

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

СИМОНЕНКО Аліна Олександрівна

УДК 658.330.341.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

“УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОВ “НОВА ПОШТА”“

Спеціальність 073 – Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня “Бакалавр”

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Місевич Микола Анатолійович
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Симоненко А.О. Управління стратегічним розвитком ТОВ “Нова Пошта”

– Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня “Бакалавр” за спеціальністю 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2024.

Робота розкриває актуальність теми та досліджує особливості управління стратегічним розвитком ТОВ “Нова Пошта” - лідера ринку поштово-логістичних послуг України. У роботі аналізуються теоретичні основи стратегічного управління, здійснюється оцінка ефективності існуючої стратегії та пропонуються напрями її удосконалення. Використовуються різні методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, матриці БКГ та McKinsey.

Ключові слова: управління, стратегічний розвиток, ТОВ “Нова Пошта”, поштово-логістичні послуги, менеджмент.

ANNOTATION

Symonenko A.O. Strategic Development Management at LLC “Nova Poshta” -

Manuscript.

Qualifying work for obtaining a Bachelor’s degree in the specialty 073 “Management”. - Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2024.

The work highlights the relevance of the topic and explores the peculiarities of strategic development management at LLC “Nova Poshta” - the leader in the postal and logistics services market in Ukraine. The paper analyzes the theoretical foundations of strategic management, assesses the effectiveness of the existing strategy, and proposes directions for its improvement. Various methods of strategic analysis are used, including SWOT analysis, BCG, and McKinsey matrices.

Keywords: management, strategic development, LLC “Nova Poshta”, postal and logistics services.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами.....	6
1.2. Процес і методи стратегічного управління підприємством.....	9
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ “НОВА ПОШТА”.....	13
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	13
2.2. Аналіз стану управління стратегічним розвитком підприємства.....	16
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ “НОВА ПОШТА”.....	21
3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства	21
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів..	25
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічних змін ринкового середовища та посилення конкуренції, ефективне управління стратегічним розвитком підприємства є запорукою його успішного функціонування та досягнення довгострокових цілей. ТОВ “Нова Пошта” є однією з найбільших та найуспішніших логістичних компаній в Україні та входить до числа ключових гравців на ринку доставки та логістики. У змінному та динамічному бізнес-середовищі, де клієнтські вимоги, конкуренція та технологічні інновації постійно еволюціонують, “Нова Пошта” повинна постійно пристосовуватися до нових умов та змінювати свої стратегічні підходи з метою забезпечення своєї конкурентоспроможності та сталого росту.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ “Нова Пошта”.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розкрити сутність та особливості стратегічного управління підприємствами;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ “Нова Пошта”;
- оцінити стан управління стратегічним розвитком досліджуваного підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення стратегії розвитку ТОВ “Нова Пошта”.

Об’єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком ТОВ “Нова Пошта”.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком ТОВ “Нова Пошта”.

Методи дослідження. Дослідження управління стратегічним розвитком ТОВ “Нова Пошта” здійснювалось за допомогою різних методів дослідження,

зокрема: аналіз і синтезу, монографічного методу, спостереження, а також SWOT-аналізу, матриці БКГ, McKinsey і т.д.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені в кваліфікаційній роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ “Нова Пошта” можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності системи стратегічного управління, забезпечення стійкого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку поштово-логістичних послуг України.

Особистий внесок здобувача. запропоновано напрями вдосконалення стратегії розвитку ТОВ “Нова Пошта”, які базуються на результатах проведеного аналізу та спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення якості послуг, розширення спектра сервісів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Апробація результатів дослідження.

1. Місевич М., Папуш О., Симоненко А. Управління прибутковістю як умова ефективної діяльності підприємства. The VIII International Scientific and Practical Conference "Modern technologies of human development", November 06-08, 2023, Bordeaux, France. С. 172-176. URL: <https://eu-conf.com/ua/events/modern-technologies-of-human-development/>

2. Місевич М., Папуш О., Симоненко А. Мотивація як чинник ефективного управління персоналом підприємства. The III International Scientific and Practical Conference "Intellectual education of students and schoolchildren of the new generation", January 22-24, 2024, Paris, France. С. 123-126. URL: <https://eu-conf.com/events/intellectual-education-of-students-and-schoolchildren-of-the-new-generation/>

Обсяг і структура дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 34 сторінки, містить 6 таблиць, 4 рисунків, 1 додаток. Список використаних джерел налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості стратегічного управління підприємствами

В умовах динамічного ринкового середовища та загострення конкуренції, ефективне стратегічне управління стає запорукою успішного функціонування та розвитку підприємств. Стратегічне управління дозволяє компаніям визначати довгострокові цілі, розробляти плани їх досягнення та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Значний внесок у дослідження сутності та змісту стратегічного управління зробили вітчизняні вчені. Зокрема, З.Є. Шершньова визначає стратегічне управління як “реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та робити їх відповідним шляхом розробки та реалізації системи стратегій” [40, с. 27].

