку галузевих стандартів або адаптувати свою діяльність до нових законодавчих норм. Це не лише підвищує їхню конкурентоспроможність, але й забезпечує стабільність у довгостроковій перспективі, що є критично важливим у стратегічному управлінні.

Співпраця з державою також сприяє розширенню ринків і посиленню впливу. Участь у державних програмах відкриває доступ до великих контрактів або нових сегментів, що особливо актуально в таких сферах, як інфраструктура, освіта чи охорона здоров'я. Водночас це може покращувати репутацію організації, підкреслюючи її соціальну відповідальність і внесок у суспільне благо, що позитивно впливає на сприйняття бренду стейкхолдерами.

Ще одним важливим аспектом є підтримка інновацій і сталого розвитку. Держава часто ініціює або фінансує дослідницькі проекти, технологічні розробки чи екологічні ініціативи. Організації, які долучаються до таких програм, отримують доступ до передових рішень, які можна інтегрувати у власні стратегії. Це дозволяє не лише відповідати на глобальні виклики, як-от зміна клімату чи цифрова трансформація, але й зміцнювати позиції на ринку завдяки інноваційному підходу.

Партнерство з державними установами різного рівня - від місцевих до національних - сприяє адаптації до регіональних особливостей і потреб. Така співпраця допомагає враховувати локальні економічні, соціальні чи культурні фактори, що підвищує гнучкість стратегічного управління. Це особливо важливо в децентралізованих чи різноманітних ринкових умовах, де успіх залежить від здатності організації адаптуватися до конкретного контексту.

Таблиця 1.2

Переваги та виклики різних видів партнерств у бізнесі у сфері стратегічного управління

Тип партнерства	Переваги у стратегічному управлінні	Виклики у стратегічному управлінні
З постачальниками	Оптимізація ланцюжка створення цінності	Обмеження стратегічної гнучкості: залежність від постачальника може ускладнити зміну курсу
	Доступ до готових ресурсів скорочує час на втілення планів	Ризик втрати контролю: надмірна інтеграція може послабити вплив на ключові процеси
	Підвищення рівня конкурентоспроможності	Конфлікт пріоритетів: постачальник може не поділяти стратегічні цілі компанії
З конкурентами	Розширення ринкових можливостей	Ризик конкурентного послаблення: співпраця може розкрити стратегічні плани
	Економія ресурсів через розподіл витрат на розробку чи маркетинг	Різні стратегічні бачення ускладнюють узгодження
	Об'єднання зусиль сприяє швидшому впровадженню змін.	Нестабільність альянсу: конкуренція може призвести до розриву партнерства
	Інноваційне лідерство	Розбіжність у часових горизонтах
З науковими установами	Підвищення компетенцій	Високі витрати на інтеграцію: адаптація наукових розробок потребує ресурсів
	Сталий розвиток	Обмежений комерційний фокус: академічні партнери можуть ігнорувати ринкові потреби.
	Стабільність і підтримка: доступ до субсидій чи інфраструктури підтримує стратегії	Бюрократичні перепони: повільні процеси можуть гальмувати стратегічні ініціативи
	Розширення впливу: участь у держпрограмах відкриває нові ринки й можливості	Політична нестабільність: зміни в політиці можуть зруйнувати стратегічні плани
	Співпраця забезпечує адаптацію до законодавчих змін	Втрата автономії: держава може диктувати умови, що суперечать стратегії компанії

Джерело: складено автором на основі [5, 8, 22, 40]

Таблиця 2.1 відображає, як різні види партнерств впливають на стратегічне управління, надаючи компанії переваги у вигляді ресурсів, інновацій чи ринкових позицій, але також створюючи виклики, пов'язані з координацією, залежністю та зовнішніми факторами.

Партнерства дозволяють ділити витрати, зменшувати ризики та підвищувати ефективність використання капіталу, що особливо важливо в умовах невизначеності чи обмежених ресурсів. Спільна робота з партнерами сприяє обміну ідеями, створенню нових продуктів чи послуг, а також швидшій адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Стратегічні альянси можуть допомагати організаціям протистояти сильнішим конкурентам, створюючи синергію між учасниками партнерства. У динамічному бізнес-середовищі партнерства дозволяють швидше реагувати на виклики, такі як економічні кризи, технологічні прориви чи зміни в регуляторних умовах.

Партнерство як інструмент змін в організації дозволяє об'єднувати ресурси, знання та можливості різних сторін для досягнення стратегічних цілей і подолання викликів. У контексті організаційних змін партнерство виступає каталізатором, що прискорює процеси, розширює потенціал і сприяє сталому розвитку [39].

Одна з основних ролей партнерства полягає в обміні ресурсами та компетенціями. Співпраця з іншими організаціями, підрозділами чи стейкхолдерами дає змогу залучити додаткові фінансові, технологічні чи людські ресурси, які можуть бути недоступні всередині компанії. Це особливо важливо під час масштабних змін, таких як реструктуризація, впровадження нових технологій чи вихід на нові ринки, коли власних можливостей може бути недостатньо.

Партнерство також сприяє генерації інновацій. Об'єднання різних перспектив, досвіду та ідей дозволяє знаходити нестандартні рішення для складних проблем. Наприклад, співпраця між командами всередині організації або із зовнішніми партнерами може призвести до створення нових продуктів,

процесів чи підходів, які стають рушієм змін. Такий обмін знаннями підвищує здатність організації адаптуватися до зовнішніх трендів і залишатися конкурентоспроможною.

Коли співробітники, підрозділи чи зовнішні партнери працюють разом над спільною метою, це створює відчуття єдності й відповідальності. Така синергія сприяє подоланню опору змінам, який часто виникає в організаціях, і забезпечує більш плавний перехід до нового стану. Партнерство може також зміцнювати корпоративну культуру, орієнтуючи її на співпрацю та відкритість.

Партнерство допомагає розподіляти ризики, пов'язані зі змінами. У процесі трансформації організації стикаються з невизначеністю, фінансовими витратами чи можливими невдачами. Спільна робота з партнерами дозволяє ділити ці ризики, що робить зміни менш загрозливими та більш керованими. Наприклад, залучення зовнішніх експертів чи організацій може зменшити ймовірність помилок у впровадженні нових стратегій.

Партнерство забезпечує гнучкість і адаптивність, що є критично важливим у сучасних умовах. Швидкі зміни у зовнішньому середовищі вимагають від організацій швидкої реакції. Завдяки партнерству компанії можуть оперативно залучати необхідні ресурси чи знання, щоб скоригувати свої плани та реалізувати зміни ефективніше.

Отже, партнерство як інструмент змін в організації відіграє багатогранну роль: воно забезпечує ресурси, стимулює інновації, підвищує мотивацію, розподіляє ризики та підтримує гнучкість. Це робить його незамінним механізмом для успішної трансформації, дозволяючи організації не лише реагувати на виклики, але й проактивно формувати своє майбутнє.

Висновки до розділу 1

Інституційні засади партнерства у бізнесі поєднують формальні елементи, такі як закони, договори й структури, із неформальними, такими як

довіра, культура й етика, створюючи фундамент для взаємовигідної співпраці. Їхня ефективність залежить від узгодженості між цими компонентами, а також від зовнішнього середовища, в якому функціонує партнерство.

У сучасному бізнесі партнерство часто виходить за межі традиційних моделей і включає стратегічні альянси, кооперацію з постачальниками, клієнтами чи навіть конкурентами (так звана «коопетиція»). З розвитком цифрових технологій партнерства дедалі частіше ґрунтуються на обміні даними, інноваціях і спільних проєктах у сфері сталого розвитку, що сприяє адаптації компаній до глобальних викликів. Таким чином, партнерство є гнучким інструментом, який посилює конкурентні переваги бізнесу.

Види партнерства у бізнесі - стратегічне, операційне, фінансове, інноваційне, конкурентне та соціально-орієнтоване - відображають різноманітність цілей і підходів до співпраці. Кожен із них має свої переваги й виклики, а вибір конкретного виду залежить від контексту, ресурсів і потреб учасників. Ці види можуть перетинатися чи трансформуватися один в інший залежно від розвитку відносин між партнерами.

