

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організації

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Формування стратегії розвитку підприємства зв'язку»

Виконавець:

студентка 11 групи

факультету Центр заочної

та вечірньої форми навчання

Башеєва Юлія Олександрівна

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., ст.викладач

Піскун Альона Валеріївна

/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність та класифікація видів управлінських рішень	5
1.2 Методи та прийоми формування стратегії розвитку	12
1.3 Процес створення стратегій на підприємствах та їх ролі	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	24
2.1 Аналіз ринку послуг поштового зв'язку	24
2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»	33
2.3 Рекомендації щодо формування стратегії розвитку на ТОВ «НОВА ПОШТА»	43
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	59

ВСТУП

Актуальність теми. Зараз стає необхідністю підприємству постійно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Підприємства повинні бути готові впроваджувати нові технології для оптимізації виробництва та підвищення продуктивності, що є ключовим для їхнього успіху. Крім того, зміни у споживчих уподобаннях, законодавстві та інших аспектах регулятивного середовища вимагають перегляду стратегій для відповідності новим вимогам та уникнення ризиків.

У контексті конкурентного середовища важливою стає адаптація стратегії до появи нових конкурентів чи зміни вже існуючих стратегій. Врахування соціокультурних тенденцій дозволяє підприємствам адаптувати свою стратегію до змін у споживчому підході та забезпечити стале зростання в умовах змінного ринку. Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства є важливим завданням, яке дозволяє ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та забезпечує стійкий розвиток та конкурентну перевагу.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних основ формуванні стратегії розвитку підприємства зв'язку та застосування отриманих знань при розробці стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта».

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

- дослідження теоретичних основ стратегічного управління розвитком підприємства зв'язку;
- проаналізувати основні тенденції, що впливають на розвиток галузі поштового зв'язку;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити стратегію розвитку ТОВ «Нова Пошта» та запропонувати заходи для підвищення.

Об'єкт дослідження – ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства зв'язку.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані методи: групування та систематизації, побудова схем, таблиць і графіків, методи аналізу фінансової звітності (для аналізу фінансового стану підприємства); метод PEST-аналізу, SWOT-аналізу, рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємства.

У роботі запропоновано вдосконалити стратегію розвитку підприємства шляхом впровадження автоматизованої системи по видачі посилок, що покращить конкурентоспроможність підприємства.

Інформаційною базою дослідження служили законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, звіти Міністерства фінансів України, наукові статті та монографії вітчизняних і зарубіжних учених, а також власні теоретичні дослідження. Також використана фінансова звітність та документи первинного, аналітичного та синтетичного обліку ТОВ «Нова Пошта», а також комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаної літератури (41 найменування). Загальний обсяг роботи становить 62 сторінки. Робота містить 17 таблиць, 23 рисунка.

Апробація. Башеєва Ю.О. Формування стратегії розвитку підприємства зв'язку. Сучасні проблеми розвитку економіки України, конференція присвячена 80-річчю визволення міста Одеси від фашистських загарбників: тези допов. студ. наук.-практ. конференції (17-19 квітня 2024 року м. Одеса). Одеса: ОНЕУ.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1.Поняття, сутність та види стратегій розвитку підприємства

У загальному розумінні стратегічний підхід відноситься до процесу розробки та реалізації довгострокового плану розвитку компанії на основі її стратегічної місії. Ці місії визначають їх виконання та оптимальне використання ресурсів у конкурентному середовищі. Цей процес є динамічним та адаптивним і спрямований на досягнення конкурентної переваги та підтримку корпоративної стабільності в ринкових умовах, що змінюються [1].

Термін «стратегія» виник у військовій промисловості для опису загального та основного напрямку виконання місії, а пізніше його застосували до економіки. Після Другої світової війни, яка характеризується як період інтенсивної конкуренції між компаніями, в усіх секторах економіки виникли проблемами пов'язанні з розвитком фінансових і виробничих можливостей. У результаті конкуренція стала більш інтенсивною, і компаніям довелося розробляти довгострокові стратегії, щоб отримати перевагу над своїми конкурентами. У цей період діяльність компаній та їхніх конкурентів більше нагадувала тактичні військові дії [3].

Таким чином, поняття стратегія управління виникла як результат адаптації воєнного терміну до умов сучасного бізнесу та управління, відображаючи потребу в системному та цілеспрямованому плануванні діяльності організацій для досягнення успіху та конкурентних переваг.

Здійснено аналіз ключових праць вчених, щодо правильного сприйняття основних концепцій поняття «стратегія розвитку підприємства», як це представлено у табл. 1.1.

Ключові праці науковців та їх визначення поняття «стратегія»

Автор	Ключові праці	Визначення
Класики		
Альфред Чендлер	«Стратегія та структура: вибір взаємовідносин»	Стратегія – це план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства, особливо в умовах змінного середовища.
Пітер Друкер	«Практика управління» та «Менеджмент: завдання, відповідальності, практики».	Стратегія – це встановлення цілей, вибір кращих способів досягнення цих цілей та прийняття рішень про розподіл ресурсів для реалізації обраних дій.
Майкл Портер	«Конкуренція» і «Конкурентні переваги».	Стратегія – це унікальне позиціонування компанії на ринку, що дозволяє їй забезпечити конкурентну перевагу.
Ігор Ансофф	«Корпоративна стратегія» та «Нові корпоративні стратегії».	Стратегія – це спроба визначити, як ефективно використовувати ресурси компанії для досягнення її мети в умовах змінного оточення.
Сучасники		
Річард Румельт	«Добра стратегія, погана стратегія: в чому різниця і чому це важливо»	Стратегія – це шаблон основних замислів, дій та вирішень, які визначають основні напрямки, умови, в яких підприємство працює.
Деніела Канемана	«Мислення швидко й повільно»	Стратегія як процес формулювання, впровадження та оцінювання крос-культурних цілей та планів, що спрямовані на досягнення конкурентної переваги в глобальному середовищі.
Патрік Кінг	«Стратегії і тактики спілкування»	Стратегія – це сукупність принципів та методів, що визначають спосіб управління діяльністю підприємства з метою досягнення його цілей в умовах нестабільного середовища.
Пекар В.О.	«Різнобарвний менеджмент»	Стратегія – це концепцією, що описує, як компанія збирається досягти своїх цілей у майбутньому.

(Джерело: узагальнено автором за працями [1-7])

Завдяки працям вчених, поняття «стратегія» можна описати як цілеспрямований та системний підхід до досягнення довгострокових цілей та конкурентних переваг в управлінні організацією чи підприємством.

Отже, існують різні підходи до тлумачення поняття «стратегія». Сутність стратегії розвитку підприємства можна сформулювати таким чином: стратегія розвитку компанії є ключовим елементом успішного функціонування та

досягнення її стратегічних цілей. Поняття стратегічного управління охоплює низку дій і рішень, спрямованих на формування та реалізацію оптимального напрямку розвитку компанії в умовах нестабільної ринкової конкуренції.

Процес формування стратегій розпочинається з усвідомлення необхідності подолання конкурентів і створення власних переваг. Основні характеристики стратегії розвитку представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні характеристики стратегії розвитку підприємства
(Джерело: побудовано автором самостійно)

1.Місія та бачення. Основна мета підприємства, його основне призначення в суспільстві. Бачення майбутнього стану підприємства, його місця на ринку та в обраній сфері діяльності.

2.Цілі та завдання. Формулювання конкретних, вимірюваних цілей, які визначають успішність стратегії. Розробка завдань, які призначені допомагати у досягненні поставлених цілей.

3.Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Оцінка економічних, соціокультурних, політичних, технологічних та інших зовнішніх факторів, які

можуть впливати на діяльність підприємства. Аналіз внутрішніх ресурсів, компетенції та слабкості.

4.Сегментація та позиціонування. Визначення цільових ринкових сегментів та аудиторії. Розробка стратегії позиціонування, щоб виділитися серед конкурентів.

5.Стратегічні напрямки. Вибір стратегій росту (горизонтальний, вертикальний, зосереджений, диференційований тощо). Визначення основних шляхів досягнення конкурентної переваги.

6.Управлінська концепція та структура. Створення ефективної управлінської структури та процесів для втілення стратегії. Розробка систем комунікації та координації для забезпечення взаємодії всіх рівнів організації.

7.Вимірювання та оцінка результатів. Встановлення ключових показників продуктивності (KPI), які відображають виконання стратегії. Постійна оцінка результатів та корекція стратегії в разі необхідності.

8.Керівництво та залучення персоналу. Визначення ролі лідерства у впровадженні стратегії. Залучення, мотивація та розвиток персоналу для ефективної реалізації стратегії.

Стратегія охоплює усі аспекти функціонування підприємства та спрямована на прогресивний розвиток всіх його працівників для досягнення високих результатів [8, с. 92-96].

Найпоширеніші та широко використовувані стратегії в бізнесі часто розглядають як еталони, оскільки їх вивчено в практиці. Ці стратегії включають чотири різні підходи до росту компанії, пов'язані із зміною стану продукту, ринку, галузі, позиції компанії в галузі та технології.

Види стратегії розвитку бізнесу поділяються на чотири основні типи: стратегія концентрованого росту; стратегія інтегрованого росту; стратегія диверсифікованого росту; стратегія скорочення (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Види стратегії розвитку підприємства

(Джерело: складено на основі [9-11])

Застосування стратегії концентрованого росту передбачає зміну продукту, або ринку збуту. Цей підхід стає ефективним, коли підприємство вже має деякий досвід, визначило свою нішу та здобуло певну репутацію. Три основні підтипи стратегії концентрованого росту:

1. Стратегія посилення позицій на ринку. Зорієнтована на розширення та завоювання нових позицій на існуючому ринку збуту. Включає в себе ініціативи з реклами, акції для споживачів та переманювання клієнтів у конкурентів.

2. Стратегія розвитку ринку. Полягає в пошуку нових можливостей збуту для існуючого продукту. Може включати відкриття філій в нових містах чи країнах або розширення в новій галузі.

3. Стратегія розвитку продукту. Використовується для підвищення рівня продажів, відновлення інтересу покупців або запуску новинок. Передбачає розширення асортименту, поліпшення якості, зміну упаковки чи випуск на ринок зовсім нового продукту.

Стратегія інтегрованого росту передбачає зміни у власній структурі підприємства через розширення чи реструктуризацію. Якщо стратегія концентрованого росту не варіант з різних причин, можна застосовувати

стратегію інтегрованого росту, а також комбінувати обидві стратегії одночасно. Ця стратегія включає три підтипи:

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції. Орієнтована на збільшення контролю над постачальниками та відкриття філій для управління постачаннями. Забезпечує незалежність від змін цін на сировину та постачальників.

2. Стратегія вертикальної випереджаючої інтеграції. Включає освоєння посередницької ніші через придбання чи контроль над діяльністю посередників. Використовується, якщо якість структур продажу та розподілу товару не влаштовує фірму.

3. Стратегія горизонтальної інтеграції. Компанія розширює свою діяльність або контроль шляхом злиття, поглиблення або придбання підприємств, які займаються схожими видами діяльності [9, с. 207-209].

Стратегія диверсифікованого росту використовується, коли компанія вже повністю освоїла свій ринок і всі можливості просування наявного продукту. Вона передбачає освоєння нових сфер та поділяється на три типи:

1. Стратегія концентричної диверсифікації. Зосереджена на виявленні та використанні нових можливостей для виробництва інноваційних продуктів в межах існуючого бізнесу. При цьому існуюче виробництво залишається в основі бізнесу, а нові продукти розвиваються, використовуючи наявні ресурси.

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації. Передбачає виявлення можливостей росту на існуючому ринку через створення нових продуктів, які потребують впровадження нових технологій. Компанія спрямовує свою увагу на виробництво технологічно різних продуктів, використовуючи наявні компетенції.

3. Стратегія конгломеративної диверсифікації. Включає розширення за рахунок створення технологічно відмінних продуктів для нових ринків. Успішне впровадження цієї стратегії залежить від різних факторів, таких як компетентність персоналу та наявність необхідних фінансових ресурсів [10, с. 255-262].

Стратегія скорочення застосовується в умовах викликів та може включати такі підходи:

1. Стратегія ліквідації. Реалізується при повному або частковому припиненні функціонування підприємства чи його філій. Цей підхід може бути використаний для зупинення виробництва нерентабельних продуктів.

2. Стратегія «збору врожаю». Ефективне рішення в умовах не вигідної та неперспективної галузі. Передбачає поетапне скорочення виробництва, зменшення персоналу та обсягів закупівель. Акцент на реалізації наявного продукту за зниженими цінами для максимізації доходів і забезпечення фінансової стабільності компанії.

3. Стратегія скорочення зон господарювання. Ефективний підхід для вкладання ресурсів у конкретну галузь або виробництво у рамках довгострокового планування. Заключається в припиненні функціонування менш прибуткових галузей, підрозділів чи частин філій, що дозволяє розподілити ресурси на більш вигідні напрямки та забезпечити фінансову стабільність компанії.

4. Стратегія скорочення витрат має на меті максимальне зниження витрат, включаючи обсяги закупівель, звільнення персоналу та тимчасове припинення виробництва. Використовується тимчасово, особливо в умовах економічних труднощів, з метою забезпечення виживання компанії в нестабільних умовах. Стратегія включає оптимізацію виробництва, зменшення витрат на маркетинг і рекламу, раціоналізацію адміністративних витрат та інші заходи, спрямовані на загальне зниження витрат компанії [11, с. 110-116].

Зазначені стратегії є інструментами управління бізнесом у різних сценаріях. Вони можуть застосовуватися як окремо, так і в комбінації, залежно від конкретних умов і завдань компанії.

Отже, стратегія, заснована на ретельному аналізі ризиків і можливостей, дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни й знаходити нові напрямки розвитку. Успішні компанії не тільки адаптуються, але й активно впроваджують принципи корпоративної відповідальності та враховують соціальні та екологічні

аспекти своєї діяльності. Збалансована стратегія розвитку має враховувати потреби споживачів та етичні стандарти, та робити внесок у розвиток суспільства. Стратегія постійно доповнюється з часом, отримуючи нові якісні аспекти.

1.2.Методи та прийоми формування стратегії розвитку

Умови постійної змінності та конкуренції вимагають від підприємств ретельного аналізу та вибору оптимальних методів та прийомів для створення ефективної стратегії розвитку.

Перший крок у цьому напрямку – це аналіз внутрішніх факторів підприємства, таких як: його потужності, ресурси, культура та процеси. Ретельне вивчення цих аспектів допомагає виявити сильні та слабкі сторони організації, що дозволяє побудувати стратегію, яка максимально використовує її потенціал та компенсує недоліки.