В.Д. Немцов та Л.Є. Довгань трактують стратегічне управління як “процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються” [22, с. 26].

Головною метою стратегічного управління є забезпечення довгострокового успіху та конкурентоспроможності підприємства шляхом ефективного використання наявних ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища. Основними завданнями стратегічного управління є [7, с. 12]:

- визначення місії та цілей підприємства;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- формування та вибір стратегії;

- реалізація обраної стратегії;
- оцінка та контроль виконання стратегії.

Процес стратегічного управління складається з кількох послідовних етапів, які забезпечують формування та реалізацію стратегії підприємства. Різні вчені пропонують власні підходи до структурування цього процесу, але в цілому можна виділити такі основні етапи зображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Основні етапи стратегічного управління

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Стратегічне управління здійснюється на різних рівнях організаційної структури підприємства, кожен з яких має свої особливості та завдання.

Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства, його місію, цілі та способи їх досягнення. Вона формується на найвищому рівні управління і стосується підприємства в цілому. Як зазначає О.С. Віханський, “корпоративна стратегія - це стратегія, що описує загальний напрямок зростання підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності” [8, с. 51].

Ділова (конкурентна) стратегія розробляється для кожної стратегічної бізнес-одиниці (СБО) підприємства і спрямована на досягнення конкурентних переваг у певному сегменті ринку. Вона визначає, як підприємство буде конкурувати на конкретному ринку, які товари чи послуги буде пропонувати, яку цінову політику застосовувати тощо. За словами З.Є. Шершньової, “ділова стратегія підпорядкована

корпоративній, конкретизує її, визначає шляхи досягнення конкурентних переваг підприємства в конкретній СБО” [40, с. 225].

Функціональні стратегії розробляються для кожного функціонального напрямку діяльності підприємства (маркетинг, фінанси, виробництво, персонал тощо) і підпорядковуються діловій стратегії. Вони конкретизують і доповнюють її, визначаючи шляхи досягнення цілей функціональних підрозділів. Як зазначає О.В.Жегус, “функціональні стратегії - це своєрідний “місток” між діловою стратегією та оперативними планами підприємства” [12, с. 83].

Операційні стратегії є найнижчим рівнем стратегічного управління і розробляються для окремих структурних одиниць підприємства (відділів, цехів тощо). Вони деталізують функціональні стратегії до рівня конкретних дій та заходів, які необхідно здійснити для їх реалізації. За словами М.П. Канінський, “операційні стратегії - це своєрідні “робочі плани” з виконання стратегічних завдань підрозділами підприємства” [15, с. 53].

Стратегічне управління підприємствами поштово-логістичної галузі має свої особливості, зумовлені специфікою їхньої діяльності та впливом зовнішніх факторів.

Підприємства поштово-логістичної галузі функціонують у динамічному середовищі, на яке впливають різноманітні зовнішні фактори, такі як економічна ситуація в країні, розвиток технологій, конкурентне середовище тощо. Як зазначає Н.В. Трушкіна, “врахування впливу зовнішніх факторів є обов’язковою умовою ефективного стратегічного управління підприємствами поштово-логістичної галузі, оскільки вони визначають можливості та загрози для їхнього розвитку” [36, с. 128].

Специфіка послуг та бізнес-процесів підприємств поштово-логістичної галузі також впливає на їхнє стратегічне управління. Ці підприємства надають послуги з доставки та зберігання вантажів, що вимагає ефективної організації логістичних процесів, управління транспортними засобами, складськими приміщеннями тощо. За словами В.В. Компанієць, “врахування особливостей послуг та бізнес-процесів є необхідною умовою розробки ефективної стратегії розвитку підприємств поштово-логістичної галузі” [18, с. 75].

Важливу роль у стратегічному управлінні підприємствами поштово-логістичної галузі відіграють інновації та впровадження нових технологій. Як зазначає О.М. Потапенко, “впровадження інновацій дозволяє підприємствам поштово-логістичної галузі оптимізувати свої бізнес-процеси, підвищувати якість послуг та забезпечувати конкурентні переваги на ринку” [27, с. 201]. Тому інноваційна складова має бути невід’ємною частиною їхньої стратегії розвитку.

Ще однією особливістю стратегічного управління підприємствами поштово-логістичної галузі є необхідність адаптації до мінливих потреб споживачів. В умовах зростаючої конкуренції та розвитку електронної комерції, клієнти висувають все більші вимоги до швидкості, надійності та зручності доставки товарів. Як зазначає Н.Б. Соколова, “орієнтація на потреби споживачів та здатність швидко адаптуватися до їхніх змін є ключовими факторами успіху підприємств поштово-логістичної галузі” [33, с. 95].