Завдяки співпраці з постачальниками, конкурентами, науковими установами чи іншими організаціями компанії можуть значно розширити свої можливості, отримуючи доступ до нових ринків, технологій та експертизи. Це не лише підсилює їхню стратегічну позицію, але й створює основу для інновацій та сталого розвитку, роблячи партнерство незамінним інструментом у сучасному бізнесі. Партнерство з державою та державними установами сприяє ефективному ресурсному забезпеченню, зниженню ризиків, розширенню ринкових можливостей, підтримці інновацій і адаптації до зовнішніх умов, що робить таку співпрацю невід'ємною частиною стратегічного підходу, що допомагає організаціям досягати довгострокових цілей і зміцнювати свої позиції в сучасному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПАРТНЕРСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНОГО РЕСУРСУ В ПРОЦЕСІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

2.1. Ризики та переваги партнерства для бізнес-структури

Компанія «Нова пошта» є однією з провідних компаній України, що робить її привабливим і потужним потенційним партнером для бізнесів, організацій та навіть державних установ. Заснована у 2001 р., компанія за роки свого існування вибудувала розгалужену інфраструктуру, міцну репутацію та ефективну бізнес-модель, які визначають її як надійного учасника партнерських відносин [20].

Компанія підтримує бізнес і приватних клієнтів, доставляючи понад 1,5 млн відправлень щодня через мережу з 11 400 відділень і 15 500 поштоматів. «Нова пошта» активно розвиває інфраструктуру, маючи 133 сортувальні термінали, шість із яких - у ключових містах (Київ, Харків, Хмельницький, Львів, Дніпро, Запоріжжя) - обробляють від 8 до 50 тис. посилок на годину.

Нова пошта є елементом групи NOVA, що об'єднує компанії, які надають логістичні, фінансові та IT-послуги в Україні й за кордоном. Nova Global розширює доступ до глобальних маркетплейсів, а Supernova Airlines, запущена у 2021 р., забезпечує швидку міжнародну доставку. Nova Post Europe працює у 11 європейських країнах, пропонуючи доставку через власні відділення та партнерські точки. NovaPay лідирує на ринку переказів в Україні (35% за даними НБУ), надаючи фінансові послуги, а Nova Digital розробляє IT-рішення, здатні обробляти 30 тис. операцій за секунду.

Компанія є одним із найбільших роботодавців України (42 тис. працівників) і платників податків (10,7 млрд грн у 2023 р.). «Нова пошта» також соціально відповідальна: під час пандемії інвестувала 60 млн грн у

медичну допомогу, а з 2014 р. через «Гуманітарну пошту» доставила 1,5 млн посилок для благодійників. З початку війни вона надала понад 1,6 млрд грн на підтримку армії та цивільних.

Як потенційний партнер, «Нова пошта» пропонує розвинену логістичну мережу, технологічність, гнучкість і надійність, однак її масова орієнтація може не відповідати вузькоспеціалізованим потребам, а конкуренція та воєнні ризики потребують чіткого узгодження цілей співпраці.

Сильні сторони «Нової пошти» як партнера:

- вирізняється розвиненою логістичною мережею, що охоплює понад 27 тисяч населених пунктів України. Завдяки тисячам відділень, пошто마트ів і кур'єрській доставці компанія здатна забезпечити швидке й ефективне транспортування товарів навіть у віддалені регіони. Для потенційних партнерів це означає доступ до широкої географії без необхідності створювати власну інфраструктуру доставки.

- компанія демонструє високий рівень технологічної адаптивності. «Нова пошта» активно впроваджує інновації, такі як автоматизовані сортувальні термінали, поштоматы, мобільні додатки та онлайн-платформи для відстеження відправлень. Це робить її цінним партнером для бізнесів, які прагнуть інтегрувати сучасні технологічні рішення у свої процеси, зокрема в e-commerce чи цифровій логістиці;

- фінансова стабільність і масштабність. «Нова пошта» є лідером на українському ринку доставки з річним обсягом відправлень, що перевищує сотні мільйонів одиниць. Такий масштаб свідчить про її здатність справлятися з великими навантаженнями та стабільно виконувати зобов'язання перед партнерами навіть у складних економічних умовах, наприклад, під час війни;

- гнучкість бізнес-моделі. Компанія використовує франчайзингову систему, що дозволяє їй швидко масштабуватися за участі місцевих партнерів, а також пропонує широкий спектр послуг - від експрес-доставки до складської логістики й міжнародних перевезень. Це дає потенційним партнерам

можливість обирати формат співпраці, який найкраще відповідає їхнім потребам;

- репутація та клієнтоорієнтованість. Компанія має високу впізнаваність бренду та довіру клієнтів, що підтверджується її домінуванням на ринку. Співпраця з таким партнером може позитивно вплинути на імідж іншої сторони, особливо якщо йдеться про соціально відповідальні проекти чи підтримку малого бізнесу.

«Нова пошта» як партнер може сприяти розширенню ринків для бізнесів, особливо в сегменті онлайн-торгівлі, де швидка доставка є конкурентною перевагою. Її інфраструктура дозволяє партнерам ефективно охоплювати як міських, так і сільських клієнтів. Крім того, компанія має досвід співпраці з державними установами, наприклад, у доставці гуманітарної допомоги чи підтримці релокації бізнесів під час війни, що робить її потенційно цінним союзником для державно-приватних проєктів.

Попри численні переваги, «Нова пошта» як партнер має певні обмеження. Її фокус на масовому ринку доставки може не завжди відповідати потребам бізнесів із вузькоспеціалізованими вимогами, наприклад, у сфері транспортування негабаритних вантажів чи високотехнологічного обладнання. Залежність від франчайзі також може впливати на якість послуг у окремих регіонах, що потенційно створює ризик для партнерів, які потребують однаково високого рівня сервісу по всій мережі.

Крім того, «Нова пошта» працює в умовах високої конкуренції з іншими логістичними операторами, що може спонукати її пріоритизувати власні стратегічні цілі над інтересами партнерів. У воєнний час додатково виникають ризики, пов'язані з безпекою логістичних маршрутів і стабільністю роботи в зонах бойових дій, що може ускладнити виконання зобов'язань.

«Нова пошта» як потенційний партнер вирізняється розвиненою інфраструктурою, технологічною гнучкістю, фінансовою стабільністю та сильним брендом, що робить її привабливим союзником для бізнесів, які прагнуть масштабування, оптимізації логістики чи доступу до широкої

аудиторії. Водночас партнерам варто враховувати можливі обмеження, пов'язані з її масовою орієнтацією, конкуренцією та зовнішніми факторами, такими як воєнні ризики. Успішна співпраця з "Новою поштою" залежить від чіткого узгодження цілей і розуміння її операційних особливостей, що дозволяє максимально використати її потенціал як партнера.

Партнерство для бізнес-структури, такої як «Нова пошта», є важливим стратегічним інструментом, що сприяє розвитку, масштабуванню та зміцненню позицій на ринку. Як лідер у сфері логістики та доставки в Україні, «Нова пошта» активно використовує партнерські моделі, зокрема через франчайзинг, співпрацю з постачальниками, державними установами та іншими організаціями. Однак таке партнерство пов'язане як із значними перевагами, так і з певними ризиками. Розглянемо їх детальніше.

Переваги партнерства для «Нової пошти»:

- партнерство забезпечує швидке масштабування бізнесу. Завдяки франчайзинговій моделі «Нова пошта» змогла розширити мережу відділень навіть у невеликі населені пункти, залучаючи місцевих підприємців, які інвестують у відкриття точок і беруть на себе операційне управління. Це дозволяє компанії швидко охоплювати нові ринки без значних власних капіталовкладень, прискорюючи стратегічне зростання;

- економія ресурсів. Співпраця з постачальниками, наприклад, у сфері технологій чи транспортних засобів, дає змогу оптимізувати витрати на розробку власних рішень. Франчайзі, у свою чергу, беруть на себе частину операційних витрат, що знижує фінансове навантаження на центральну структуру компанії. Такий розподіл ресурсів сприяє ефективному управлінню коштами;

- партнерство підвищує гнучкість і адаптивність. Співпраця з державними установами чи місцевими партнерами дозволяє «Новій пошті» адаптувати свої послуги до регіональних особливостей, регуляторних вимог чи потреб клієнтів. Наприклад, участь у державних програмах підтримки бізнесу під час

війни дала змогу компанії надавати пільгові умови для релокації підприємств, зміцнюючи її репутацію та клієнтську базу;

- інноваційний розвиток. Партнерство з технологічними компаніями чи науковими установами може забезпечити доступ до передових рішень, таких як автоматизація складів чи оптимізація логістичних процесів. Це дозволяє «Новій пошті» залишатися лідером у впровадженні інновацій на ринку доставки;

- партнерство зміцнює репутацію та соціальну відповідальність. Співпраця з місцевими громадами через франчайзі чи підтримка бізнесів у постраждалих регіонах демонструє внесок компанії у розвиток економіки, що позитивно впливає на її імідж і лояльність клієнтів.