Другий крок – аналіз зовнішнього середовища, включаючи ринок, конкурентів, політичні, економічні та соціокультурні чинники. Цей аналіз допомагає зрозуміти можливості та загрози, які впливають на підприємство, та визначити оптимальний напрямок для росту та розвитку [12, с. 150-160].

В сучасному бізнес-середовищі існує розмаїття методів стратегічного управління, вибір яких може визначити майбутнє підприємства. Виділимо три методи, які краще допоможуть сформулювати стратегію розвитку підприємства: метод «Голос клієнта», метод «Блакитного океану», метод сценаріїв (рис. 1.3.). Для кожного метода підібрали прийоми реалізації.

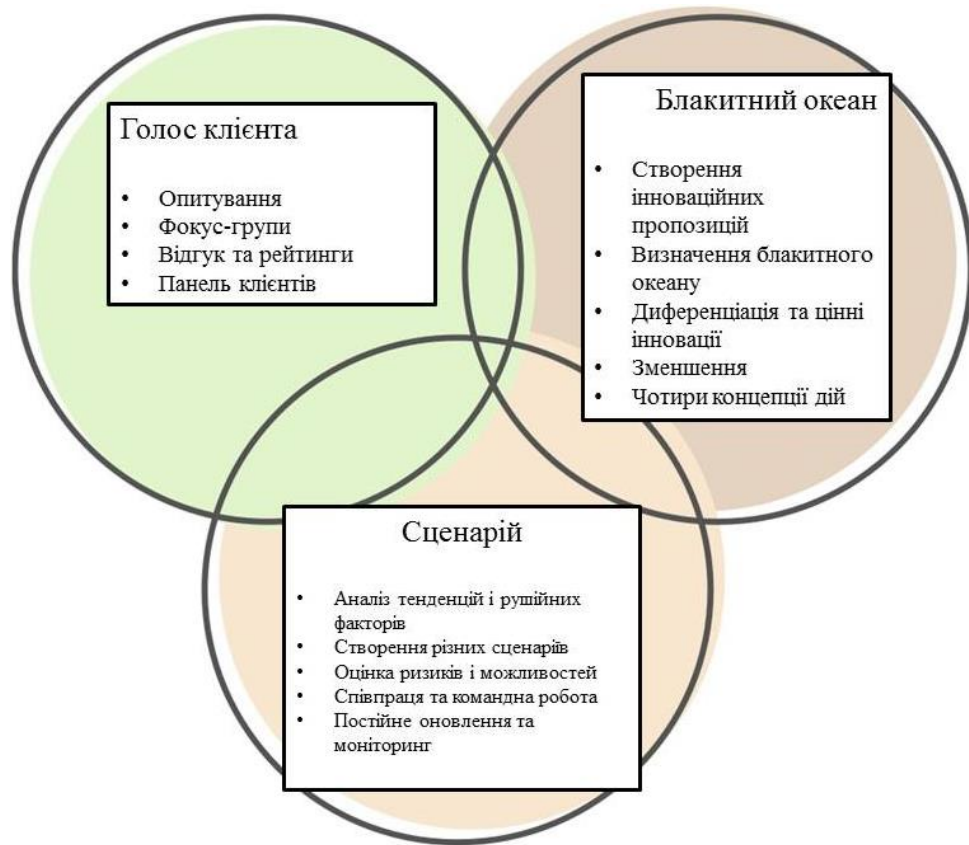


Рис. 1.3. Методи та прийоми стратегії розвитку
(Джерело: побудовано автором на основі [13-15])

Метод «Голос клієнта» передбачає активне вивчення потреб та вимог клієнтів для розробки стратегії, що краще задовольняє їхні очікування. Використання цього методу дозволяє підприємству бути на крок попереду у задоволенні потреб ринку та збільшенні конкурентоспроможності. Реалізація цього методу включає п'ять основних прийомів:

1) систематичний збір інформації від клієнтів за допомогою опитувань і структурованих опитувань, щоб отримати різноманітні думки та точки зору;

2) проведення групових зустрічей із клієнтами для обговорення конкретних аспектів продукту чи послуги, надання можливості для взаємодії та кращого розуміння їхніх потреб;

3) активне відстеження та аналіз відгуків клієнтів на різних платформах оглядів і в соціальних мережах, щоб визначити ключові області, на які варто звернути увагу;

4) створення спеціальної панелі клієнтів, яка надає регулярний відгук про нові продукти та послуги, надаючи глибоке розуміння очікувань і думок клієнтів [13].

Використання інструментів таких, як опитування, аналіз відгуків у соціальних мережах, фокус-групи та інші, дозволяє компаніям ефективно взаємодіяти з клієнтами, розуміти їхні потреби та вчасно реагувати на зміни ринку. Метод «Голос клієнта» дозволяє компаніям стати більш орієнтованими на клієнта, створювати продукти та послуги, які відповідають реальним потребам.

Метод «Блакитного океану» полягає в тому, щоб створювати нові ринки, де конкуренція не є такою жорсткою, як на існуючих ринках («червоний океан»). Це дозволяє підприємству знайти своє унікальне місце на ринку та уникнути прямої конкуренції з іншими гравцями. Виник в кінці 20-х років ХХІ століття, він привернув увагу підприємців своєю спроможністю виявляти нові горизонти успіху та трансформувати підходи до конкурентної боротьби. Реалізація цього методу використовує п'ять основних прийомів:

1) створення інноваційних пропозицій (ІРР) – це розробка та впровадження стратегій, які відрізняють компанії на ринку, шляхом впровадження інноваційних елементів у продукти та послуги;

2) визначення «блакитного океану» – це аналіз ринкового середовища, виявлення нових просторів, де попит і конкуренція ще не насичені, і розробка стратегій їх завоювання;

3) диференціація та цінні інновації – це створення унікальних елементів, які додають цінність продукту чи послугі та відрізняють їх від конкурентів;

4) прагнення зменшити конкуренцію, розробивши чітку стратегію, яка дозволить виділитися серед інших;

5) чотири концепції дій – це визначення та впровадження стратегій на основі ідентифікації чотирьох ключових елементів: усунення, зменшення, покращення та створення нових елементів у продуктах і послугах [14].

Метод «Блакитного океану» є потужним інструментом для компаній, які прагнуть перебувати на передових позиціях у своїй галузі. Розуміння та використання основних принципів цієї стратегії може значно поліпшити конкурентоспроможність та сприяти створенню нових областей успіху.

Метод сценаріїв передбачає розробку кількох можливих сценаріїв для майбутнього розвитку ситуації та розробку стратегії, яка дозволить підприємству ефективно діяти у будь-якому з них. Це дозволяє підприємству бути готовим до різних можливих варіантів розвитку подій та швидко реагувати на зміни у середовищі. Під час Другої світової війни метод сценаріїв став важливим інструментом для військового планування. Військові стратеги використовували сценарії для передбачення можливих ходів противника та розробки стратегій відповіді.

Однією з важливих областей застосування методу сценаріїв є стратегічне планування. Замість традиційного прогнозування, яке може бути обмеженим та непередбачуваним, сценарний підхід дозволяє компаніям розглядати різні можливі розвитку подій. Врахування різних сценаріїв дозволяє лідерам компаній ухвалювати обґрунтовані рішення навіть у невизначених умовах, що сприяє більш успішному розвитку бізнесу. Ключові прийоми цього методу:

1) поглиблення в аналіз поточних тенденцій галузі, з увагою до змін споживчого попиту, технологій і конкурентного середовища. Визначте та врахуйте політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні та інші фактори, які можуть вплинути на ваш бізнес;

2) створення різних сценаріїв, щоб охопити ситуації та сценарії, які можуть виникнути в майбутньому. Розглядайте різні варіанти та враховуйте різні шляхи розвитку бізнесу відповідно до створеного вами сценарію;

3) визначення та оцінювання потенційних ризиків, пов'язаних з кожним сценарієм, розроблення стратегії їх запобігання та управління ними. Визначте можливості, які можуть виникнути у зв'язку з конкретним сценарієм, і розробіть план, як скористатися ними;

4) залучення експертів із різних частин компанії, щоб глибоко зрозуміти сценарії з різних точок зору. Проводьте спільні сесії та груповий аналіз, щоб забезпечити широку участь співробітників у процесі розробки сценарію;

5) оновлення інформації про зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах компанії. Постійно відстежуйте сценарії, щоб визначати зміни та своєчасно реагувати на нові ситуації [15].

Метод сценаріїв відкриває можливості для стратегічного планування, яке не лише реагує на зміни, але й активно їх враховує та використовує для забезпечення конкурентної переваги.

Загалом, правильно обрані методи та прийоми для формування стратегії розвитку підприємства визначають його конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі. Однак важливо розуміти, що в бізнесі немає універсального підходу, вибір методу має враховувати унікальні особливості кожної організації.

1.3.Процес створення стратегій на підприємствах та їх ролі

В сучасному світі, де бізнес середовище постійно змінюється та відомості є однією з найбільш цінних ресурсів, процес створення стратегій стає критичним етапом для успішного функціонування підприємства. Цей процес вимагає від керівництва глибокого аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, розробки чіткої місії та цілей, а також визначення стратегічних напрямків розвитку.

Зміна технологій, ринкових умов, споживчих уподобань та конкуренції вимагає від підприємств постійної адаптації та вдосконалення їх стратегій. Глибокий аналіз допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що постають на його шляху. Процес формування стратегії розвитку підприємства наведено нижче (рис. 1.4).

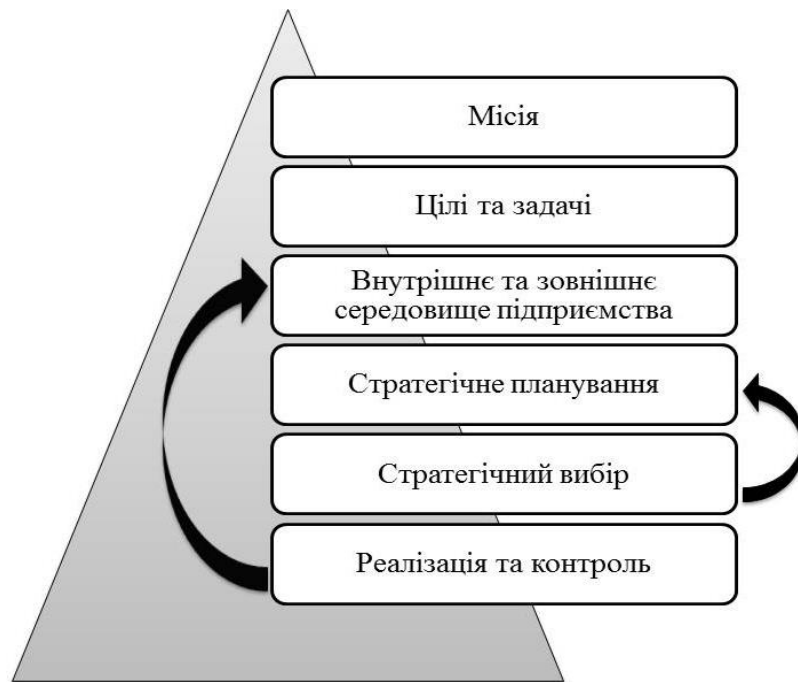


Рис. 1.4. Процес формування стратегії розвитку підприємства
(Джерело: складено автором самостійно)

В ході наукового дослідження були докладно проаналізовані визначення місії компанії, що відображені у першому етапі. Місія відіграє унікальну роль та основну ціль підприємства, що чітко визначає причину його існування. Вона формулює основні напрямки та орієнтири діяльності підприємства, межі його бізнесу, та допомагає уявити потенційні можливості. При формулюванні місії часто застосовується формула «корпоративна місія = імідж + кредо». Імідж відображає уявлення про підприємство для зовнішнього сприйняття, тоді як кредо встановлює його внутрішню цілісність і мету.

Другим етапом є визначення цілей підприємства, які є головними критеріями управління та показують досягнення певного стану. Ці цілі складають основу управлінських рішень та визначають напрямки розвитку. Зв'язок між місією, цілями, задачами та їх реалізацією показаний нижче на рис. 1.5. для того, щоб підприємство мало чітке розуміння своєї стратегічної спрямованості і міг ефективно керувати своєю діяльністю.



Рис. 1.5. Взаємозв'язок між місією, цілями та задачами
(Джерело: складено на основі [16])

Після проведення аналізу внутрішнього середовища організації здійснюється оцінка стратегічного потенціалу, відповідно до визначених цілей. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє оцінити стратегічний клімат, а також виявити можливості та загрози.

Наступним етапом у стратегічному управлінні є спільне дослідження потенціалу та клімату, яке є ключовим етапом аналітичної фази, оскільки надає основні результати стосовно значення стратегічної позиції підприємства. Зазначений аналіз визначає стратегічну активність, яка надає підприємству певну стратегічну силу, часто відому як конкурентна перевага [16, с. 33-40].

Етап «Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства» можна проілюструвати за допомогою рис. 1.6.

За допомогою зазначеного аналізу можна зробити висновок про те, що стратегічний аналіз підприємства є складним та вимагає урахування безлічі факторів. Він дозволяє виявити коло проблем, що виникають перед підприємством, та надає набір різних способів їх вирішення. Для того, щоб стати стратегією, цей набір повинен бути організований в систему. Загальні цілі

повинні бути конкретизовані у вигляді чітко поставлених завдань з вказівкою очікуваних результатів, до досягнення яких буде спрямована діяльність організації.



Рис. 1.6. Етапи формування стратегії внутрішньої та зовнішньої середовища підприємства

(Джерело: складено на основі [17, с. 60-67])

Для реалізації різноманітних завдань необхідно розробити комплексну стратегію підприємства, яка визначатиме засоби досягнення місії і цілей. Це передбачає оцінку всієї господарської діяльності з метою прийняття рішень щодо інвестицій та дезінвестицій. Останнім кроком у формуванні стратегічної поведінки є висунення стратегічних планів, які є необхідним етапом у

стратегічному управлінні [17, с. 60-67]. Його можна проілюструвати за допомогою рис. 1.7.



Рис. 1.7. Етап формування стратегії планування на підприємстві
(Джерело: складено на основі [17, с. 60-67])

Наступним етапом стратегічного управління є реалізація стратегії. Ключовим тут є визначення ресурсів, хто, коли та як досягти цілей організації. Цей етап передбачає розробку конкретних планів дій, розподіл обов'язків і ресурсів, а також моніторинг виконання стратегії.

Етап «оцінити та керувати» завершує цикл стратегічного управління та формує безперервний цикл. На цьому етапі здійснюються заходи щодо моніторингу реалізації стратегії та визначення необхідності коригування або адаптації стратегії у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Етап визначає необхідність внесення коригувань або адаптації стратегії в залежності від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, проілюстровано рис. 1.8.