Таким чином, особливості стратегічного управління підприємствами поштово-логістичної галузі зумовлені впливом зовнішніх факторів, специфікою послуг та бізнес-процесів, важливістю інновацій та впровадження нових технологій, необхідністю адаптації до мінливих потреб споживачів, а також значенням якості послуг та клієнтоорієнтованості. Врахування цих особливостей є необхідною умовою розробки ефективної стратегії розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємств поштово-логістичної галузі.

1.2. Процес і методи стратегічного управління підприємством

Процес стратегічного управління складається з кількох послідовних етапів, кожен з яких має свої особливості та вимагає застосування відповідних методів та інструментів. За словами В.В. Македон, “ключовими етапами процесу стратегічного управління є стратегічний аналіз, формування стратегії, її реалізація, а також моніторинг та контроль виконання” [20, с. 128].

Першим етапом процесу стратегічного управління є визначення місії та цілей підприємства. Місія відображає призначення та роль організації в суспільстві, а цілі

конкретизують бажані результати її діяльності на певний період часу. Як зазначає Н.В. Валінкевич, “чітко сформульовані місія та цілі є основою для подальших етапів стратегічного управління та орієнтиром для прийняття управлінських рішень” [6, с. 95].

Наступним етапом є стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Він передбачає дослідження факторів, які впливають на діяльність організації, таких як стан ринку, конкурентне середовище, економічні, політичні, соціальні та технологічні тренди, а також оцінку внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства [4, с. 201].

Стратегічний аналіз є важливим етапом процесу стратегічного управління, який дозволяє дослідити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та виявити його сильні й слабкі сторони, можливості та загрози. Для проведення стратегічного аналізу використовуються різноманітні методи, кожен з яких має свої особливості та сферу застосування (рис. 1.2).

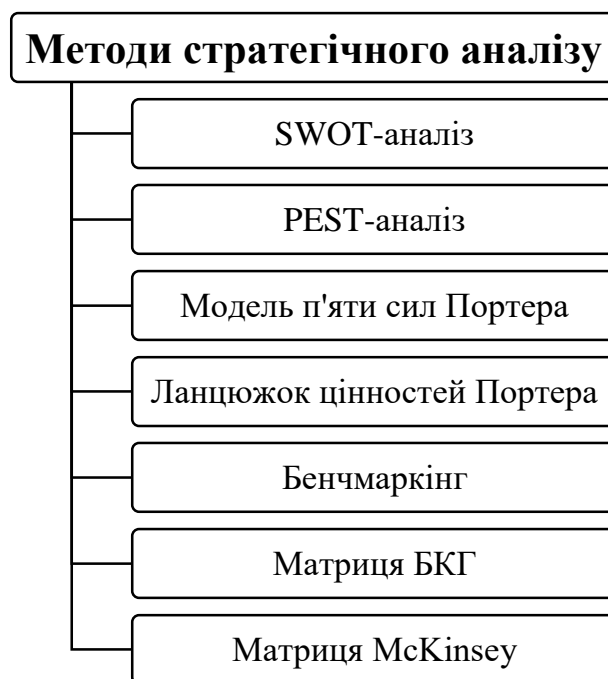


Рис. 1.2 Методи стратегічного аналізу

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Одним із найбільш поширених методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Як зазначає Б.М. Андрушків, “SWOT-аналіз дозволяє систематизувати інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також розробити стратегічні альтернативи на основі їх поєднання” [1, с. 202].

Для аналізу факторів макросередовища часто використовується PEST-аналіз. За словами Л.П. Артеменко, “PEST-аналіз дозволяє дослідити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства та врахувати їх при формуванні стратегії” [3, с. 36].

Модель п'яти сил Портера використовується для аналізу галузевого середовища та конкурентної ситуації на ринку. Як зазначає В.В. Македон, “модель Портера дозволяє оцінити вплив п'яти ключових факторів (конкуренти, постачальники, споживачі, потенційні конкуренти, товари-замінники) на привабливість галузі та розробити стратегію, яка дозволить посилити конкурентні позиції підприємства” [26, с. 143].

Ланцюжок цінностей Портера використовується для аналізу внутрішнього середовища підприємства та виявлення його ключових компетенцій. За словами Т.О. Харченко, “аналіз ланцюжка цінностей дозволяє визначити, які види діяльності підприємства створюють додану вартість для споживачів, та розробити стратегію, спрямовану на посилення цих видів діяльності” [38, с. 120].