Ризики партнерства для «Нової пошти»:

- залежність від партнерів. Франчайзингова модель, хоча й ефективна, робить компанію частково залежною від дій франчайзі. Якщо партнер не дотримується стандартів якості чи операційних вимог, це може негативно позначитися на репутації бренду в цілому. Наприклад, низький рівень сервісу в одному відділенні може вплинути на сприйняття всієї мережі;

- необхідність узгодження інтересів. Різні партнери - франчайзі, постачальники чи державні структури - можуть мати власні пріоритети, які не завжди збігаються зі стратегією «Нової пошти». Наприклад, франчайзі можуть бути більше зосереджені на короткостроковому прибутку, тоді як компанія прагне довгострокового розвитку, що може призводити до конфліктів;

- конфіденційність. Співпраця з технологічними партнерами чи конкурентами (у форматі cooptation) вимагає обміну даними чи інноваціями, що може загрожувати витіком комерційної інформації. У разі недостатнього захисту інтелектуальної власності «Нова пошта» ризикує втратити конкурентні переваги.

- операційні ризики. Наприклад, співпраця з державними установами може ускладнюватися бюрократією чи нестабільністю політики, особливо в умовах воєнного часу. Зміни в регуляторному середовищі чи припинення

державних програм підтримки можуть порушити плани компанії, пов'язані з партнерством;

- розмиття бренду. Якщо партнери, наприклад франчайзі, не дотримуються єдиних стандартів обслуговування чи корпоративної культури, це може послабити впізнаваність і довіру до «Нової пошти» як до надійного оператора.

2.2. Оцінка ключових показників успішності структури як передумова розвитку партнерських відносин

Оцінка ключових показників успішності (KPI) як передумова розвитку партнерських відносин спирається на кілька теорій. Теорія стейкхолдерів Фрімена [41] підкреслює, що аналіз фінансових і операційних показників (дохід, прибуток, активи) допомагає зрозуміти цінність компанії для партнерів і узгодити їхні інтереси. Модель збалансованих показників Каплана і Нортон [43] пропонує оцінювати не лише фінансові результати, а й клієнтську базу, процеси та інновації, що важливо для партнерської довіри. Ресурсна теорія Барні [37] акцентує на унікальних ресурсах (інфраструктура, ліквідність), які стають основою співпраці. Важливим є забезпечення прозорості KPI для зниження ризиків у партнерстві [35].

Для ТОВ «Нова пошта» зростання доходів і капіталу створює передумови для міцних партнерських зв'язків.

Оцінка ключових показників успішності ТОВ «Нова пошта» є важливим інструментом для розуміння її операційної ефективності, фінансової стабільності та потенціалу для розвитку партнерських відносин.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників ТОВ «Нова пошта» (базисним методом), %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість персоналу	-	100,00	93,38	88,37	92,34
Дохід	100,00	123,32	140,19	215,82	264,99
Чистий прибуток	100,00	262,33	215,50	400,15	252,24
Активи	100,00	184,90	215,81	316,45	430,99
Гроші та їх еквіваленти	100,00	90,28	73,43	117,70	290,02
Довгострокові зобов'язання	100,00	237,88	231,15	325,70	557,27
Поточні зобов'язання	100,00	147,03	156,87	237,62	309,28
Власний капітал	100,00	205,39	297,96	434,76	529,89

Джерело: розраховано автором на основі [33]

ТОВ «Нова пошта» протягом 2020-2024 рр. демонструє стійке зростання доходів, активів і власного капіталу, попри коливання чистого прибутку. Зменшення персоналу компенсується масштабуванням операцій. Значне зростання зобов'язань у 2024 р. може вказувати на активне залучення фінансування для подальшого розвитку (табл. 2.1).

За результатами аналізу (табл. 2.2, коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 р. склав 83,75% рівня 2020 р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 р. зріс до 105,49%. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2024 р. склав 84,92% значення базового року. Коефіцієнт автономії на кінець періоду досягнув рівня 122,93% базового року.

Всі показники рентабельності на кінець аналізованого періоду значно знизилися. Чиста маржа у 2024 р. знизилася до 95,22%.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом у 2024 р. склав 99,43% базового значення. Коефіцієнт заборгованості знизився до 71,76%.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових індикаторів ТОВ «Нова пошта» (базисним методом), %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	100,00	130,02	80,62	67,12	83,75
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	100,00	61,39	51,91	49,72	105,49
Коефіцієнт швидкої ліквідності	100,00	133,34	76,00	65,24	84,92
Коефіцієнт автономії	100,00	111,05	138,05	137,38	122,93
Рентабельність активів (ROA)	100,00	141,83	99,85	126,43	58,54
Рентабельність власного капіталу (ROE)	100,00	135,85	67,69	86,36	41,34
Чиста маржа	100,00	212,97	153,92	185,67	95,22
Коефіцієнт покриття необоротних активів ВК	100,00	113,35	110,86	106,18	99,43
Коефіцієнт заборгованості	100,00	79,52	72,69	75,08	71,76

Джерело: розраховано автором на основі [33]

Аналіз показує, що коефіцієнт поточної ліквідності у 2021 р. зріс на 30,02% порівняно з 2020 р., але потім різко знизився до 67,12% у 2023 р., а у 2024 р. спостерігається відновлення до 83,75%. Коефіцієнт абсолютної ліквідності стабільно падав до 2023 р. (49,72%), але у 2024 р. перевищив базовий рівень (105,49%), що свідчить про покращення здатності покривати зобов'язання найбільш ліквідними активами. Коефіцієнт швидкої ліквідності показав максимум у 2021 р. (133,34%), але знизився до 65,24% у 2023 році з подальшим відновленням до 84,92% у 2024 р. Коефіцієнт автономії зріс до 138,05% у 2022 р., що вказує на зростання частки власного капіталу в структурі фінансування, але у 2024 р. знизився до 122,93%. Коефіцієнт заборгованості

поступово знижувався з 100,00% у 2020 р. до 71,76% у 2024 р., що свідчить про зменшення залежності від залучених коштів. Рентабельність активів (ROA) досягла піку у 2021 р. (141,83%), але у 2024 р. впала до 58,54%, що може вказувати на зниження ефективності використання активів.

Позитивні тенденції включають зниження коефіцієнта заборгованості та часткове відновлення ліквідності у 2024 р., що свідчить про покращення фінансової стабільності. Негативні тенденції пов'язані з різким падінням рентабельності (ROA, ROE) та чистої маржі у 2024 р., що може вказувати на проблеми з ефективністю управління активами або зниження прибутковості бізнесу. Загалом показники демонструють волатильність протягом 2020–2024 рр., з піком у 2021 р. та поступовим погіршенням у 2022–2023 рр., після чого у 2024 р. спостерігається часткове відновлення ліквідності, але зниження рентабельності.

Отримані результати є актуальними для обговорення питання активізації партнерських відносин, оскільки вони демонструють здатність компанії адаптуватися до змін і зберігати стабільність навіть у складні періоди. Зниження заборгованості та часткове відновлення ліквідності у 2024 р. можуть сигналізувати партнерам про надійність «Нової пошти» як контрагента, який здатен виконувати свої зобов'язання. Наприклад, покращення коефіцієнта абсолютної ліквідності до 105,49% у 2024 р. свідчить про достатню кількість високоліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань, що є важливим для партнерів у логістичних або фінансових проєктах. Водночас падіння рентабельності (ROA і ROE) може викликати занепокоєння у партнерів, які орієнтуються на прибутковість спільних ініціатив, адже це може вказувати на зниження ефективності використання ресурсів.