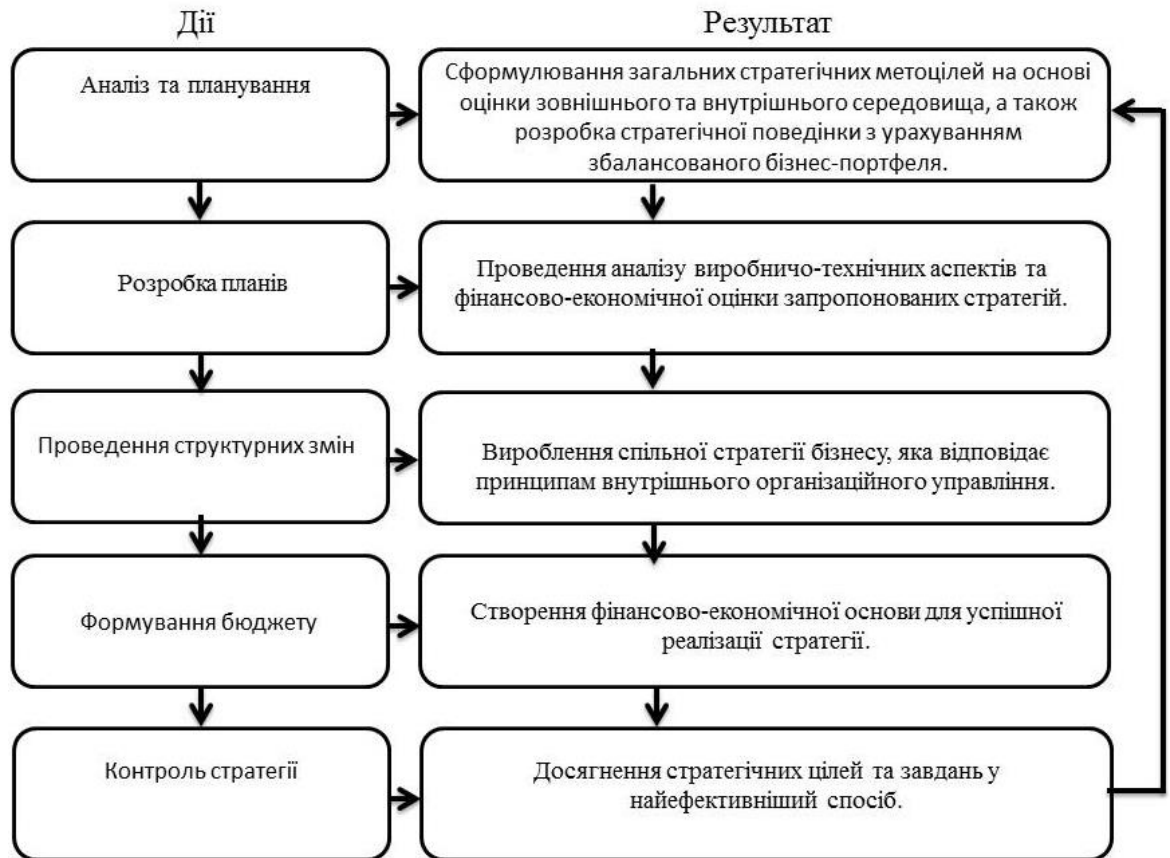


Рис. 1.8. Етап реалізація стратегій
(Джерело: складено на основі [18, с. 91-94])

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок про складність та важливість стратегічного управління для успішної діяльності підприємства. Систематичний моніторинг місії, цілей та завдань підприємства дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також вносити необхідні корективи в стратегію розвитку. Гнучкість та здатність до швидкої адаптації стають ключовими конкурентними перевагами, що дозволяють підприємству виживати та процвітати в умовах нестабільності та змін [18, с.91-94]. Такий підхід дозволить підприємству ефективно адаптуватися до змін, що сприятиме його конкурентоспроможності та успішному розвитку у майбутньому. Процес формування стратегії підприємства схематично проілюстровано на рис. 1.9.

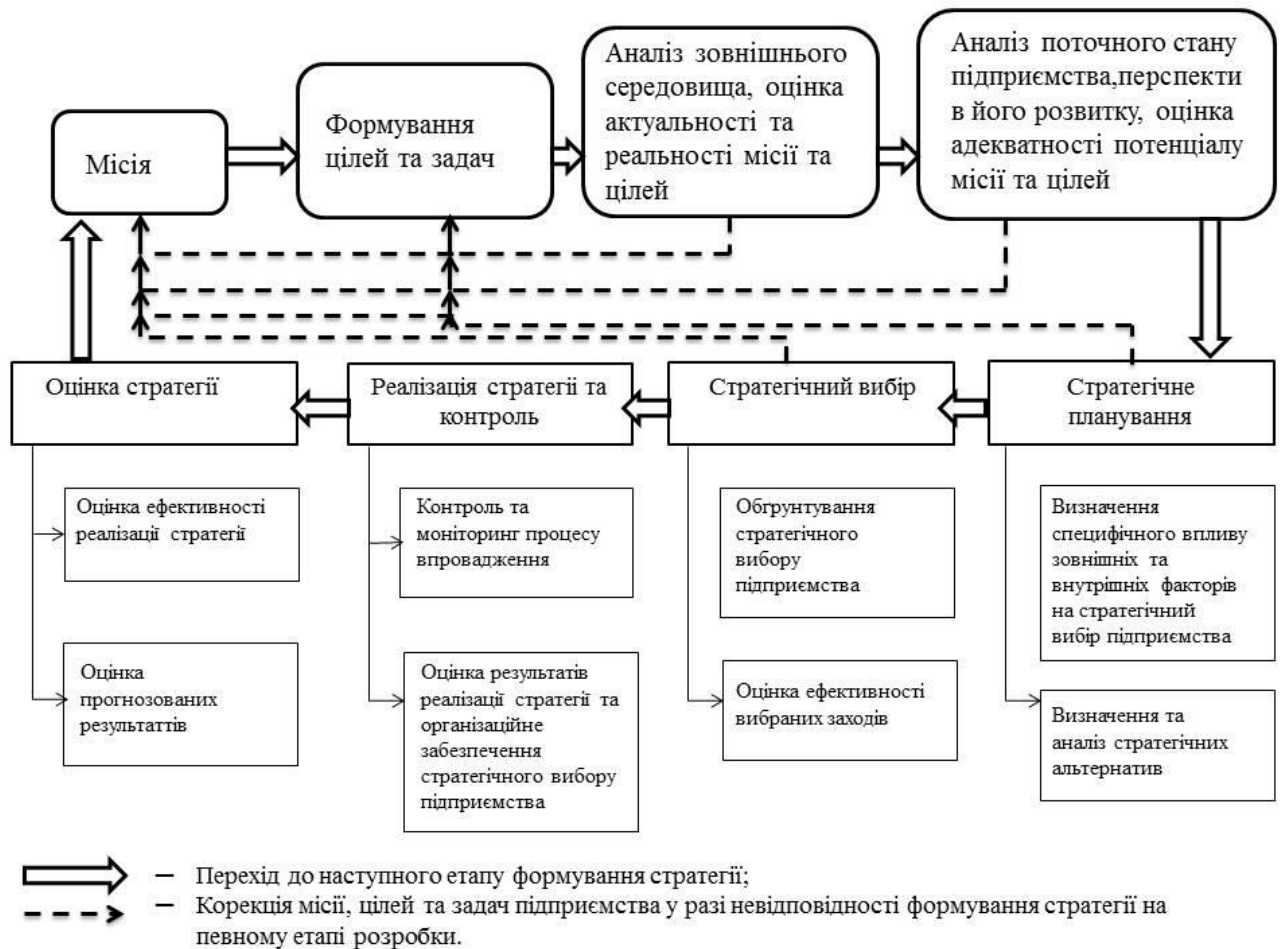


Рис. 1.9. Процес формування стратегії підприємства

(Джерело: складено на основі [19, с. 307-320])

Отже, стратегічне управління вимагає не лише комплексного підходу та аналізу, але й постійного вдосконалення та адаптації до змін у бізнес-середовищі. Це є ключовим чинником для забезпечення стабільності та успішності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Крім того, важливо враховувати, що стратегічне управління є процесом, який потребує постійного аналізу та коригувань. Підприємство повинно регулярно переглядати свою стратегію, оцінювати її ефективність і вносити необхідні зміни з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на його успішність [19, с. 307-320].

Наприклад, стрімкі зміни в технологіях, ринкові тенденції, зміни в законодавстві або поведінці споживачів можуть вимагати швидкої реакції та

коригування стратегії підприємства. Такий аналіз і коригування можуть стати вирішальними факторами у забезпеченні конкурентоспроможності та успіху на ринку.

У нинішній нестабільній ситуації багато компаній змушені переглянути свої стратегії та швидко адаптуватися до нової ситуації. Наприклад, пандемія спричинила значні зміни в економіці, суспільстві та споживчих уподобаннях, вимагаючи від компаній адаптації своїх заходів і планів.

Виявилося, що компанії, які змогли ефективно впровадити зміни у відповідь на нові умови, стали більш стійкими та конкурентоспроможними. Вони швидко адаптували свої стратегії до нової реальності, змінивши та розширивши свої продукти, перейшовши на онлайн-продажі, покращивши свої системи доставки та обслуговування клієнтів. Таким чином вони змогли подолати кризу і навіть знайти нові можливості для розвитку. У цьому контексті постійний аналіз та адаптація стратегії стає ключовим елементом успішного стратегічного управління.

Отже, важливо не лише розробляти стратегію, а й систематично переглядати та коригувати її, щоб забезпечити успішність та стійкість підприємства в умовах непередбачуваності та змін.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Аналіз ринку послуг поштового зв'язку

Поштова та кур'єрська діяльність є важливим елементом соціально-економічного прогресу, оскільки вони забезпечують пересилання листів, посилок та документів як в межах країни, так і за її межами. Ці види послуг відіграють значущу роль у забезпеченні комунікацій між людьми та організаціями.

Поштовий зв'язок є ключовою складовою національної інфраструктури, що відіграє важливу роль у житті суспільства та має значний економічний вплив у країні. Навіть у сучасному світі електронних комунікацій, фінансових технологій та логістики, поштові послуги залишаються надійним каналом зв'язку для більшості українців. Тому стає важливим проведення аналізу ринку послуг поштового зв'язку в Україні та визначення шляхів його подальшого розвитку [20, с. 142-146].

У 2018 році, порівняно з 2017 роком ВВП країни збільшився на 3,3%, це покращення було досягнуте завдяки збільшенню експорту, підвищенню інвестицій та розвитку внутрішнього споживання (рис. 2.1).

У 2018 році в Україні поштова та кур'єрська діяльність відбувалася у звичайному режимі, проте з оптимізацією та вдосконаленням сервісів. Послуги доставки листів, пакунків та товарів пропонувалися як внутрішньо, так і міжнародно. Зростання електронної комунікації та онлайн-торгівлі також підтримувало попит на поштові та кур'єрські послуги.

Протягом останніх років стабільно залишається частка поштової та кур'єрської діяльності в структурі ВВП України 6,38%, як показують офіційні статистичні дані за 2018р.

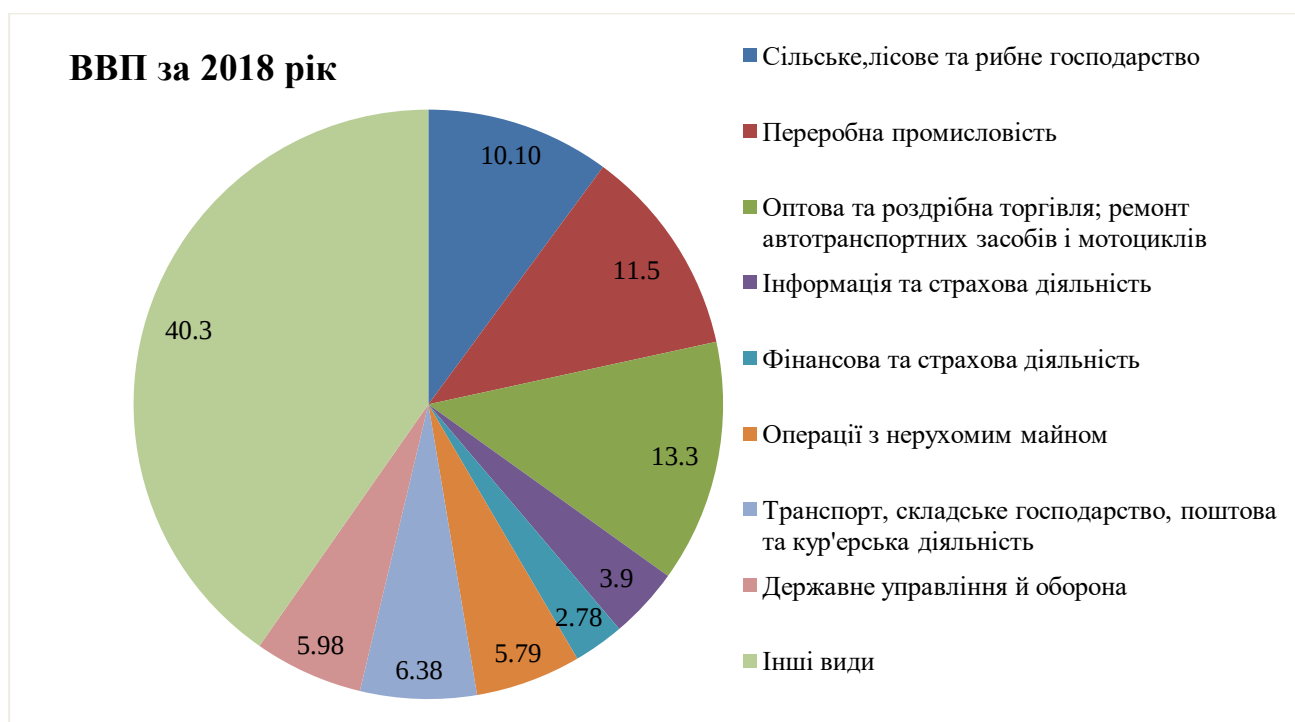


Рис. 2.1. Структура ВВП України за 2018р
(Джерело: побудовано за [21])

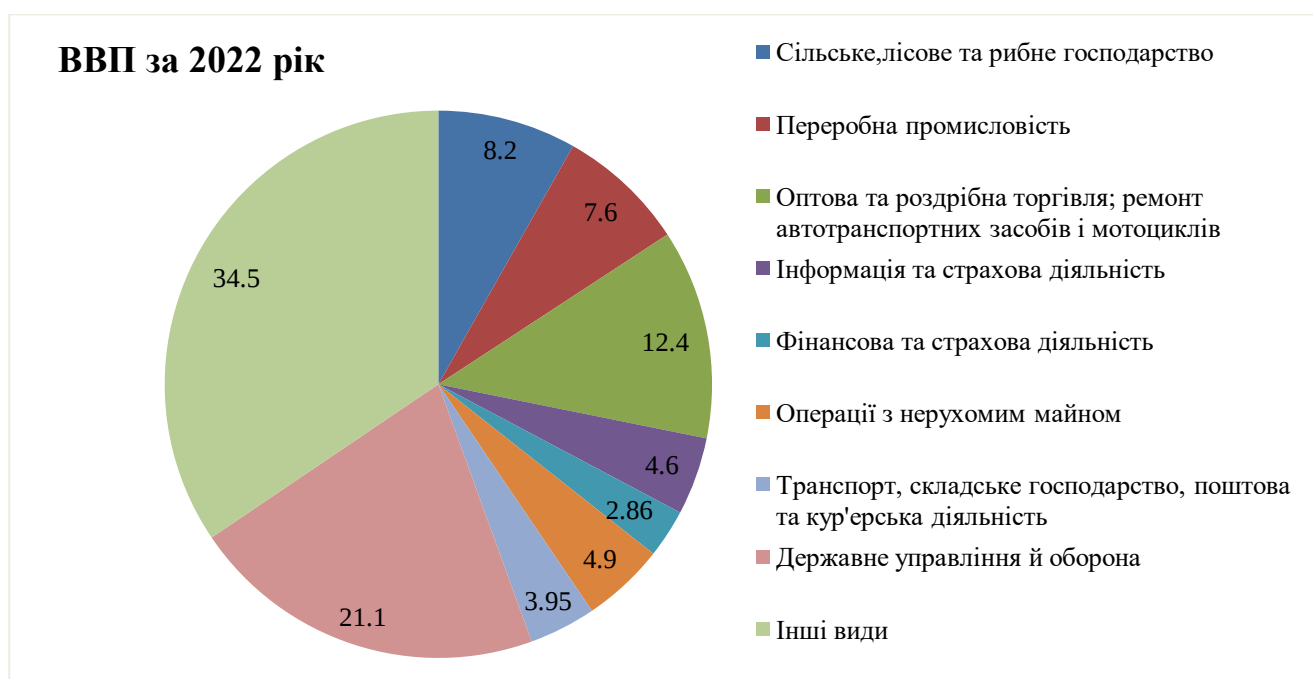


Рис. 2.2. Структура ВВП України за 2022р
(Джерело: побудовано на основі [21])

Як бачимо, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність у 2022 році за показником ВВП України зменшилась на 2,43% (рис. 2.2). Причиною цього стало розпочате Росією повномасштабне військове вторгнення 24 лютого 2022 року.

Воно спричинило окупацію територій, руйнування інфраструктури та виробничих потужностей, блокаду чорноморських портів і розрив логістичних зв'язків, а також масштабну міграцію.

Значного удару по поштовій та кур'єрській діяльності завдала війна в Україні:

- З 24 лютого 2022 року російські війська знищили в Україні 24 тисячі кілометрів доріг і близько трьохсот мостів, що ускладнює переміщення вантажів і суттєво впливає на продуктивність та швидкість транспортного руху.
- Неможливість отримання доступу до активів, що знаходиться на тимчасово окупованих територіях.
- Перебудовування системи логістики з метою оптимізації її функціонування.
- Припинення роботи авіаліній, наразі українська пошта транспортується автомобільним транспортом до аеропортів у Європі, де вона підвантажується разом із вантажами наших європейських партнерів.
- Війна також спричинила підвищення вартості палива та інших видатків на транспорт.

Основним параметром, що відображають сучасний стан поштової та кур'єрської галузі, є вантажообіг у мільйонах тонно-кілометрів проілюстровано останні данні за січень 2022р. (рис. 2.3).

У 2022 році обсяг перевезень вантажів різними видами транспорту склав 318,2 млн. тонн, що на 48,8% менше, ніж у 2021 році. Ефективне управління цим процесом дозволяє компаніям зберігати конкурентну перевагу, забезпечуючи своєчасну доставку за оптимальними витратами [21].

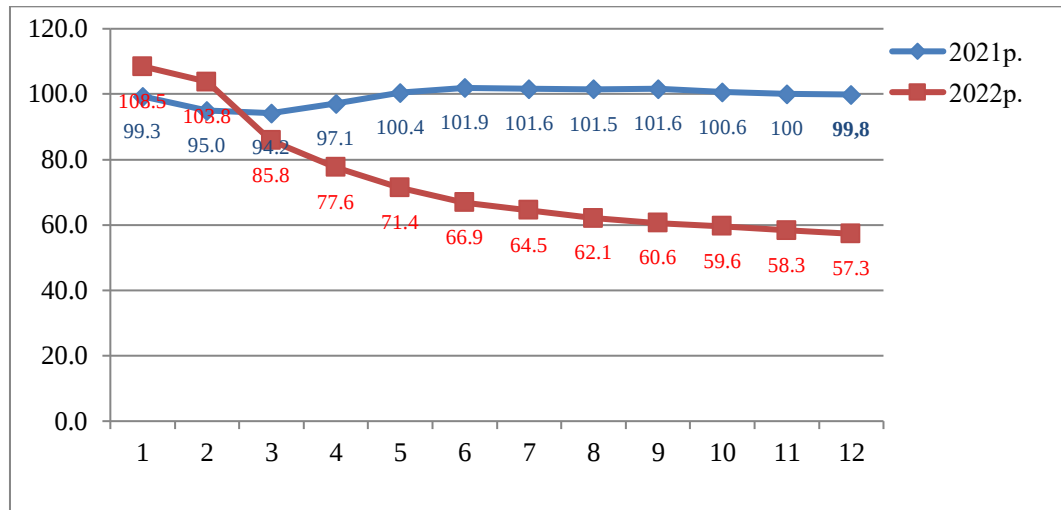


Рис. 2.3. Вантажообіг у % до відповідного періоду попереднього року
(Джерело: побудовано за [21])

Поштова та кур'єрська галузь піддається впливу значної кількості факторів або чинників зовнішнього середовища. Далі ми розглянемо кілька з них докладніше.

1. Закони встановлюють правила та стандарти для забезпечення ефективності та безпеки поштових та кур'єрських послуг в Україні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Закони України про поштову та кур'єрську діяльність

Назва закону	Суть
Закон України «Про поштовий зв'язок»	Регулює організацію та функціонування поштового зв'язку в Україні, встановлює права та обов'язки учасників поштового зв'язку.
Закон України «Про кур'єрську діяльність»	Регулює відносини у сфері кур'єрської діяльності, встановлює вимоги до організації та провадження цієї діяльності.
Закон України «Про електронну комерцію»	Встановлює правила для електронної торгівлі, включаючи доставку товарів.
Закон України «Про захист персональних даних»	Встановлює правила щодо обробки та захисту персональних даних, які можуть бути використані в кур'єрській діяльності.
Закон України «Про захист прав споживачів»	Містить положення про права споживачів у сфері послуг доставки та обов'язки постачальників цих послуг.
Закон України «Про автомобільні дороги»	Встановлює правила експлуатації автомобільних доріг, які можуть бути використані для доставки пошти та вантажів.

(Джерело: побудовано за [22;23])

Угода про асоціацію між Україною та ЄС відкриває шлях від простого партнерства та співробітництва до більш глибокої політичної асоціації та економічної інтеграції між Україною та Європейським Союзом. Сприяє вирівнюванню технічних стандартів у сфері поштового зв'язку, що дозволяє українським поштовим операторам використовувати сучасні технології та підвищує їх конкурентоспроможність [23].

2. Економічний фактор відіграє важливу роль в діяльності цієї галузі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Економічних фактори

Фактор	Вплив на галузь
Економічна стабільність	Може впливати на рівень інвестицій у розвиток галузі та попит на послуги. Економічна нестабільність може призвести до зменшення обсягів відправлень.
Рівень споживчого попиту	Визначає обсяг послуг, необхідний для задоволення попиту. Зростання попиту може стимулювати розвиток галузі та розширення послуг.
Ринкові ціни на паливо та тарифи на транспортні послуги	Впливають на витрати на доставку та цінову політику компаній. Підвищення цін на паливо може призвести до зростання вартості доставки для клієнтів.

(Джерело: побудовано за [24 с. 175-181])

3. Транспортна інфраструктура України, як і в багатьох інших країнах, має проблеми зі застарілими елементами. Багато доріг, залізниць, мостів та інфраструктурних об'єктів побудовані десятиліття тому і потребують ремонту та модернізації (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Вплив стану доріг на ринок послуг поштового зв'язку

(Джерело: побудовано за [24, с. 42-50])

Пошкоджені дороги уповільнюють транспорт, збільшуючи витрати на паливо та час доставки. Це також підвищує ризик аварій та пошкодження вантажів, що збільшує вартість доставки через потребу у ремонті транспорту та вантажів.

Важкість доступу до деяких районів може порушити графік доставки, що ускладнює роботу кур'єрських служб. Все це може призвести до збільшення витрат та скорочення прибутку компаній, що займаються доставкою.

4. Автоматизація та впровадження нових технологій допомагає зменшити людський фактор, збільшує швидкість та точність обробки відправлень, а також знижує витрати та підвищує задоволеність клієнтів.

5. У зв'язку з примусовою адаптацією споживачів до змін у зовнішньому середовищі, такими як пандемія, військова агресія, було важливо впровадити технології, які забезпечують їхній комфорт та безпеку. Це включає в себе розробку зручного інтерфейсу додатків для замовлення послуг, можливість безконтактної оплати та отримання посилок, а також розширення мережі поштоматів та вдосконалення кур'єрської доставки.

6. З кожним роком українці стають більш екологічно обізнаними. У 2021 році введено обмеження на використання поліетилену, що спонукало поштові служби України шукати альтернативні варіанти упаковки. Компанії перейшли на використання картонної упаковки. Це свідчить про тенденцію до зменшення негативного впливу на довкілля та відповідальне ставлення до екологічних питань у всіх поштових службах України.

7. З початку 24 лютого 2022 року, за кордон виїхали і не повернулися 2,4 млн. українців. Зростаюча міграція населення за кордон може стати стимулом для впровадження нових послуг, орієнтованих на потреби мігрантів, таких як міжнародна доставка документів, подарунків або товарів. Також це може призвести до появи нових конкурентів на міжнародному ринку та стимулювати розвиток інноваційних рішень у галузі доставки [26].

8. Інфляція та валютний курс – це два ключових економічних показники, які суттєво впливають на зовнішню конкуренцію та розвиток

поштових та кур'єрських служб. Наразі можемо спостерігати за сповільненням темпу інфляції (рис. 2.5).

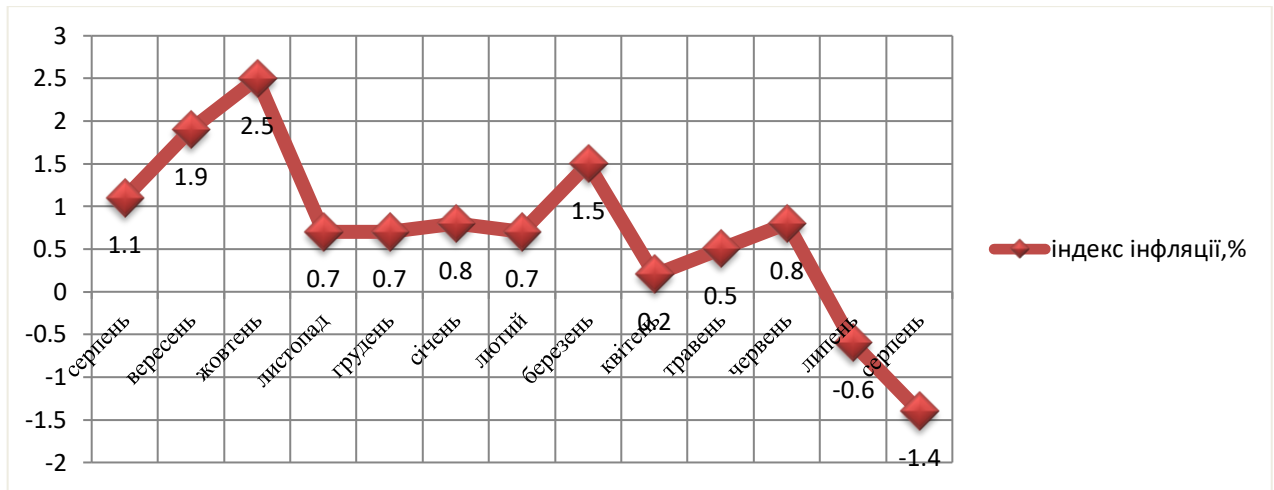


Рис. 2.5. Індекс інфляції в Україні у 2022-2023 роках

(Джерело: побудовано за [27])

Це може мати кілька наслідків: покращення купівельної спроможності, стабільність економіки, політичний вплив. Однак, деяке сповільнення інфляції може також супроводжуватись зниженням споживчого попиту та зростанням безробіття, що може вплинути на економічне здоров'я країни в цілому [27].

9. У країнах з великою тіньовою економікою може бути менша попит на поштові та кур'єрські послуги, оскільки багато операцій відбуваються поза офіційними каналами. За останні роки можемо спостерігати збільшення рівня в поштової та кур'єрської галузі, за даними Міністерства економіки (рис. 2.6).

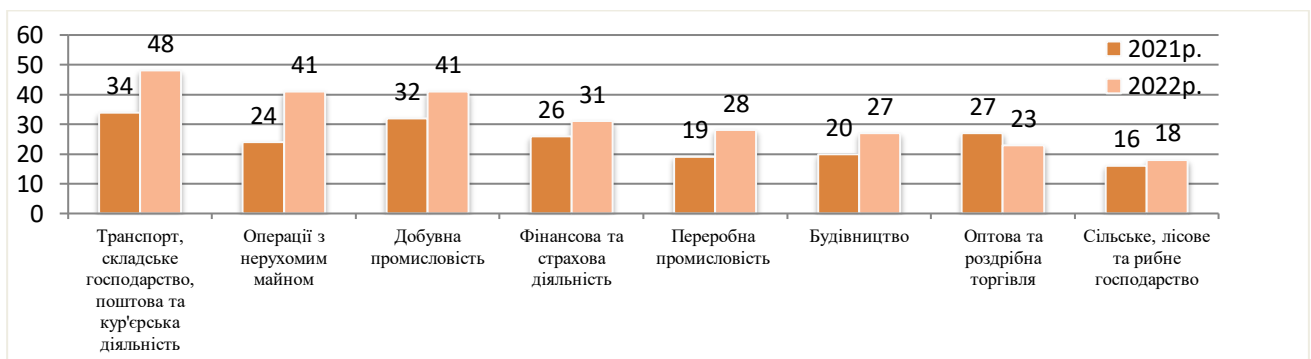


Рис. 2.6. Рівень тіньової економіки в Україні за видами економічної

діяльності в 2021-2022 рр., %

(Джерело: побудовано за [28])

Тіньова економіка часто супроводжується порушеннями законодавства, в тому числі у сфері логістики та транспорту. Це може призвести до недостатнього контролю над якістю та безпекою поштових та кур'єрських послуг [28].