Для активізації партнерських відносин «Нова пошта» могла б використовувати ці дані, щоб підкреслити свою фінансову стійкість і готовність до співпраці у довгостроковій перспективі. Наприклад, стабільне зниження коефіцієнта заборгованості може бути аргументом для партнерів, які

шукають надійного логістичного оператора з низьким рівнем фінансових ризиків. Однак зниження рентабельності у 2024 р. пов'язано з інвестиціями в інфраструктуру та міжнародну експансію, що є позитивним сигналом для партнерів, зацікавлених у глобальному розвитку.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта» для активізації партнерських відносин

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Лідерство на ринку: провідний оператор логістики в Україні з мережею понад 10 000 точок у 2024 р.	Зниження рентабельності
Фінансова стійкість	Волатильність показників
Висока ліквідність	Залежність від ринку: основна діяльність зосереджена в Україні, що підвищує вразливість до ризиків.
Інноваційність	Високі операційні витрати: розширення мережі та інновації знижують чисту маржу.
Високі темпи зростання доходів	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Міжнародна експансія: нові ринки для партнерства	Конкуренція: посилення позицій «Укрпошти», Meest, DHL, FedEx може зменшити ринкову частку.
Партнерство з e-commerce: попит на логістику від онлайн-платформ (Amazon, AliExpress)	Економічна та політична нестабільність: війна, інфляція, валютні коливання в Україні
Технологічні колаборації: співпраця з IT-компаніями для нових продуктів (AI для маршрутів)	Регуляторні зміни: нові закони можуть збільшити витрати
Попит на швидку доставку: можливості для партнерства з ритейлерами	Зростання витрат: підвищення цін на паливо та енергоносії впливає на рентабельність
Зелені технології: співпраця для впровадження екологічних рішень.	Репутаційні ризики: помилки чи скандали можуть підірвати довіру партнерів

Джерело: розроблено автором на основі [20].

Отже, ці фінансові результати є актуальними для принципів активізації партнерських відносин, оскільки вони відображають як сильні сторони (зниження заборгованості, відновлення ліквідності), так і виклики (падіння рентабельності), які необхідно враховувати при побудові стратегії співпраці. Для підвищення привабливості «Нова пошта» могла б акцентувати на своїй адаптивності та інвестиціях у майбутнє, що підтверджується частковим відновленням показників у 2024 році, одночасно працюючи над підвищенням рентабельності, щоб переконати партнерів у взаємовигідності співпраці.

Таблиця 2.3. представляє внутрішні та зовнішні фактори [25], що впливають на потенціал партнерства «Нової пошти». Сильні сторони, такі як лідерство, фінансова стійкість і зростання доходів, контрастують зі слабкими сторонами, зокрема зниженням рентабельності та волатильністю. Можливості, як-от міжнародна експансія та співпраця з e-commerce, відкривають перспективи, але загрози, такі як конкуренція та економічна нестабільність, потребують уваги для забезпечення успішного партнерства.

Висновки до розділу 2

Для «Нової пошти» партнерство є потужним інструментом, що забезпечує швидке зростання, економію ресурсів, гнучкість, інновації та зміцнення репутації. Водночас воно несе ризики залежності, конфліктів інтересів, втрати конфіденційності, операційних ускладнень і потенційного послаблення бренду. Успіх партнерської моделі для компанії залежить від чіткого управління цими ризиками через стандартизацію процесів, прозорі угоди та ретельний відбір партнерів, що дозволяє «Новій пошті» зберігати лідерство на ринку логістики.

Досліджено ключові аспекти, які впливають на потенціал партнерства «Нової пошти». Сильні сторони, такі як лідерство на ринку, фінансова стійкість і зростання доходів, роблять компанію привабливим партнером. Слабкі сторони, зокрема зниження рентабельності та залежність від

українського ринку, можуть стримувати співпрацю з партнерами, орієнтованими на високу прибутковість. Можливості, зокрема міжнародна експансія та партнерство з e-commerce, відкривають перспективи для розвитку, тоді як загрози, такі як конкуренція та економічна нестабільність, потребують стратегічного підходу для їх мінімізації.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВИКОРИСТАННЯ ПАРТНЕРСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНОГО РЕСУРСУ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

3.1. Стратегічні засади управління змінами через партнерські відносини

Управління змінами через партнерські відносини базується на ідеї, що успішна трансформація організації або системи потребує співпраці між різними сторонами - внутрішніми (співробітники, керівництво) та зовнішніми (партнери, стейкхолдери, клієнти). Стратегічні засади такого підходу зазвичай включають [24, 42]:

1. Спільне бачення та цілі є фундаментом ефективного партнерства, особливо коли йдеться про підтримку організаційних змін. Цей аспект передбачає, що всі учасники співпраці (компанії, стартапи, інвестори чи інші сторони) мають узгоджене розуміння того, куди спрямовані їхні спільні зусилля і яку кінцеву мету вони прагнуть досягти. Без чіткого спільного бачення партнерство може зіткнутися з розбіжностями в пріоритетах, неефективним використанням ресурсів і навіть провалом проекту. Для ТОВ «Нова пошта» це може означати узгодження цілей із партнерами щодо впровадження нових технологій, розширення ринків чи підвищення операційної ефективності.

Узгоджене бачення забезпечує синергію між партнерами, дозволяючи їм працювати як єдина команда, а не як окремі одиниці з власними інтересами. Воно допомагає уникнути конфліктів, які виникають через різне розуміння успіху, і сприяє довірі між сторонами. Якщо «Нова пошта» співпрацює з технологічною компанією для розробки AI-системи оптимізації маршрутів,

спільне бачення може полягати в скороченні часу доставки на 20% протягом року, що стане чітким орієнтиром для обох сторін.

Для формування спільного бачення необхідні регулярні комунікаційні канали - зустрічі, презентації, робочі групи. На початку партнерства важливо провести стратегічні сесії, де всі сторони висловлюють свої очікування, обговорюють можливості та визначають ключові цілі. «Нова пошта» може організувати воркшоп із партнерами з e-commerce, щоб узгодити мету - інтеграцію логістичних систем для прискорення обробки замовлень.

Ефективність зростає, коли всі учасники беруть активну участь у розробці плану дій [45]. Це може включати спільне визначення KPI (ключових показників ефективності), розподіл ролей і ресурсів, а також узгодження термінів. Для «Нової пошти» це може означати залучення венчурного фонду до планування експансії в Європу, щоб інвестор розумів, як його капітал сприятиме досягненню мети.

Спільне бачення має бути формалізоване у вигляді стратегічного документа, контракту чи меморандуму, де чітко прописані цілі, етапи та критерії успіху. У партнерстві з IT-компанією «Нова пошта» може зафіксувати мету - впровадження blockchain для відстеження посилок із точністю 99% до кінця 2025 р.

Спільне бачення не є статичним. Воно потребує періодичного перегляду, щоб враховувати зміни в ринкових умовах чи внутрішніх обставинах. Регулярні звіти та спільні оцінки прогресу допомагають коригувати цілі, зберігаючи їх актуальність.

Перевагами є єдність напрямку. Усі партнери рухаються до однієї мети, що підвищує ефективність співпраці. Наприклад, якщо «Нова пошта» і її партнер у зеленій логістиці прагнуть скоротити викиди CO₂ на 15%, це об'єднує їхні зусилля. Узгодженість зменшує ймовірність непорозумінь чи конфліктів, які можуть зірвати проєкт. Чітке бачення надихає команди партнерів, надаючи їм відчуття спільної місії.

Недоліками та викликами є кілька моментів. Формування спільного бачення вимагає значних зусиль на етапі планування, що може уповільнити старт проєкту. Для «Нової пошти» це може означати затримку в запуску співпраці через тривалі переговори з партнерами. Партнери можуть мати власні внутрішні цілі, які суперечать спільному баченню. Наприклад, венчурний фонд може прагнути швидкої окупності, тоді як «Нова пошта» - довгострокового зростання. У разі зміни зовнішніх умов (економічна криза, нові конкуренти) узгодження нового бачення може бути ускладненим через різні погляди сторін.