Для оцінки впливу факторів на ринок послуг поштового зв'язку використаємо PEST-аналіз, який дозволить проаналізувати зовнішнє середовище, визначити можливості та загрози для бізнесу. Це важливо для стратегічного планування та управлінських рішень (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

PEST-аналіз ринку послуг поштового зв'язку України

Чинники	Вплив чинника	Вірогідність фактору	Середня оцінка	Зважена оцінка
Політичні (P)				
Посилення воєнно-політичної нестабільності	-	0,45	5	2,25
Законодавче регулювання сфери	-	0,15	3	0,45
Погіршення транскордонної безпеки	+	0,1	4	0,4
Загострення міжнародної та міжрегіональної конкуренції за контроль транспортних потоків	-	0,2	4	0,8
Зміни в політиці тарифів та митних правил	+	0,1	3	0,3
<i>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</i>				4,2
Економічні (E)				
Падіння економічних показників України через війну: курс валют, рівень інфляції.	-	0,25	5	1,25
Географічне розташування на кордоні п'яти країн	+	0,15	4	0,6
Зростання цін на матеріально-технічні ресурси та паливо	-	0,2	4	0,8
Обсяги та напрямки міжнародної торгівлі	+	0,2	3	0,6
Зростання тіньового сектору	-	0,1	2	0,2
Зниження рівня безробіття	-	0,1	3	0,3
<i>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</i>				3,75
Соціальні (S)				
Зміни у міграційних процесах	-	0,3	5	1,5
Розвиток міжнаціональних та міжкультурних відносин	+	0,15	4	0,6
Зниження рівня доходів та низька купівельна спроможність	-	0,2	3	0,6
Тенденції споживачів щодо онлайн-покупок	+	0,1	4	0,4
Умови праці та соціальні гарантії працівників	-	0,1	3	0,3
Екологічна свідомість	-	0,15	2	0,3
<i>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</i>				3,7

Технологічні (Т)				
Впровадження технологій безготівкових розрахунків у додатках	+	0,2	3	0,6
Впровадження нових технологій під час війни	-	0,1	4	0,4
Застаріла транспортна інфраструктура	+	0,15	3	0,45
Автоматизація систем сортування та доставки	+	0,25	4	1
Використання блокчейн-технологій	-	0,15	2	0,3
Зростання обсягів інтернет-торгівлі	+	0,15	3	0,45
<i>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</i>				3,2

(Джерело: розраховано автором)

Узагальнюючи проведений аналіз, можна побачити, що найбільшого негативного впливу на поштову та кур'єрську галузь серед політичних факторів має посилення воєнно-політичної нестабільності, найбільш позитивного – це зміни в політиці тарифів та митних правил. З економічних факторів падіння економічних показників України через війну: курс валют, рівень інфляції негативно впливає на галузь, проте вигідне географічне положення України відіграє позитивну роль. Соціальні та технологічні фактор мають помірний вплив.

Отже, на поштову та кур'єрську галузь більше всього впливають сьогодні саме політичні та економічні фактори, що пов'язано з війною.

Проте важливо відзначити, що ця галузь має можливості для росту та покращення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Перспективи розвитку галузі

Назва	Характеристика
Електронна комунікація та цифрові технології	З ростом використання електронної пошти та інших засобів електронної комунікації може зменшитися попит на традиційні поштові послуги. Однак це також може створити нові можливості для кур'єрських служб у сфері електронної торгівлі.
Глобалізація та міжнародна торгівля	Зростаюча глобалізація може призвести до збільшення потоків міжнародних відправлень, що створює попит на міжнародні поштові та кур'єрські послуги.
Зростання економіки	Покращення економічної ситуації може сприяти збільшенню обсягів торгівлі та споживчої активності, що може позитивно

	позначитися на поштовій та кур'єрській галузях.
Технологічні інновації	Впровадження нових технологій, таких як автономні автомобілі або дрони для доставки, може змінити способи надання послуг у цих галузях і покращити їх ефективність та швидкість.
Конкуренція	Зростання конкуренції може спонукати компанії до інновацій та покращення якості послуг, що може бути корисним для споживачів.

(Джерело: складено автором)

Поштова та кур'єрська галузі мають перспективи на розвиток, проте їхні шляхи можуть бути змінені через вплив електронної комунікації, глобалізації, зростання економіки, технологічних інновацій та конкуренції. Для успішного розвитку компаніям у цих галузях слід бути готовими до змін і активно адаптуватися до нових умов ринку, враховуючи тенденції та можливі сценарії.

2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

ТОВ «Нова Пошта» є однією з найбільших і найпопулярніших компаній з кур'єрської доставки та логістики в Україні. ТОВ «Нова Пошта» заснована у 13.02.2001 році за юридичною адресою: м. Київ, вул. Столичне шосе, 103, поверх 9 (код ЄДРПОУ – 31316718). Розмір стартового капіталу на момент утворення компанії складав 7000 доларів США. Керівником організації є Бульба Олександр Миколайович.

Історія компанії, що в майбутньому стала ключовою на ринку експрес-доставки в Україні, пройшла через шість етапів (рис 2.7):



Рис 2.7. Історія компанії
(Джерело: складено на основі [29])

1. Заснування (2001-2005). Компанія була заснована в 2001 році. Протягом перших років своєї діяльності вона активно розвивалася, розширюючи мережу відділень по всій Україні.

2. Впровадження експрес-доставки (2005-2010). У 2005 році компанія почала надавати експрес-доставку для задоволення попиту на швидку доставку. Протягом наступних років вона посилила свої технічні можливості та відкрила нові пункти обслуговування.

3. Розширення мережі (2010-2015). У період з 2010 по 2015 рік компанія активно розширювала свою мережу, відкриваючи нові відділення та пункти прийому-видачі по всій країні. Кількість відділень зросла до сотень.

4. Технологічний прорив (2015-2018). У цей період компанія впроваджувала нові технології в сфері логістики та відстеження посилок. Це дозволило покращити якість обслуговування та забезпечити більш швидку та ефективну доставку.

5. Розширення асортименту послуг (2018-2020). У цей період компанія почала надавати більше послуг, таких як доставка продуктів харчування, медичних препаратів та інших товарів.

6. Лідерство на ринку (з 2020 року). Починаючи з 2020 року, компанія стала визнаним лідером на ринку експрес-доставки в Україні. Вона завоювала довіру клієнтів та підтримує високі стандарти якості та сервісу [29].

«Нова Пошта» пропонує широкий спектр послуг, які охоплюють різні аспекти кур'єрської та логістичної діяльності. Основні види діяльності компанії включають (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Види діяльності

Номер	Назва
<i>Основний (КВЕД)</i>	
52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
<i>Інші (КВЕД)</i>	
46.18	Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
46.19	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
78.30	Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
82.99	Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.
47.19	Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
47.43	Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення
47.54	Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах
47.62	Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах
47.78	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
52.10	Складське господарство
53.20	Інша поштова та кур'єрська діяльність

(Джерело: складено на основі [30])

Таким чином, «Нова Пошта» може здійснювати широкий спектр діяльності згідно з наданими кодами КВЕД.

«Нова Пошта» входить до складу компанії групи NOVA. NOVA є конгломератом компаній, що пропонує широкий спектр послуг у сферах логістики, фінансів та пов'язаних з ними галузях як приватним клієнтам, так і бізнесу в Україні та за її межами (рис 2.8).

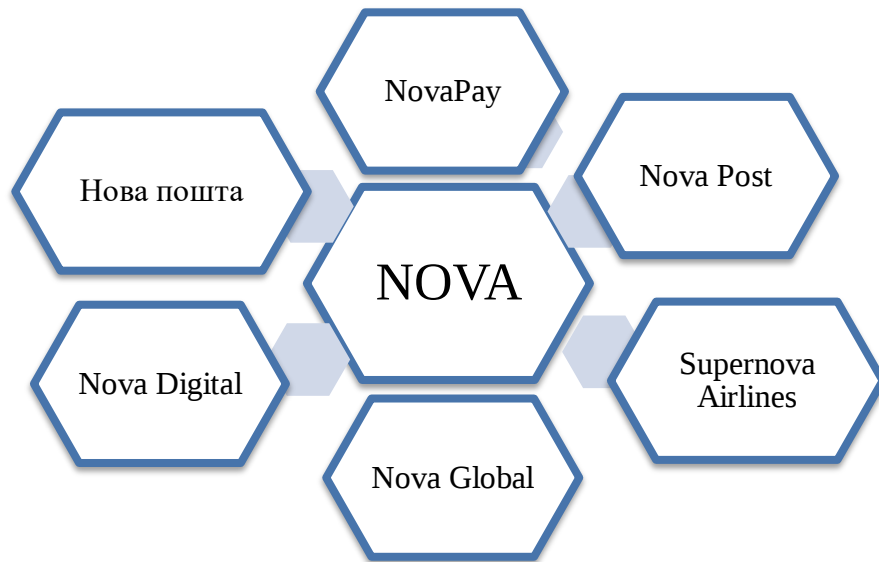


Рис 2.8. Компанії групи NOVA
(Джерело: складено на основі [31])

- «Нова Пошта» в Україні здійснює доставку документів, посилок та великих вантажів, а також надає послуги фрахтових перевезень і фулфілменту. Ця компанія є лідером у сфері експрес-доставки.
- NovaPay – це небанківська фінансова установа, що розробляє власну міжнародну платіжну систему та надає фінансові послуги приватним клієнтам і бізнесу.
- Nova Post пропонує широкий спектр логістичних послуг для приватних осіб і бізнес-клієнтів, забезпечуючи швидку та надійну доставку документів, посилок і вантажів по Європі, а також між ЄС та Україною.
- Nova Global розширює можливості міжнародних послуг, експорту та імпорту у 213 країнах. Основний акцент зроблено на глобальний ринок електронної комерції та співпрацю з міжнародними онлайн-маркетплейсами.
- Supernova Airlines пропонує швидку доставку для своїх клієнтів з будь-якої точки світу. Невдовзі авіакомпанія розпочне трансконтинентальні вантажні польоти.

– Nova Digital – це потужний виробник веб-додатків і програмного забезпечення для будь-якої складності та навантаження на них, спеціалізується на архітектурі програмного забезпечення.

Основна мета групи NOVA - забезпечити зручну доставку різних товарів і послуг для приватних осіб і бізнесу. Наразі це включає доставку посилок, переказ коштів та розробку технологій, але планують розширювати спектр послуг. Усі компанії NOVA працюють за спільною стратегією та цілями [31].

Протягом останніх років ТОВ «Нова Пошта» стабільно утримує гідне місце серед 100 найкращих компаній країни і має високий авторитет у поштових служб інших країн.

Команда налічує 42 000 чоловік, з них 32 000 працівників Нової пошти та 10 000 у партнерських компаній. Компанія працює над тим, щоб забезпечити клієнтам швидкий та якісний сервіс в умовах зростання обсягів відправлень.

Організаційна структура підприємства визначає, як внутрішні функції, завдання та відповідальність розподілена між різними підрозділами та співробітниками. Вона є важливою для ефективного функціонування підприємства.

Нижче охарактеризовано кожний з відділів компанії (рис 2.9).

Фінансово-бухгалтерський відділ у компанії ТОВ «Нова Пошта» забезпечує прибутковість компанії через розробку та впровадження фінансових систем і інструментів. Забезпечує досягнення бізнес-результатів компанії через ведення точних облікових записів та прийняття рішень щодо інвестицій на основі облікових даних.

Відділ логістики. Даний відділ підпорядковує під себе найбільшу завантаженість на ефективну роботу ТОВ «Нова Пошта». Оскільки в їх обов'язках є контроль міжміської логістики, міської логістики та термінальної логістики.

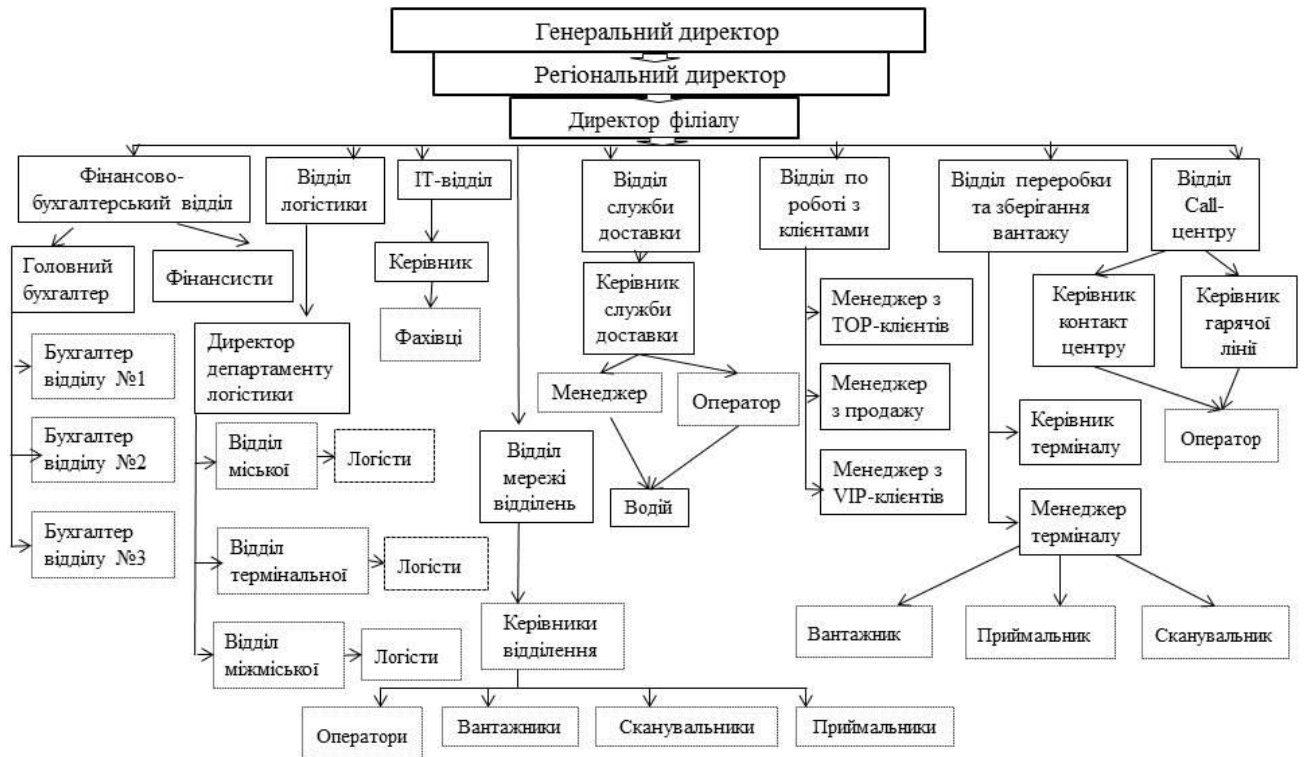


Рис 2.9. Організаційна структура компанії ТОВ «Нова Пошта»

(Джерело: складено на основі [29])

IT-відділ. Без IT – відділу неможливе ефективне управління сучасними інформаційними системами. З його допомогою забезпечується безперервна робота IT – інфраструктури і таким чином активне функціонування всього бізнесу.