Для «Нової пошти», яка прагне організаційних змін у вигляді міжнародної експансії та цифровізації, спільне бачення з партнерами є критично важливим. Якщо «Нова пошта» співпрацює з e-commerce платформою, узгоджена мета - наприклад, скорочення часу доставки до 24 годин для 90% замовлень - може стати основою для інтеграції систем і підвищення конкурентоспроможності. Водночас компанії потрібно буде інвестувати в комунікацію та гнучкість, щоб адаптувати цілі до волатильного українського ринку чи потреб партнерів.

2. Довіра та прозорість. Партнерські відносини ґрунтуються на взаємній довірі. Організації повинні ділитися інформацією, ресурсами та бути відкритими щодо своїх намірів і викликів.

3. Розподіл ресурсів і компетенцій. Кожна сторона вносить унікальний внесок - чи то технології, знання, фінансування, чи доступ до ринків. Стратегія полягає в тому, щоб оптимально поєднати ці ресурси для досягнення змін.

4. Гнучкість і адаптивність. Зміни часто супроводжуються невизначеністю. Партнерства дозволяють швидше адаптуватися до нових умов завдяки спільному вирішенню проблем і обміну ідеями.

5. Оцінка та зворотний зв'язок. Постійний моніторинг прогресу й ефективності партнерства є ключовим. Це допомагає вчасно коригувати стратегії та уникати конфліктів.

Інноваційні моделі партнерства для підтримки організаційних змін є важливим інструментом для компаній, таких як ТОВ «Нова пошта», які прагнуть адаптуватися до динамічного ринкового середовища, підвищувати ефективність і зберігати конкурентну перевагу. Ці моделі базуються на співпраці з зовнішніми партнерами - компаніями, стартапами, технологічними фірмами - для впровадження нових ідей, технологій і процесів, що сприяють трансформації організації. Характеристика таких моделей дозволяє зрозуміти їхній потенціал і застосовність у контексті діяльності «Нової пошти», враховуючи її сильні та слабкі сторони, а також ринкові можливості й загрози (табл. 3.1.).

1. Технологічний альянс передбачає партнерство з технологічними компаніями або стартапами для спільної розробки та впровадження інноваційних рішень, таких як штучний інтелект, Інтернет речей чи blockchain. Вона характеризується спільними проєктами досліджень і розробок, обміном експертизою та ресурсами, а також швидким запуском нових продуктів чи послуг. Для «Нової пошти» це може бути співпраця з ІТ-компаніями для створення систем оптимізації логістичних маршрутів або відстеження посилок через blockchain. Переваги цієї моделі включають прискорення цифрової трансформації та підвищення операційної ефективності, однак вона вимагає значних початкових інвестицій і гармонізації корпоративних культур.

2. Модель «Відкриті інновації» базується на залученні зовнішніх ідей і талантів через краудсорсинг, хакатони чи співпрацю з університетами та незалежними розробниками. Її особливості включають використання зовнішнього інноваційного потенціалу, гнучкість у виборі партнерів і спільне створення цінності. «Нова пошта» могла б організувати хакатон для розробки рішень у сфері експрес-доставки або співпрацювати з університетами для створення екологічних технологій. Ця модель вигідна завдяки низьким витратам на розробку та доступу до свіжих ідей, але супроводжується складнощами в управлінні інтелектуальною власністю та ризиками витоку інформації.

3. Екосистемне партнерство передбачає створення мережі взаємопов'язаних партнерів (постачальників, клієнтів, технологічних компаній), які працюють як єдина екосистема для підтримки змін. Вона характеризується інтеграцією бізнес-процесів, спільною стратегією розвитку та масштабуванням через синергію. Для «Нової пошти» це може бути побудова екосистеми з e-commerce платформами, такими як Rozetka чи Prom.ua, а також банками й страховими компаніями для комплексного обслуговування клієнтів. Переваги включають збільшення ринкової присутності та підвищення лояльності клієнтів, але модель ускладнює координацію та створює залежність від стабільності партнерів.

4. Кооперативне партнерство - це співпраця з конкурентами або схожими за інтересами компаніями для вирішення галузевих проблем, наприклад, розвитку інфраструктури чи екологічних ініціатив. Її особливості - спільне фінансування проєктів, розподіл ризиків і ресурсів, а також фокус на загальну вигоду. «Нова пошта» могла б об'єднатися з «Укрпоштою» чи Meest для створення мережі електрозарядних станцій для логістичного транспорту. Модель знижує витрати та покращує репутацію, але може ускладнюватися конфліктами інтересів і труднощами в домовленостях.

5. Партнерство з венчурним фінансуванням передбачає залучення інвесторів або венчурних фондів для фінансування масштабних інноваційних проєктів в обмін на частку в прибутках чи активах. Вона характеризується фокусом на амбітні зміни, швидким доступом до капіталу та стратегічною підтримкою від партнера. Для «Нової пошти» це може бути співпраця з венчурним фондом для фінансування розширення в Європу чи розробки автономних дронів для доставки. Переваги включають доступ до ресурсів і експертизу інвесторів, але модель пов'язана з втратою часткового контролю та тиском на швидку окупність.

Для «Нової пошти» ці моделі мають конкретне застосування з огляду на її SWOT-аналіз. Сильні сторони, такі як лідерство на ринку, інноваційність і зростання доходів, роблять компанію привабливим партнером для

технологічних альянсів і екосистемних моделей. Зниження рентабельності та залежність від українського ринку вказують на потребу у відкритих інноваціях і венчурному фінансуванні для диверсифікації та підвищення ефективності. Можливості міжнародної експансії та співпраці з e-commerce найкраще реалізуються через екосистемні партнерства, тоді як загрози, такі як конкуренція та економічна нестабільність, можуть бути мінімізовані через кооперативні моделі.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки інноваційних моделей партнерства для підтримки організаційних змін

Модель	Переваги	Недоліки
Технологічний альянс	Прискорення цифрової трансформації. Підвищення операційної ефективності. Доступ до передових технологій.	Високі початкові витрати Потреба в синхронізації корпоративних культур Ризик залежності від партнера.
Відкриті інновації	Низькі витрати на розробку. Доступ до свіжих ідей і талантів. Гнучкість у виборі партнерів.	Складність управління інтелектуальною власністю. Ризик витоку інформації. Нестабільність результатів.
Екосистемне партнерство	Збільшення ринкової присутності. Підвищення лояльності клієнтів. Синергія ресурсів.	Складність координації між партнерами. Залежність від стабільності партнерів. Високі організаційні витрати.
Кооперативне партнерство	Зниження витрат через розподіл ресурсів. Покращення репутації. Спільне вирішення галузевих проблем.	Можливі конфлікти інтересів. Складність домовленостей. Обмежена гнучкість у стратегії.
Партнерство з венчурним фінансуванням	Швидкий доступ до капіталу. Експертиза інвесторів. Можливість масштабних проєктів.	Втрата часткового контролю. Тиск на швидку окупність. Ризик розбіжностей у цілях з інвестором.

Джерело: сформовано автором на основі [6, 15, 40]

Отже, інноваційні моделі партнерства здатні підтримати організаційні зміни в «Новій пошті», такі як цифрова трансформація, підвищення операційної ефективності та вихід на нові ринки. Вибір моделі залежить від цілей: технологічні альянси підходять для інновацій, екосистемні партнерства - для масштабування, а кооперативні моделі - для зниження ризиків. Оптимальним рішенням може бути поєднання кількох моделей, наприклад, технологічного альянсу з e-commerce екосистемою, щоб максимально використати сильні сторони компанії та компенсувати слабкості в умовах сучасних викликів.

Таким чином, технологічний альянс ідеально підходить для впровадження інновацій, але вимагає значних ресурсів і гармонії між партнерами. Відкриті інновації – це економічно вигідна модель для генерації ідей, але менш контрольована через зовнішнє залучення. Екосистемне партнерство забезпечує масштабування, але потребує складної координації та стабільності всіх учасників. Кооперативне партнерство ефективне для зниження ризиків і витрат, але може бути обмежене через конкурентні інтереси. Партнерство з венчурним фінансуванням дає змогу реалізувати амбітні проєкти, але супроводжується втратою автономії та фінансовими очікуваннями інвесторів.