Відділ мережі відділень відповідає за розвиток та управління мережею відділень компанії, включаючи відкриття нових відділень, оптимізацію їх розташування для зручності клієнтів, модернізацію та покращення існуючих відділень, співпрацю з партнерами та франчайзі.

Відділ служби доставки. Цей відділ забезпечує організацію та контроль за процесом доставки вантажів та посилок. Він відповідає за вчасне отримання вантажу від клієнтів, його перевезення та вчасну доставку до адресата. Відділ служби доставки співпрацює з водіями та кур'єрами, визначає оптимальні маршрути та контролює виконання доставок.

Відділ по роботі з клієнтами забезпечує зв'язок з клієнтами компанії. Він відповідає за консультації клієнтів щодо послуг компанії, обробку замовлень, вирішення питань та розв'язання конфліктів. Відділ по роботі з клієнтами забезпечує високий рівень обслуговування та задоволеність клієнтів.

Відділ переробки та зберігання вантажу відповідає за прийом, сортування, упаковку та зберігання вантажів. Він забезпечує високу якість обробки та зберігання вантажів, що дозволяє підтримувати ефективність та точність доставки.

Відділ call-центру для попереднього запису забезпечує прийом дзвінків від клієнтів, які бажають записатися на певний час для отримання послуги. Він організовує графік роботи кур'єрів та забезпечує зручний сервіс для клієнтів, які планують отримати послугу в конкретний час [29].

Розглянемо переваги та недоліки такої організаційної структури (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Переваги та недоліки організаційної структури ТОВ «Нова Пошта»

Переваги	Недоліки
1. Організаційна структура дозволяє швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та адаптуватися до нових вимог.	1. Поточний ланцюг інформації в компанії дуже складний і тривалий у процесі передачі даних до вищих керівних органів.
2. Кожен відділ має чітко визначені завдання і відповідальність, що сприяє ефективності управління.	2. Недостатня координація між відділами може призвести до дублювання функцій та витрат.
3. Структура дозволяє швидко перегрупувати ресурси та підрозділи для вирішення конкретних завдань.	3. Існує ризик виникнення «силосних» структур, коли відділи працюють незалежно один від одного та не співпрацюють між собою.
4. Структура дозволяє швидко перегрупувати ресурси та підрозділи для вирішення конкретних завдань.	4. При великій кількості підрозділів може виникнути складність управління та нестабільність в діяльності компанії.

(Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень)

Проаналізуємо основні фінансові показники підприємства за останні роки [33; 34]. Активи та пасиви ТОВ «Нова Пошта», 2021-2023 рр. проілюстровані нижче на рис. 2.10.

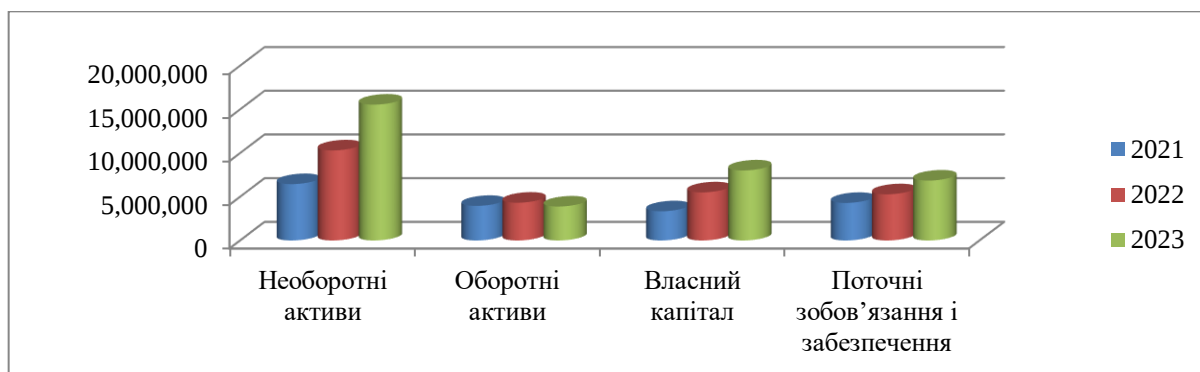


Рис. 2.10. Активи та пасиви ТОВ «Нова Пошта», 2021-2023 рр.

(Джерело: побудовано автором)

Аналіз структури балансу підприємства вказує на досить сприятливу ситуацію:

- Значне збільшення необоротних активів з 2021 по 2023 рік може свідчити про активний розвиток підприємства, включаючи можливе розширення виробництва, придбання нового обладнання або нерухомості. Це може бути позитивним сигналом щодо стратегії розвитку.
- Ріст власного капіталу також свідчить про фінансову стійкість підприємства та його здатність генерувати прибуток. Збільшення власного капіталу може бути результатом успішної діяльності та відсутності проблем з погашенням зобов'язань.
- Зростання поточних зобов'язань і забезпечення варто розглядати з увагою до того, що при збільшенні активів і капіталу, збільшуються і зобов'язання. Важливо продовжувати уважно контролювати рівень зобов'язань, особливо в умовах активного росту підприємства, щоб уникнути перевищення платоспроможності.

Перейдемо до аналізу показників фінансової стійкості, які визначають для оцінки фінансового здоров'я підприємства і його здатності витримати негативні зовнішні чи внутрішні впливи. Вони допомагають управлінцям приймати рішення щодо фінансового планування, інвестиційної діяльності, ризиків та фінансового управління [35, с.155-160].

Ключові показники фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» розраховані нижче (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фінансова стійкість ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Формула	Норматив	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт автономії	Власний капітал/Загальні активи	0,4-0,6	0,321	0,376	0,412
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал/Зобов'язання	0,67-1,5	0,473	0,604	0,702
Коефіцієнт фінансового ризику	Зобов'язання/Власний капітал	Менше 0,5	2,114	1,655	1,425

(Джерело: розраховано автором)

Загалом, аналіз показників фінансової стійкості підприємства показав певне поліпшення за останні роки, проте питання фінансового ризику залишається актуальним і вимагає подальшого контролю та управління.

Перейдемо до аналізу ліквідності підприємства, який важливий для визначення його здатності виконувати поточні зобов'язання. Він допомагає виявити, чи може підприємство вчасно погасити свої борги та забезпечити нормальний рівень роботи [36, с.221-228]. До основних показників ліквідності відносяться швидкі, поточні, абсолютні коефіцієнти (рис 2.11).

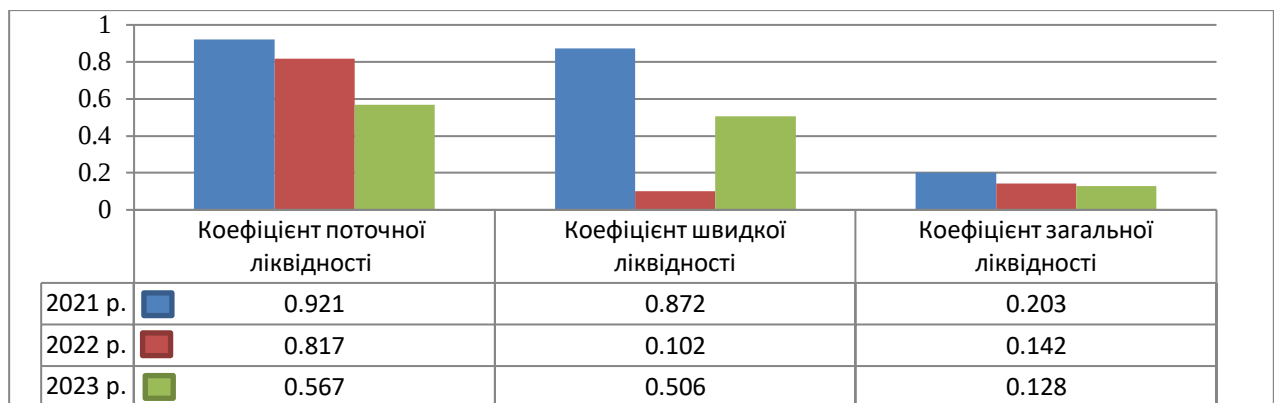


Рис. 2.11. Ліквідність ТОВ «Нова Пошта»

(Джерело: розраховано автором)

Недостатня ліквідність може ускладнити вчасну виплату зобов'язань перед постачальниками, працівниками та іншими кредиторами, що може призвести до погіршення кредитного рейтингу і ускладнити отримання фінансування.

Для вирішення цієї ситуації необхідно провести детальний аналіз фінансового стану підприємства та виявити причини зниження ліквідності. Можливі заходи для поліпшення ліквідності включають оптимізацію управління запасами, збільшення ефективності управління дебіторською заборгованістю, перегляд фінансових умов з постачальниками, а також залучення додаткового капіталу. Ретельне планування і виконання цих заходів може допомогти відновити ліквідність підприємства, забезпечити його фінансову стійкість у майбутньому.

На заключному етапі проведемо аналіз показників рентабельності, який дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та прибутковість підприємства (рис 2.12).

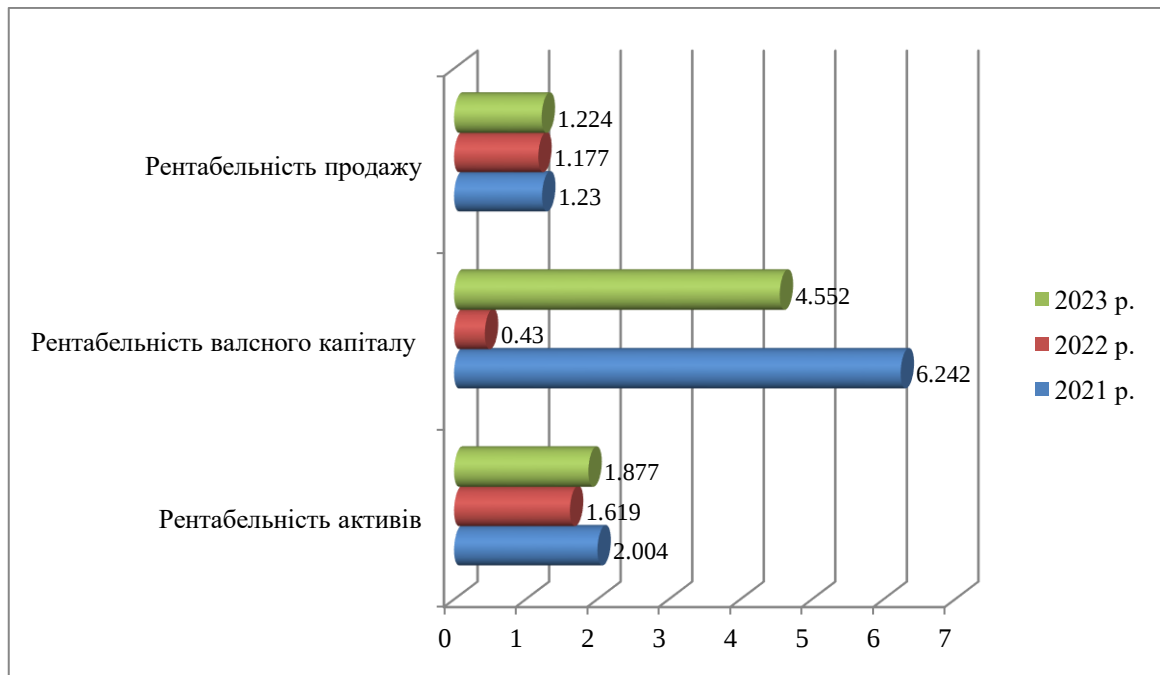


Рис.2.12. Рентабельність ТОВ «Нова Пошта»

(Джерело: розраховано автором)

На основі аналізу показників можна зробити висновок, що підприємство має позитивну фінансову динаміку, оскільки всі показники вище нульового рівня, що є нормою. Погіршення показників рентабельності активів та власного капіталу може свідчити про проблеми з ефективністю управління ресурсами та виробництвом. Для уникнення погіршення показників рентабельності необхідно

вдосконалити виробничі процеси, оптимізувати управління запасами та впровадити інноваційні технології [37, с. 209-211].

2.3 Рекомендації щодо формування стратегії розвитку на ТОВ «НОВА ПОШТА»

Після проведення аналізу поточного стану компанії ТОВ «Нова Пошта» можна розробити ряд рекомендацій щодо формування стратегії розвитку, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

У якості першого методу візьмемо SWOT-аналіз – допоможе визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози на ринку. Це дозволить розробити стратегії, спрямовані на виправлення слабких сторін, максимальне використання можливостей та запобігання загрозам, що допоможе підприємству досягти більшого успіху та стійкості на ринку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT - аналіз діяльності підприємства

SWOT-аналіз	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	• Широка мережа відділень • Висока впізнаваність бренду • Широкий спектр послуг • Різноманітні соціальні проекти • Зручний та доступний інтерфейс • Знижки для клієнтів • Вмотивовані працівники • Фулфілмент	• Недостатня ліквідність • Висока залежність від політичних та економічних змін • Недостатня автоматизація бізнес-процесів • Обмежена географічна присутність • Неякісне обслуговування клієнтів • Недостатня увага до екологічних аспектів
Можливості (O)	SO	WO

• Розширення мережі в Україні та за кордоном • Розвиток електронної комерції • Послуги логістики для інших компаній • Вдосконалення технологій • Співпраця з електронними майданчиками • Створення програм лояльності • Розширення співпраці з малими та середніми підприємствами • Розвиток Інтернет-торгівлі	• Впровадження нових послуг, таких як міжнародна доставка, експрес-доставка або послуги логістики, щоб розширити спектр послуг та задовольнити різні потреби клієнтів. • Відкриття нових відділень та пунктів самовивезення для збільшення покриття території та підвищення зручності для клієнтів.	• Компанія може інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації персоналу, щоб покращити якість обслуговування та вирішити проблеми з низькою кваліфікацією. • Використання сучасних технологій може допомогти компанії оптимізувати процеси та підвищити ефективність роботи.
Загрози (Т)	ST	WT
• Конкуренція на ринку • Зміни у законодавстві • Технологічні загрози • Економічна нестабільність • Зміни у споживчих вподобаннях • Розвиток ринку високотехнологічних телекомунікаційних послуг	• Використання сильних сторін компанії, таких як високий рівень обслуговування та швидкість доставки, для зменшення впливу можливих негативних відгуків або втрати клієнтів. • Розвиток стратегічних партнерств з іншими компаніями для захисту від можливих загроз і використання нових можливостей.	• Запровадження ефективних маркетингових стратегій може допомогти компанії збільшити свою видимість на ринку та залучити нових клієнтів. • Співпраця з іншими компаніями може допомогти компанії зменшити загрози конкуренції та забезпечити стабільний потік замовлень.

(Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень)

Компанія "Нова Пошта" має потенціал для розвитку та покращення своєї діяльності за допомогою впровадження нових послуг, розширення мережі відділень та пунктів самовивезення, підвищення кваліфікації персоналу та використання сучасних технологій. Також важливо розвивати стратегічні партнерства та ефективно маркетингові стратегії для забезпечення стабільного росту та конкурентоспроможності на ринку. Компанії слід активно працювати над впровадженням нових послуг та покращенням сервісу для клієнтів, розширювати мережу відділень, інвестувати у навчання персоналу та використання сучасних технологій.

У якості другого методу сформуємо матрицю Ансоффа – допоможе ТОВ "Нова Пошта" покращити свою стратегію розвитку, визначивши потенційні напрямки росту та вибравши оптимальні стратегії для досягнення цих цілей. Основні чотири категорії матриці Ансоффа включають у себе: проникнення, розробка продукту, розвиток ринку, диверсифікація.



Рис. 2.13. Матриця Ансоффа для ТОВ «Нова Пошта»

(Джерело: побудовано автором)

Проникнення:

- Запровадити програму, де існуючі клієнти можуть отримувати бонуси за залучення нових клієнтів.
- Пропонувати спеціальні умови та знижки для малого та середнього бізнесу, що часто користується послугами доставки.
- Запропонувати безкоштовну доставку для клієнтів, які здійснюють певну кількість відправлень на місяць або перевищують певну суму витрат.

Розробка продукту:

- Створити спеціальні пакети для онлайн-магазинів, які включають знижки на великі обсяги відправлень, зберігання товарів на складах та інтеграцію з платформами електронної комерції.
- Запровадити послугу преміум-доставки, яка включає гарантований час доставки (наприклад, протягом двох годин) та додаткові послуги, такі як можливість змінювати місце та час доставки.
- Впровадити автоматизовані сортувальні центри та роботизовані системи доставки для підвищення ефективності обробки замовлень та зменшення часу доставки.

Розвиток ринку:

- Укласти угоди з великими роздрібними мережами (наприклад, супермаркетами, торговими центрами) для встановлення пунктів видачі та відправлення посилок безпосередньо у їхніх приміщеннях. Це зручно для клієнтів, які можуть забирати свої посилки під час покупок.
- Розробити та впровадити спеціалізовані послуги для бізнес-клієнтів (B2B) та індивідуальних клієнтів (B2C), такі як прискорена доставка, страхування вантажів, відстеження посилок у режимі реального часу та персоналізовані сервіси.
- Інвестувати в онлайн-платформу для розширення присутності на ринку e-commerce, надаючи інтегровані рішення для інтернет-магазинів, включаючи логістику, зберігання та доставку.

Диверсифікація:

- Впровадити віртуальних асистентів та чат-ботів для автоматизації обслуговування клієнтів та зменшення часу на вирішення типових запитів.
- Впровадити послугу мікрокредитування для малого бізнесу та індивідуальних клієнтів, які можуть потребувати швидких кредитів для різних потреб.

- Запропонувати бізнесам послуги з управління їхніми складськими запасами, включаючи зберігання товарів, обробку замовлень та доставку до кінцевого споживача.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» може використовувати матрицю Ансоффа для планування та реалізації стратегій зростання, орієнтуючись на різні комбінації продуктів і ринків.

За останні роки компанія ТОВ «Нова Пошта» активно розвивалася і розширювала свою діяльність. На початку 2024 року її мережа налічувала 11 460 відділень та 15 590 поштоматів. Вона вже працює на міжнародному ринку, забезпечуючи доставку посилок до різних країн, що дозволяє їй залучати нових клієнтів та розширювати свої можливості. Це свідчить про успішну стратегію розвитку, яку компанія обрала. Вибір стратегії диверсифікованого росту є логічним, оскільки такий підхід дозволяє розширювати спектр послуг, залучати нових клієнтів та збільшувати прибуток.

Компанія активно працює над розширенням географії свого обслуговування. Зокрема, "Нова Пошта" планує захопити ринок поштового зв'язку в більшій кількості країн, розширивши свою діяльність за межі України. Це передбачає встановлення партнерських відносин з поштовими компаніями інших країн та відкриття філій за кордоном.

Для успішної реалізації стратегії диверсифікованого росту, ТОВ «Нова Пошта» також планує активно використовувати інноваційні технології. Це впровадження систем штучного інтелекту, автоматизацію процесів та вдосконалення системи відстеження посилок. Завдяки цьому компанія планує підвищити ефективність своєї діяльності, зменшити витрати та підвищити задоволеність клієнтів.

Крім того, компанія планує розширити спектр своїх послуг, зокрема, збільшити обсяг доставки продуктів харчування, фармацевтичних товарів та інших товарів, які вимагають спеціальних умов зберігання чи термінової доставки. Такий розвиток дозволить збільшити свою конкурентоспроможність та привернути більше клієнтів [38].

Сьогодні, в період високої конкуренції, в тому числі на ринку послуг поштового зв'язку, слід звернути увагу на конкурентів та проаналізувати, по яким показникам ТОВ «Нова Пошта» відстає від своїх основних конкурентів.

ТОВ «Нова Пошта» була заснована у 2001 році та з того часу пройшла значний шлях розвитку. Починаючи з невеликої кількості відділень, вона розширила свою мережу до тисяч пунктів обслуговування по всій Україні. Завдяки постійним інноваціям та стратегічному плануванню, «Нова Пошта» стала визнаним лідером на ринку та надійним партнером для багатьох клієнтів [29].

Хоча ТОВ «Нова Пошта» уникає активної конкуренції, вона все ж поступається в деяких аспектах АТ «Укрпошта» та ТОВ «Meest Пошта». Проте компанія залишається в центрі уваги.

АТ «Укрпошта» є державним оператором поштового зв'язку України та має найбільшу мережу відділень по всій країні. Була заснована у 1994 році та була довгий час єдиним оператором поштового зв'язку в Україні. Протягом свого існування вона пройшла різні етапи розвитку, але зараз стикається з викликами, пов'язаними з необхідністю адаптації до нових ринкових умов та конкуренції. АТ «Укрпошта» є доступною для багатьох людей, особливо в місцях, де інші поштові служби можуть бути менш представлені [39].

ТОВ «Meest Пошта» є однією з приватних поштових служб, що активно конкурує на ринку. ТОВ «Meest Пошта» була заснована у 2004 році та за короткий час змогла стати одним із лідерів на ринку приватних поштових служб в Україні. Вона активно розвивається та вдосконалює свої послуги, щоб задовольняти потреби клієнтів. Відома своєю широкою географією доставки та швидкими термінами обробки посилок [40].

«Нова Пошта» може відстати від АТ «Укрпошти» та ТОВ «Meest Пошти» у доступності в віддалених районах та селах, де може бути менше відділень та обмежені можливості доставки. Також, цінова політика Нової Пошти є вищою порівняно з Укрпоштою, яка має пільгові тарифи як державний оператор.

Для того, щоб визначити в яких аспектах ТОВ «Нова Пошта» поступається своїм конкурентам, ми провели аналіз стратегічної сили ТОВ «Нова Пошта» в порівнянні з АТ «Укрпошта» та ТОВ "Meest Пошта".

Оцінка проводилась за основними показниками конкурентоспроможності: ціна, обсяги перевезень, якість обслуговування. Показники конкурентоспроможності відображені нижче в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка стратегічної сили компанії ТОВ «Нова Пошта» щодо конкурентів

Показник	Вага	«Нова Пошта»		«Укрпошта»		«Meest Пошта»	
		Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена
1	2	3	4	5	6	7	8
Ціни на перевезення	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Обсяги перевезень	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Географічне покриття	0,1	3	0,3	3	0,3	1	0,1
Якість обслуговування	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Бренд та репутація	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Програма лояльності	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Фулфілмент	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Рівень задоволеності клієнтів	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Комфорт відділень	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
Зручність сайту	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05
Маркетинг в соц. мережах	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1
Додаткові послуги	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Всього	1	-	2,05	-	1,7	-	1,5

(Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень)

На основі даних побудуємо багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «Нова Пошта» (рис. 2.13).

Після аналізу оцінок можна зазначити, що ТОВ «Нова Пошта» отримала найвищу зважену оцінку - 2,05 бали з 3 можливих, тоді як ТОВ «Meest Пошта» отримала найнижчу оцінку - 1,5 балів. Наша компанія помітно відстає в 5 пунктах: ціни на перевезення, якість обслуговування, бренд та репутація, рівень задоволеності клієнтів, комфорт відділень. Покращення цих показників автоматично призведе до зростання частки ринку послуг і підвищення іміджу компанії.

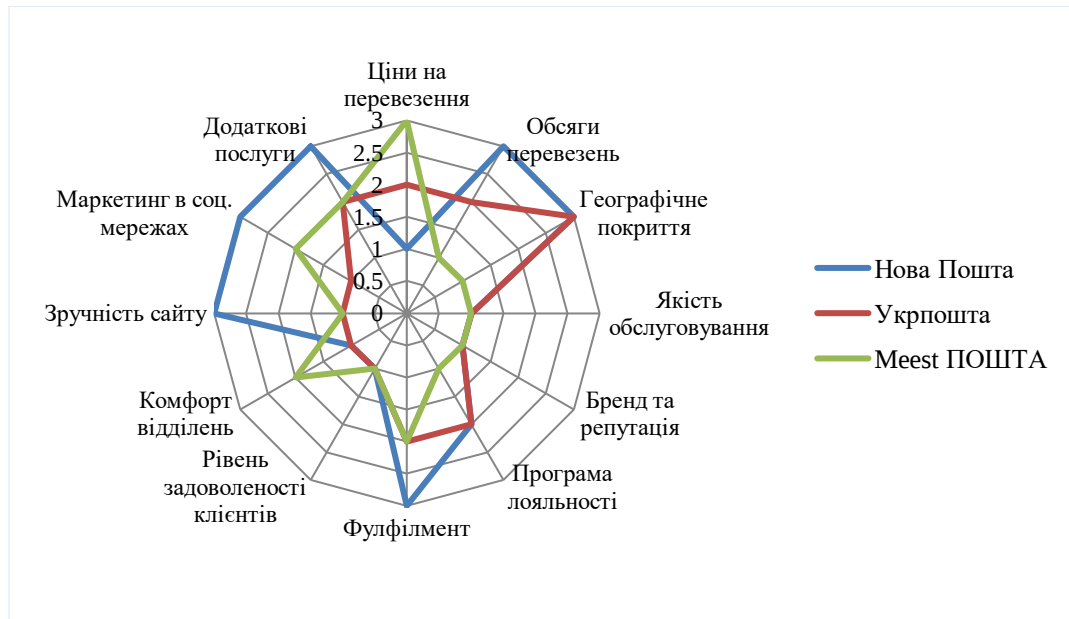


Рис. 2.14. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»
(Джерело: побудовано автором)

Для підвищення своєї конкурентоспроможності пропонуємо ТОВ «Нова Пошта» звернути увагу на негативні відгуки клієнтів, щодо поштоматів та довгих черг.

Серед найбільш поширених скарг на роботу поштоматів вказують на їхню непрацездатність, недоступність або неправильну роботу. Це може бути пов'язано з технічними проблемами, неякісним обслуговуванням або недостатньою кількістю поштоматів для зручного використання клієнтами.

Довгий час очікування на обслуговування та відправлення посилок може бути наслідком неефективного управління чергами, недостатньою кількістю персоналу або відсутністю оптимальних рішень щодо організації робочих процесів. Крім того, відсутність інформації про очікуваний час обслуговування може підвищувати рівень незадоволення клієнтів.

Усі ці проблеми можна вирішити шляхом впровадження нових технологій та покращення системи управління якістю.

Ми пропонуємо впровадити «UnitHub» – це автоматизована система для мікрофулфілменту з рухомими комірками, призначена для безоператорного

розміщення, зберігання і відправлення посилок. Вона працює цілодобово і відома своєю ефективністю в економічному плані [41].

Це допоможе покращити стратегію диверсифікованого розвитку компанії, переваги такої системи наведені нижче у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Переваги системи «UnitHub»

Назва	Характеристика
Оптимізація простору	Система дозволяє ефективно використовувати простір для зберігання посилок, оскільки комірки можуть рухатися і оптимально розташовуватися в залежності від потреб.
Збільшення продуктивності	Автоматизована система дозволяє швидко обробляти та відправляти посилки без необхідності постійного контролю оператора, що збільшує продуктивність роботи.
Підвищення точності	Завдяки автоматизації, система допомагає уникнути помилок, які можуть виникнути при ручній обробці посилок, що підвищує точність та надійність доставки.
Зменшення витрат	Використання автоматизованої системи дозволяє зменшити витрати на працю та покращити управління запасами, що може призвести до значних економічних вигід.
Покращення обслуговування клієнтів	Швидка та ефективна обробка посилок дозволяє покращити обслуговування клієнтів, що впливає на їхню задоволеність та віддачу.

(Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень)

Ці проблеми актуальні для компаній, що займаються поштовими та логістичними послугами, і вирішуються за допомогою впровадження системи «UnitHub».

Вартість кожного компонента системи «UnitHub» може значно відрізнятися в залежності від виробника, моделі та обсягу замовлення (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Витрати на обладнання

Назва	Характеристика	Кількість	Вартість, тис. грн.
Динамічні комірки	Основний елемент системи, який використовується для зберігання посилок	300	0,3*4=1200
Роботизований механізм	Відповідає за переміщення посилок між комірками та їх видачу	1	265

Керуюче програмне забезпечення	Програмне забезпечення керує всією системою	1	100
Система ідентифікації	Використовується для ідентифікації посилок і доступу користувачів до них	1	54
Інтерфейс користувача	Дозволяє користувачам взаємодіяти з системою	1	42
Система безпеки	Включає в себе камери спостереження, датчики руху для забезпечення безпеки посилок та системи в цілому.	1	63
Система зарядки	Включає в себе систему зарядки для забезпечення безперервної роботи	1	76
Всього	-	-	1800

(Джерело: розраховано автором самостійно)

Таким чином, згідно з даними таблиці 2.11, витрати на обладнання, необхідні для реалізації системи «UnitHub» на ТОВ «Нова пошта» складуть 1800 тис. грн.