3.2. Оцінка ефективності розвитку партнерських відносин бізнес-структури

Оцінка ефективності розвитку партнерських відносин бізнес-структури у вигляді поєднання технологічного альянсу з e-commerce екосистемою, є комплексним процесом, який дозволяє визначити, наскільки успішно таке партнерство сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищенню конкурентоспроможності та оптимізації операційних процесів. У контексті

ТОВ «Нова пошта» таке поєднання може стати потужним інструментом для цифрової трансформації, масштабування бізнесу та адаптації до змін у ринковому середовищі.

Ефективність партнерських відносин у поєднанні технологічного альянсу з e-commerce екосистемою можна оцінити через кілька ключових критеріїв. По-перше, це зростання доходів і ринкової частки: співпраця з технологічними партнерами (наприклад, розробниками AI-систем для логістики) та інтеграція в e-commerce екосистему (таку як Rozetka, Prom.ua чи міжнародні платформи типу Amazon) може призвести до збільшення обсягів замовлень і доходів. Для «Нової пошти» це може означати зростання доходу до вищих показників завдяки новим каналам збуту. По-друге, підвищення операційної ефективності: технологічний альянс може оптимізувати процеси доставки, скоротивши час і витрати, тоді як екосистема забезпечує безперебійну інтеграцію з платформами продажів. По-третє, інноваційний потенціал: впровадження нових технологій (наприклад, автоматизованих складів чи дронів) у рамках альянсу підвищує конкурентоспроможність. По-четверте, задоволеність клієнтів і партнерів: швидкість доставки, точність і персоналізація послуг впливають на лояльність клієнтів і репутацію серед партнерів. Зниження коефіцієнта заборгованості і зростання ліквідності свідчать про здатність компанії інвестувати в партнерство без значних ризиків.

Для оцінки ефективності застосовуються як кількісні, так і якісні методи. Кількісні методи включають аналіз фінансових показників: зростання доходів, рентабельність активів (ROA) і власного капіталу (ROE), а також операційні метрики, такі як середній час доставки чи відсоток виконаних замовлень у строк. Наприклад, якщо після інтеграції з e-commerce екосистемою частка своєчасних доставок зросла, це свідчить про успіх. Аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis) дозволяє порівняти інвестиції в технології (наприклад, розробку програмного забезпечення) з отриманими результатами (збільшення обсягів). Якісні методи включають опитування партнерів і клієнтів для оцінки їхньої задоволеності, а також SWOT-аналіз для визначення сильних сторін і

ризиків такого партнерства. Наприклад, опитування може показати, що клієнти цінують швидшу доставку, а партнери - надійність інтеграції.

Поєднання технологічного альянсу з e-commerce екосистемою може принести «Новій пошті» конкретні результати. Збільшення обсягів доставки: інтеграція з платформами e-commerce відкриває доступ до нових клієнтів, особливо на міжнародних ринках, що може компенсувати зниження рентабельності у 2024 р. Оптимізація логістики: технологічний альянс із розробниками AI чи IoT може скоротити час доставки, підвищивши операційну ефективність. Наприклад, автоматизація складів чи прогнозування попиту зменшує витрати на персонал і транспорт. Співпраця з глобальними e-commerce гравцями (Amazon, AliExpress) і технологічними партнерами підтримує вихід на ринки Європи, що відповідає можливостям із SWOT-аналізу. Персоналізовані послуги, зокрема відстеження в реальному часі чи гнучкі варіанти доставки, підвищують лояльність клієнтів. Об'єднання ресурсів із партнерами створює ефект масштабу, знижуючи витрати на маркетинг і технології.

Ця комбінована модель має свої переваги. Вона забезпечує швидкий доступ до інновацій через технологічний альянс і розширює ринкову присутність завдяки екосистемі, що ідеально для «Нової пошти» з її сильними сторонами (лідерство, інноваційність). Синергія між партнерами підвищує конкурентоспроможність і знижує витрати на розробку. Однак є й недоліки: високі початкові витрати на технології та інтеграцію можуть тимчасово погіршити рентабельність, а складність координації між численними учасниками екосистеми потребує значних управлінських зусиль. Залежність від стабільності партнерів також є ризиком, особливо в умовах економічної нестабільності в Україні.

Для оцінки ефективності розвитку партнерських відносин ТОВ «Нова пошта» у вигляді поєднання технологічного альянсу з e-commerce екосистемою виконано розрахунки, базуючись на реальних фінансових даних за 2024 р. і прогнозах на 2025 р. після впровадження партнерства.

Чистий дохід компанії зріс із на 22.8%. Це свідчить про значний потенціал зростання в логістичному секторі, особливо з урахуванням лідерської позиції «Нової пошти» на ринку України. Впровадження e-commerce екосистеми (наприклад, інтеграція з платформами типу Rozetka, Prom.ua чи Amazon) може збільшити обсяги замовлень завдяки ширшому доступу до клієнтів, а технологічний альянс (наприклад, із розробниками AI) оптимізує процеси, що також сприяє доходу. Приріст доходу у 15% є консервативним і реалістичним прогнозом, враховуючи середньорічне зростання e-commerce у світі (10-20%) та попередню динаміку компанії.

Одноразові інвестиції складуть 1 млрд грн на технології (AI, інтеграція систем). Впровадження технологій, таких як штучний інтелект для оптимізації маршрутів чи інтеграція з системами e-commerce партнерів, потребує значних початкових вкладень. Сума в 1 млрд грн базується на типових витратах у логістичній галузі на подібні проєкти: наприклад, автоматизація складів, розробка програмного забезпечення та інтеграція API можуть коштувати від сотень мільйонів до кількох мільярдів гривень залежно від масштабу. Для «Нової пошти», яка вже інвестує в інновації (зростання основних засобів із 9327238 тис. грн до 14063881 тис. грн у 2024 р.), це реалістична сума для масштабного партнерства.

Зростання операційних витрат становить +10% через розширення діяльності.

Розширення співпраці з e-commerce партнерами та впровадження нових технологій потребуватиме додаткових ресурсів: найму персоналу, збільшення транспортних потужностей, маркетингових кампаній. Операційні витрати зросли з 33241810 тис. грн у 2023 р. до 41157521 тис. грн у 2024 р. (приріст становить близько 23.8%), що відображає активне розширення. Зростання на 10% є помірним прогнозом, враховуючи, що партнерство додасть нові операційні процеси, але частина витрат буде оптимізована завдяки технологіям.

Економія транспортних витрат: -15% від суми матеріальних затрат, які у 2024 р. становили 2647315 тис. грн і включали транспортні витрати, які в логістиці зазвичай складають значну частину (20-40% операційних витрат). Технологічний альянс, зокрема AI-оптимізація маршрутів чи автоматизація складів, може скоротити ці витрати на 10-20%, що підтверджується досвідом компаній, таких як FedEx чи DHL. Економія на 15% (397097,25 тис. грн) є обґрунтованою оцінкою, враховуючи інноваційний потенціал «Нової пошти».

Прогнозується зростання активів на 5% через інвестиції та накопичення прибутку. Активи компанії зросли з 23101706 тис. грн на початок 2024 р. до 31466583 тис. грн на кінець року (приріст $\approx 36.2\%$), зокрема через капітальні інвестиції та основні засоби. Інвестиції в партнерство (1 млрд грн) та очікуване зростання прибутку додадуть до активів, але приріст у 5% є консервативним прогнозом, враховуючи стабілізацію темпів зростання після значного стрибка у 2024 р.

Прогнозується зростання власного капіталу на 5%. Обґрунтування: Власний капітал зріс на 21,9% за 2024 р. переважно за рахунок нерозподіленого прибутку. Очікуваний чистий прибуток у 2025 р. частково піде на накопичення капіталу, а інвестиції профінансуються частково за рахунок боргу чи доходів. Приріст у 5% узгоджується зі зростанням активів і є логічним припущенням за відсутності значних виплат дивідендів.