Для впровадження нової автоматизованої системи по видачі посилок компанії "Нова пошта" необхідно залучити різних спеціалістів для забезпечення ефективності та успішності проекту:

1. Кур'єри – безпосередньо залучені до доставки, для забезпечення правильної обробки та видачі посилок.
2. Експлуатаційний технік – відповідає за налагодження, обслуговування та технічну підтримку нової автоматизованої системи. Його завданням є переконатися, що система працює належним чином та відповідає потребам компанії.
3. Маркетолог – відповідає за рекламну кампанію та впровадження нової системи серед клієнтів компанії. Важливо розробити ефективну стратегію, щоб привернути увагу та підвищити зацікавленість клієнтів у використанні нової послуги.
4. Прибиральниця – чистота та порядок у приміщеннях, де розташовані автомати та пункти видачі, є важливими для забезпечення позитивного враження клієнтів та забезпечення безпечності обладнання.

В таблиці 2.12 наведено розрахунок річних витрати на заробітну плату та відрахування до ЄСВ.

Таблиця 2.12

Плановий річний фонд заробітної плати з розрахунком на рік

Посада	Кількість, чол.	Оклад, грн.	Фонд заробітної плати, тис. грн.	Єдиний соціальний внесок, тис. грн.
Кур'єр	2	11000	264,0	58,08
Експлуатаційний технік	1	6000	72,0	15,84
Маркетолог	1	27000	324,0	71,28
Прибиральниця	2	5000	120,0	26,4
Всього	6	-	456,0	171,6

(Джерело: розраховано автором на основі середньої заробітної плати в Україні)

Плановий річний фонд заробітної плати для шести працівників складає 456 тис. грн. При цьому, єдиний соціальний внесок на загальну суму заробітної плати складає 171,6 тис. грн.

При впровадженні нашої системи все буде автоматизовано, що означає, що роботу вантажника, оператора та менеджера буде виконувати обладнання. Ми розрахуємо заробітну плату працівників, які працюють на відділеннях, проте для роботи з нашою системою вони будуть не потрібні (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Плановий річний фонд заробітної плати з розрахунком на рік

Посада	Кількість, чол.	Оклад, грн.	Фонд заробітної плати, тис. грн.	Єдиний соціальний внесок, тис. грн.
Вантажник	1	20000	240	5,28
Оператор	2	15500	372	81,84
Менеджер	1	23000	276	60,72
Всього	4	-	888	195,36

(Джерело: розраховано автором на основі середньої заробітної плати в Україні)

Отже, ми економимо кошти на зарплату, для чотирьох працівників, що становить 888 тис. грн. на рік, з урахуванням середньої заробітної плати в цій компанії.

Врахування річних витрат на обладнання допомагає підготувати реалістичний бюджет, планувати обслуговування та ремонт, визначати вартість продукції і планувати оновлення обладнання для підтримки конкурентоспроможності бізнесу.

Для забезпечення необхідного рівня доступності та швидкості, безперебійної та ефективної роботи, а також вчасної та ефективної поставки товарів, ми прийшли до висновку, що необхідно внести наступні дані до таблиці річних витрат (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Річні витрати на систему «UnitHub»

Стаття	Загальні витрати, тис. грн.
Затрати на електроенергію	115,6
Інтернет	24
Оновлення програмного забезпечення	30
Товарно-транспортна накладна	35,01
Всього	204,61

(Джерело: розраховано автором самостійно)

Загальні річні витрати на систему "UnitHub" складають 204,61 тис. грн.

Ці затрати є ключовими елементами витрат, які впливають на прибутковість і результативність діяльності компанії. Розрахунок цих витрат допомагає визначити вартість послуг або продукції, планувати бюджет та визначати стратегію розвитку бізнесу.

Наступним етапом ми визначили, які конкретні витрати необхідно буде здійснити для впровадження рекомендацій, які вони будуть мати фінансові наслідки на річному рівні, і як це вплине на загальні фінансові показники компанії.

Такий перелік допомагає зробити обґрунтоване рішення щодо впровадження рекомендацій, а також визначити потребу у фінансових ресурсах на майбутні періоди (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Перелік витрат від впровадження запропонованих рекомендацій з розрахунком
на рік

№	за	Витрати, тис. грн.
1	Вартість системи	1800
2	Заробітна плата працівників (за рік)	627,6
3	Витрати на систему (за рік)	204,61
Всього		2632,21

(Джерело : розраховано автором на основі актуальних цін ринку)

Впровадження запропонованих рекомендацій потребує значних витрат, які складають 2632,21 тис. грн. на рік. Варто відзначити, що ці витрати є необхідними для покращення ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Для розрахунку прибутку від автомата, що заповнюється 300 комірок за день із середньою вартістю розміщення однієї посилки у 40 грн, можна скористатися такою формулою:

Прибуток за день = Кількість комірок × Ціна за комірку

Прибуток за день = $300 \times 40 = 12000$ грн.

Якщо розглядати цей дохід на річній основі, припускаючи, що автомат працює 365 днів на рік, то річний прибуток буде:

Прибуток за рік = Прибуток за день × Дні в році

Прибуток за рік = $12000 \times 365 = 4380000$ грн.

Отже, очікуваний річний прибуток від автомата складатиме 4 380 тис. грн. при умові, що автомат буде заповнюватися 300 комірок кожен день і ціна за комірку становитиме в середньому 40 грн.

Розрахуємо плановий прибуток автоматизованої системи в перший рік роботи (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Звіт про фінансовий результат ТОВ «Нова Пошта», після впровадження системи «UnitHub»

Статті	Розрахунок	Сума, тис. грн.
Дохід від реалізації	300комірок*365днів*40грн	4380
Змінні витрати	1800000+627600+204642	2668,2
Маржинальний дохід	4380000-2668242	1711,8
Постійні витрати	456000+171600+204642	832,2
Прибуток	1711758-832242	879,6

(Джерело: розраховано автором самостійно)

Проведений розрахунок показників ефективності реалізації запропонованих заходів дають змогу стверджувати, що вони є економічно привабливими та доцільними для ТОВ «Нова Пошта», оскільки це збільшить його річний прибуток більше ніж на 879,6 тис. грн.

Перш за все, відзначиться покращення статусу компанії таке, як підвищення її престижу та авторитету на ринку. Після впровадження системи «UnitHub» компанія «Нова Пошта» отримає значне поліпшення у багатьох аспектах її діяльності:

- Автоматизована система дозволить оптимізувати та прискорити процеси обробки та видачі посилок, що призведе до покращення якості обслуговування та зменшення часу очікування клієнтів.
- Завдяки покращенню обслуговування та впровадженню нових технологій компанія підвищить свій бренд та репутацію на ринку.
- За рахунок зручності та швидкості обслуговування, автоматизована система сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Таким чином, стратегія диверсифікованого росту є оптимальним вибором для ТОВ «Нова Пошта», ми пропонуємо не змінювати стратегію, а поліпшити її за рахунок впровадження нової системи автоматизації. Система «UnitHub»

допоможе оптимізувати роботу та знизити витрати, зберігаючи при цьому високу якість обслуговування та конкурентоспроможність компанії.

ВИСНОВКИ

1. Дослідження теоретичних основ стратегічного управління розвитком підприємства зв'язку виявило, що цей процес є складним та багатоаспектним. Він включає в себе аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та конкурентних переваг компанії, формулювання стратегії розвитку, розробку планів дій та їх впровадження, а також моніторинг і коригування стратегії. Важливою складовою стратегічного управління є встановлення місії, цілей та задач підприємства, що відображають його позицію на ринку та спрямованість на майбутнє. Крім того, стратегічне управління передбачає постійний аналіз і оновлення стратегії, відповідно до змін у середовищі та внутрішніх умовах підприємства. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно пристосовуватися до змін і забезпечувати стійкий розвиток.

2. Аналіз основних тенденцій, що впливають на розвиток послуг поштового зв'язку, вказує на те, що цей сектор переживає значні зміни під впливом швидкого розвитку технологій, змін у споживчих уподобаннях, а також глобалізації та зростаючої конкуренції. Однією з головних тенденцій є зростання обсягів електронної торгівлі, що призводить до збільшення потреби в послугах поштового зв'язку. Крім того, споживачі стають більш вимогливими щодо швидкості та якості доставки, що вимагає від компаній постійно вдосконалювати свої процеси та використовувати нові технології, такі як автоматизація та розумна логістика.

В цілому, на ринку послуг поштового зв'язку очікується збереження темпів росту та активний розвиток у майбутньому, проте компаніям доведеться постійно адаптуватися до змін у середовищі та вимог споживачів, щоб залишатися конкурентоспроможними.

3. Здійснений огляд та докладний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» вказує на досить сприятливу ситуацію в компанії. За останні роки спостерігається значне збільшення необоротних активів та

власного капіталу, що свідчить про активний розвиток підприємства. Однак, зростання поточних зобов'язань також варто враховувати, оскільки воно може вплинути на платоспроможність компанії у майбутньому.

Незважаючи на певні ризики, компанія має потенціал для подальшого розвитку та покращення своєї діяльності. Впровадження нових послуг та технологій, а також підвищення кваліфікації персоналу можуть допомогти збільшити ефективність та конкурентоспроможність компанії.

4. Оцінка стратегії розвитку для ТОВ "Нова Пошта" вказує на наявність сильних сторін, таких як велика мережа відділень та пунктів самовивезення, широкий спектр послуг. Рекомендація для покращення стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта» включає впровадження автоматизованої системи «UnitHub», яка допоможе підприємству забезпечити високу якість обслуговування та збільшити конкурентоспроможність на ринку.

Проведений розрахунок показників ефективності реалізації запропонованих заходів дають змогу стверджувати, що вони є економічно привабливими та доцільними для ТОВ «Нова Пошта», оскільки це збільшить його річний прибуток більше ніж на 879,6 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття. *КМ-Букс*. 2020. С. 240.
2. Портер М. Ю. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. *Наш Формат*. 2019. С. 624.
3. Ансофф І. Стратегічне управління. *Економіка*. 1989 –С. 312.
4. Румельт П. Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. *Фабула*. 2019. С. 324.
5. Канемана Д. Мислення швидко й повільно. *Наш Формат*. 2017. С. 480.
6. Кінг П. Стратегії і тактики спілкування. *Книголав*. 2017. С. 128.
7. Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент. *Фоліо*. 2019. С. 191.
8. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. №7. 2020. С. 92-96.
9. Місько Г. А. Фактори впливу на ефективність менеджменту підприємства. *Видавничий дім «Гельветика»*. 2021. С. 207 - 209.
10. Коваленко М. В., Вовк І. М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. №20. 2019. С. 255-262.
11. Балабаш О. С. Стратегічне позиціонування підприємства: теоретичні та практичні аспекти. «Буклайн». 2021. С. 110-116.
12. Василенко Т. П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства на диверсифікованому ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 4. С. 150-160.
13. Авінаш К. Д., Баррі Дж. Нейлбафф. Мистецтво стратегії. *Видавництво Старого Лева*. 2019. С. 616.
14. В. Чан Кім, Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. *Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»*. 2019. С. 270.

15. Коваль З. О. Застосування методу сценаріїв у дослідженні стратегій підприємств. *Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. Видавництво Львівської політехніки. №1. 2019. С. 132-142.*
16. Лищенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки. №8. 2023. С. 33-40.*
17. Чумаков Г. А. Формування стратегії розвитку підприємства на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. *Управління розвитком. №2. 2018. С. 60-67.*
18. Мінчева О. О., Балабаш О.С. Безперервне удосконалення як основа реалізації стратегії розвитку підприємства. зб. матеріалів студентської конференції (Одеса, 17 листопада, 2022 р.). – Одеса : ОНЕУ. 2022. С. 91-94.
19. Подлесний О. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. №1. 2024. С. 307-320.*
20. Хайят Е. Е., Піскун А. В. Основні тенденції вантажних перевезень в Україні. зб. матеріалів студентської конференції (Одеса, 17 листопада, 2022 р.). – Одеса : ОНЕУ. 2022. С. 142-146.
21. Вантажообіг за видами транспорту [Електронний ресурс]. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tr/tr_rik/vo_v/arh_vo_v_u.htm
22. Закон України «Про поштовий зв'язок». *Відомості Верховної Ради України. 2023. № 29 ст.105.* [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20#Text>
23. Закон України «Про транспорт». *Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1994. № 51. ст.446.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>

24. Гура О. Л., В. А. Бобівський. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. №5. С. 175-181
25. Ільченко Н. Б., Кулік А. В. Розвиток транспортно-логістичної системи в Україні. *Економіка і управління* 30. № 5. 2019. С. 42-50.
26. Піскун А. В. Сучасний стан секторів економіки. Тези Доповіді. Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічних рівнях, XVII міжнар. наук.-практ. конф., Одеса 2019. 2019. С. 19-20.
27. Індекс інфляції в Україні [Електронний ресурс]. URL: <https://delo.ua/economy/cini-tisnut-na-galma-comu-riven-inflyaciyi-vukrayini-bude-vdvici-nizcim-niz-ocikuvalosya-423793/>
28. Суворова, С. Г., Кульганік О. М. Тіньова економіка в Україні: стан та шляхи подолання. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №8. С. 168-172.
29. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» [Електронний ресурс]. URL: <https://novaposhta.ua/>
30. Види діяльності ТОВ «Нова Пошта» [Електронний ресурс]. URL: <http://surl.li/sxiog>
31. Група компаній NOVA [Електронний ресурс]. URL: <https://novagroup.ua/nova-group/>
32. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА". Фінансова звітність. [Електронний ресурс]. URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718/finances>
33. Піскун А. В. Економічна сутність фінансового результату підприємства. *Наукові перспективи*. 2023. №2. С. 327-338.
34. Піскун А. В. Сучасні підходи до управління витратами підприємства. ТОВ «УКРЛОГОС» Груп, 2024. С. 119-120.
35. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Оцінка фінансової стійкості підприємства та шляхи її підвищення. *Таврійський науковий вісник*. Серія: № 4. 2020. С. 155-160.

36. Лопатовська, Оксана, Пономарьова К. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 5. 2020. С. 221-228.
37. Піскун А. В. Теоретичний аспект результативності та ефективності діяльності підприємства. Тези доповіді. Міжнар. підсумкова наук.-практ. конф., м. Одеса, 17-18 травня 2021 р. Одеса, ОНЕУ, 2021. С. 209-211.
38. Перспективи розвитку ТОВ «Нова Пошта» [Електронний ресурс]. URL: https://zaxid.net/nova_poshta_planuye_vidkriti_novi_viddilennya_u_18_krayinah_n1574313
39. Офіційний сайт АТ «Укрпошта» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>
40. Офіційний сайт ТОВ «Meest Пошта» [Електронний ресурс]. URL: <https://meestposhta.com.ua/>
41. «UnitHub» автоматизованим пунктом видачі [Електронний ресурс]. URL: <https://kapelou.com/product/unithub>