Скорочення часу доставки на 20% (з 48 годин до 38.4 годин). Середній час доставки у 2024 р. умовно взято як 48 годин (1-2 дні), що відповідає стандартам «Нової пошти» для внутрішньої доставки. Технологічний альянс, зокрема AI-оптимізація маршрутів і автоматизація, може скоротити час на 15-25%, як показує практика логістичних компаній. Скорочення на 20% є реалістичним, враховуючи інноваційність компанії та її фокус на експрес-доставку.

Завдяки партнерству з e-commerce екосистемою та технологічним альянсом дохід зросте на 15%.

$$Д_{2025} = 44779857 \times 1,15 = 51496835,55 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий дохід складе $51496835,55 - 44779857 = 6716978,55$ тис. грн.

Додатковий дохід є відображенням приросту обсягів замовлень і оптимізацію процесів.

Операційні витрати через розширення діяльності зростуть на 10%.

$$R_{\text{опер.}} = 41157521 \times 1.10 = 45273273,1 \text{ тис. грн.}$$

Технологічний альянс забезпечує економію транспортних витрат. Матеріальні витрати будуть скорочені на 15%.

$$R_{\text{матер.}} = 2647315 \times 0,15 = 397097,25 \text{ тис. грн.}$$

Операційні витрати з урахуванням економії

$$R_{\text{опер ек.}} = 45273273,1 - 397097,25 = 44876175,85 \text{ тис. грн.}$$

З врахування одноразових інвестицій в технології загальні витрати складуть

$$R_{\text{заг.}} = 44876175,85 + 1000000 = 45876175,85 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозований чистий прибуток розраховується як різниця між доходом і витратами:

$$\Pi = 51496835,55 - 45876175,85 = 5620659,7 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток свідчить про значний позитивний ефект партнерства.

Чиста маржа визначається як відношення чистого прибутку до доходу

$$M = 5620659,7 / 51496835,55 = 0,1091 \approx 10,91\%.$$

Таке значення відображає вищу прибутковість завдяки економії та зростанню доходів.

Рентабельність активів (ROA)

$$ROA = 5620659,7 / 28648351,725 = 0,1962 \approx 19,62\%.$$

Рентабельність власного капіталу (ROE)

$$ROE = 5620659,7 / 11075760,675 = 0,5074 \approx 50,74\%.$$

Завдяки технологічному альянсу час доставки скорочується на 20 % і складе 38.4 години. Це підвищує конкурентоспроможність і задоволеність клієнтів, що є ключовим для e-commerce партнерів.

Розрахунки показують (табл. 3.2), що партнерство значно покращує доходи, прибутковість і операційну ефективність «Нової пошти», підтверджуючи його стратегічну цінність.

Таблиця 3.2

Результати реалізації проекту розвитку партнерських відносин

ТОВ «Нова пошта»

Показник	Базисне значення	Прогнозне значення	Зміна
Дохід, тис. грн	44779857	51496835,55	+6716978,55 (+15%)
Чистий прибуток, тис. грн	2500331	5620659,7	+3120328,7 (+125%)
Чиста маржа, %	5,58	10,91	+5.33 (+95.5%)
ROA, %	9,16	19,62	+10.46 (+114%)
ROE, %	23,70	50,74	+27.04 (+114%)
Середній час доставки, години	48	38,4	-9.6 (-20%)

Джерело: розраховано автором

Розрахунки підтверджують високу ефективність поєднання технологічного альянсу з e-commerce екосистемою для «Нової пошти». Зростання доходів на 15%, подвоєння чистого прибутку, підвищення чистої маржі до 10,91%, а також суттєве зростання ROA (до 19,62%) і ROE (до 50,74%) свідчать про значний позитивний вплив партнерства. Економія транспортних витрат і скорочення часу доставки додатково підсилюють операційну ефективність. Ця модель дозволить компанії досягти нового рівня розвитку.

Висновки до розділу 3

Спільне бачення та цілі є ключовим елементом успіху партнерства, оскільки вони створюють основу для співпраці, знижують ризики та мотивують учасників. Однак їх досягнення вимагає чіткої комунікації, активного залучення всіх сторін до планування та готовності до компромісів. Для «Нової пошти» це означає необхідність ретельної підготовки та гнучкого підходу, щоб узгодити інтереси з партнерами та реалізувати амбітні зміни.

Оцінка ефективності розвитку партнерських відносин у вигляді поєднання технологічного альянсу з e-commerce екосистемою для «Нової пошти» показує, що це перспективний підхід, який може посилити її позиції на ринку. Ключ до успіху - чітке визначення спільного бачення, ретельний вибір партнерів і постійний моніторинг результатів через фінансові та операційні показники. Незважаючи на виклики, такі як витрати та координація, переваги у вигляді зростання доходів, оптимізація процесів і вихід на нові ринки роблять цю модель стратегічно вигідною для підтримки організаційних змін і довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах партнерство є багатогранним інструментом, що адаптується до потреб бізнесу, забезпечуючи синергію, ефективність і стійкість у мінливому середовищі через різноманітні види та форми співпраці. Партнерство є добровільною співпрацею між суб'єктами, спрямованою на досягнення спільної мети через об'єднання ресурсів, знань і навичок на основі загальної відповідальності. У бізнес-контексті це форма взаємодії між фізичними особами, бізнес-структурами, організаціями тощо базується на обміні досвідом, капіталом і компетенціями для реалізації економічних цілей. Воно ґрунтується на принципах взаємної вигоди, довіри та чіткого розподілу прав, обов'язків і відповідальності, що може бути оформлено як формальними угодами і неформальними домовленостями.

Основна мета партнерства в бізнесі - підвищення ефективності через синергію ресурсів і компетенцій, що особливо актуально в умовах високого рівня інтенсивності конкуренції та швидких ринкових змін, де самостійні зусилля можуть бути недостатніми. Водночас партнерство потребує узгодження інтересів, прозорості у прийнятті рішень і механізмів вирішення конфліктів, таких як медіація чи арбітраж, щоб уникнути розбіжностей між сторонами.

Партнерство є багатогранним явищем, яке розглядається через різні перспективи залежно від підходів, основними з яких є економічний, соціальний, юридичний, управлінський, системний, міждисциплінарний.

Інституційні засади партнерства формують його фундамент у бізнесі, охоплюючи формальні та неформальні норми. Формальні інститути включають законодавство, що регулює правові форми та договірні відносини, які фіксують умови співпраці. Організаційні структури варіюються від юридичних осіб до альянсів без створення компанії. Неформальні інститути спираються на довіру, що формується репутацією чи спільними цінностями,

бізнес-культуру та етичні норми, які запобігають конфліктам. Інституційні механізми - це управління через комітети чи координаторів, контроль, аудит і звітність, а також вирішення спорів через арбітраж чи суди. Економічні інститути, як ринкові умови і фінансові інструменти, визначають доцільність партнерства, а державна політика стимулює його розвиток.

Досліджено види партнерств, що обумовлюються цілями і характером взаємодії, та форми партнерства, які визначають його структуру та рівень інтеграції.

Партнерство як багатогранний інструмент співпраці, що еволюціонувало від простого поняття спільної діяльності до стратегічного механізму бізнесу, знаходить своє яскраве втілення в діяльності ТОВ «Нова пошта». Ця компанія, заснована у 2001 р., стала не лише лідером логістичного ринку України, а й прикладом того, як ефективна інфраструктура, технологічна адаптивність і соціальна відповідальність можуть створювати міцну основу для партнерських відносин. Її роль у групі NOVA, що об'єднує логістику, фінансові послуги та IT-рішення, підкреслює комплексний підхід до співпраці, де кожна складова підсилює потенціал партнерів. «Нова пошта» вирізняється розгалуженою мережею, що охоплює тисячі відділень і поштоматів по всій Україні, забезпечуючи доставку в найвіддаленіші куточки країни. Її інфраструктура дозволяє обробляти величезні обсяги відправлень щодня, що робить компанію надійним партнером для тих, хто прагне швидкості й доступності. Інтеграція в групу NOVA розширює її можливості: NovaPay зміцнює позиції на ринку фінансових переказів, Nova Global відкриває двері до міжнародних маркетплейсів, а Nova Digital пропонує передові технологічні рішення. Ця синергія створює унікальну платформу для співпраці, де партнери можуть отримувати не лише логістичні послуги, а й доступ до ширшого спектра інструментів для розвитку. Соціальна відповідальність компанії додає їй ваги як партнера. «Нова пошта» залишається одним із найбільших роботодавців і платників податків, що свідчить про її економічну вагу та стабільність, ключові для довгострокових відносин.

Фінансовий аналіз за останні роки підтверджує її потенціал: доходи та активи значно зросли, ліквідність покращилася, а залежність від боргів зменшилася. Проте зниження рентабельності вказує на певну волатильність, яку партнери мають враховувати. Ці показники відображають здатність компанії адаптуватися до складних умов, зберігаючи операційну ефективність і відкриваючи можливості для співпраці в різних сферах - від e-commerce до державно-приватних проєктів.

Сильні сторони «Нової пошти» як партнера полягають у її масштабності, технологічній гнучкості та репутації. Вона може сприяти розширенню ринків, особливо для онлайн-торгівлі, де швидка доставка є конкурентною перевагою, а також підтримувати інноваційні ініціативи завдяки своїм цифровим розробкам. Однак її масова орієнтація може не завжди відповідати вузькоспеціалізованим потребам, а конкуренція й воєнні ризики вимагають чіткого узгодження цілей. Партнерство з «Новою поштою» відкриває широкі перспективи для масштабування й оптимізації, але потребує стратегічного підходу, щоб максимально використати її ресурси та мінімізувати потенційні виклики.

Партнерство, що еволюціонувало від позначення спільної діяльності до стратегічного інструменту, є ключовим для управління змінами через співпрацю внутрішніх (співробітники, керівництво) і зовнішніх (партнери, стейкхолдери) сторін. Для ТОВ «Нова пошта» це реалізується через поєднання технологічного альянсу з e-commerce екосистемою, сприяючи адаптації до ринку та підвищенню ефективності.

Для ТОВ «Нова пошта» управління змінами через партнерство спирається на спільне бачення, що узгоджує цілі з партнерами для скорочення часу доставки чи розширення ринків, формалізується в контрактах і коригується за ринковими умовами. Довіра та прозорість забезпечують обмін даними, як з e-commerce платформами, а розподіл ресурсів оптимізує внесок сторін: технології від партнерів, інфраструктура від компанії. Гнучкість допомагає адаптуватися до викликів, а оцінка через KPI контролює прогрес.

Технологічний альянс і екосистемне партнерство підсилять інноваційність і масштаб компанії. Розрахунки результатів реалізації проєкту розвитку партнерських підтверджують цінність партнерства для фінансової та операційної ефективності ТОВ.

Отже, партнерство, еволюціонувавши від історичного поняття до сучасного стратегічного інструменту, стало ключовим механізмом для бізнесу у реалізації організаційних змін і зміцненні ринкових позицій.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабаниць А.В. Методологічні засади формування стратегічного партнерства в полі маркетингової взаємодії підприємств. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі*. 2010. № 3. С. 82–93.
2. Березін О. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ: Ліра-К. 2010. 224 с.
3. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 224 с.
4. Бурак І.О. Оцінка надійності ділових партнерів підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4(44). С. 619-622.
5. Бутенко Н. В. Розвиток партнерства в національній економіці: монографія. Київ : вид-во ІЕП НАН України, 2015. 358 с.
6. Головчук Ю.О., Стадник В.В. Партнерські відносини в розвитку інноваційної діяльності підприємства. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2019. №4. Том 7. С. 34-40.
7. Гребешкова О.М., Махова Г.В. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2016. Випуск 22. С. 23–27.
8. Данилюк М.О., Крихівська Н.О., Данилюк-Черних І.М. Стратегічне партнерство суб'єктів господарювання з позицій поведінкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 29. С. 41–46.
9. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2013. 272 с.
10. Жовква І.І. Моделі стратегічного партнерства. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2003. Вип. 41. Ч. II. С. 32–38.

11. Загородній А. Г., Коваль З.О. Управління взаємозв'язками підприємства зі споживачами продукції: монографія. Львів: ЗУКЦ, ПП НВФ БІАРП, 2008. 364 с.

12. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навчальний посібник. Одеса: Електронне видання. 2024. 216 с.

13. Кібік О., Котлубай В., Корнілова О.В., Добровольська В.В., Калмикова Н. Стратегічний менеджмент. Антикризове управління: практикум [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2024. 106 с. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.28717>

14. Корзаченко О.В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 11(1). С. 171-175.

15. Князик Ю.М. Взаємозв'язок суб'єктів маркетингу партнерських відносин. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С. 321–326.

16. Крикавський Є. Партнерські відносини на ринку B2B та B2C: монографія. Львів: Львівська політехніка, 2015. 232 с.

17. Майорова Т.В., Ляхова О.О. Проектне фінансування: підручник; 2-е вид., перероб. і доп. Кпів: КНЕУ, 2017. 434 с.

18. Михайловська О., Філіпова Н. Теоретичний контур публічно-управлінської взаємодії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 1(61). С. 31–36.

19. Мороз Л. А., Чухрай Н.І. Маркетинг: підручник. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2009. 244 с.

20. Нова пошта сьогодні URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni

21. Оліфіренко Л.Д. Методологічні підходи до оцінки ефективності механізму формування інституціональних змін щодо розвитку корпоративних структур. *Економіка та держава*. 2012. № 10. С. 80-82.

22. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». 2019. 319 с.
23. Павлова Г.О. Державно-приватне партнерство: аналіз світового досвіду та шляхи розвитку в Україні. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2011-3/doc/3/02.pdf>.
24. Піжук О.І. Стратегія підприємства [Електронне видання]: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
25. Піжук О.І., Пронькін М.С. Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 16. 2017. С. 427-434.
26. Решетник Н. І. Сучасні форми та методи партнерських зв'язків у бізнесі. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 38–42.
27. Рокоча В. В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній: навч. посібн. Київ: Університет економіки та права «КРОК». 2018. 312 с.
28. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 390 с.
29. Селезньова Г.О. Особливості стратегічних партнерств у сучасних умовах господарювання. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 372–376.
30. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець - Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. 232 с.
31. Струк Н.С. Концептуальні засади розвитку маркетингу партнерських відносин підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 116-121
32. Терещенко О.Л. Партнерські відносини в контексті розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 5.
33. ТОВ «Нова пошта». URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718>.
34. Чухрай Н.І., Криворучко Я.Ю. Оцінювання і розвиток відносин між бізнеспартнерами: монографія. Львів: Растр-7, 2008. 360 с.

35. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посібн. Київ: КНЕУ. 2013. 448 с.
36. Ус М. І. Сучасні напрямки формування партнерських відносин. Бізнес-Інформ. 2011. № 8. С. 181–183.
37. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. № 1. P. 99–120. DOI: [dx.doi.org/10.1177/014920639101700108](https://doi.org/10.1177/014920639101700108)
38. Business Partners for Development 1998–2001 Tri-sector Partnership Results and Recommendations. Published by Business Partners for Development, 2002. URL: <https://www.oecd.org/unitedkingdom/2082379.pdf>.
39. Colin A. Carnall. Managing change in organizations. Edinburg Gate. 2004. 642 с.
40. Effective partnerships. URL: www.devex.com/news/5-keys-to-effective-partnerships-79643
41. Freeman, E. Strategic Management: a Stakeholder Approach, Pitman, Boston. 1984.
42. How to Structure a Partnership [Electronic resource]. – Electronic data. – [Inc.]. – Mode of access: World Wide Web <http://www.inc.com/guides/structuring-partnerships.html>
43. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. V. 70. N 1. P. 71-79.
44. Kolk A., van Tulder R., Kostwinder E. Business and partnerships for development. *European Management Journal*. 2008. №. 26 (4). P. 262-273.
45. Kuvaieva T. Assessment of competitive advantages of the enterprise functioning in network structures partnership type. Mechanisms interaction competitiveness and innovations in modern international economic relations. ISMA University, Riga (Latvia). 2017. № 3. P. 30-38.