Бенчмаркінг є методом стратегічного аналізу, який передбачає порівняння показників діяльності підприємства з показниками лідерів ринку або еталонних компаній. Як зазначає М.В. Шашина, “бенчмаркінг дозволяє виявити кращі практики ведення бізнесу та адаптувати їх до умов діяльності підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності” [39, с. 148].

Матриця БКГ та матриця McKinsey використовуються для аналізу стратегічних бізнес-одиниць підприємства та визначення пріоритетних напрямів інвестування. За словами О.В. Ареф'євої, “матриця БКГ дозволяє оцінити стратегічні позиції бізнес-одиниць підприємства залежно від темпів зростання ринку та їх відносної частки

ринку, а матриця McKinsey - залежно від привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнес-одиниць” [2, с. 213].

Таким чином, процес стратегічного управління підприємством включає послідовні етапи, кожен з яких має свої особливості та вимагає застосування відповідних методів та інструментів. Ефективне проходження всіх етапів процесу стратегічного управління є запорукою успішного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Існує широкий спектр методів стратегічного аналізу, які дозволяють дослідити різні аспекти діяльності підприємства та його середовища. Ефективне використання методів стратегічного аналізу дозволяє сформувати інформаційну базу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та розробки ефективної стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ “НОВА ПОШТА”

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ “Нова Пошта” - одна з провідних компаній на ринку поштово-логістичних послуг України, яка забезпечує доставку вантажів та кореспонденції по всій території країни та за її межами. Компанія була заснована у 2001 році і за роки свого існування перетворилася на потужного гравця ринку, що активно розвивається та впроваджує інноваційні рішення. Організаційна структура ТОВ “Нова Пошта” побудована за функціональним принципом і включає в себе ряд департаментів та відділів, які відповідають за різні напрямки діяльності компанії. Зокрема, у структурі підприємства виділяються департаменти маркетингу, продажів, логістики, фінансів, управління персоналом, інформаційних технологій тощо.

Мережа відділень ТОВ “Нова Пошта” налічує понад 8000 точок по всій Україні, що дозволяє компанії забезпечувати доставку вантажів навіть у найвіддаленіші куточки країни. Крім того, підприємство має власний автопарк, який налічує понад 4000 автомобілів різного тонуажу, що дозволяє здійснювати перевезення вантажів різних розмірів та ваги [24]. Одним із ключових факторів успіху ТОВ “Нова Пошта” є активне впровадження інноваційних технологій та діджиталізація бізнес-процесів. Зокрема, компанія запровадила мобільний додаток для відстеження посилок, запустила послугу онлайн-оформлення відправлень, а також активно розвиває мережу поштоматів. Одним із пріоритетів ТОВ “Нова Пошта” є розвиток міжнародного напрямку діяльності. Компанія активно співпрацює з провідними міжнародними логістичними операторами, такими як DHL, FedEx, UPS, TNT тощо, та надає послуги з доставки вантажів у понад 200 країн світу. Важливим аспектом діяльності ТОВ “Нова Пошта” є також соціальна відповідальність бізнесу. Компанія реалізує ряд проєктів, спрямованих на підтримку місцевих громад, розвиток освіти та культури, а також збереження навколишнього середовища. Зокрема, підприємство

запровадило проєкт “Гуманітарна пошта України”, в рамках якого здійснюється безкоштовна доставка гуманітарних вантажів [24]. Для аналізу фінансових результатів ТОВ “Нова Пошта” за період 2020-2023 рр. розглянемо динаміку основних показників Звіту про фінансові результати (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	2023 р., тис. грн	2022 р., тис. грн	2021 р., тис. грн	2020 р., тис. грн	2023/2020 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36468879.00	23687034.00	20843502.00	16902857.00	2.16
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28625037.00	19276532.00	16441004.00	12877086.00	2.22
Валовий: прибуток	2090	7843842.00	4410502.00	4402498.00	4025771.00	1.95
Інші операційні доходи	2120	301477.00	696168.00	202834.00	166643.00	1.81
Адміністративні витрати	2130	2985829.00	1673172.00	1923703.00	1469141.00	2.03
Витрати на збут	2150	997806.00	439130.00	561844.00	416263.00	2.40
Інші операційні витрати	2180	494865.00	463951.00	508590.00	768703.00	0.64
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3666819.00	2530417.00	1611195.00	1538307.00	2.38
Інші фінансові доходи	2220	2706514.00	1138698.00	1814806.00	687882.00	3.93
Фінансові витрати	2250	1248217.00	887690.00	630813.00	533590.00	2.34
Інші витрати	2270	686941.00	391073.00	255.00	602457.00	1.14
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4438175.00	2390352.00	2794933.00	1090142.00	4.07
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-471019.00	-254392.00	2794933.00	1090142.00	-0.43
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3967156.00	2135960.00	2600320.00	991292.00	4.00

Джерело: офіційна інформація підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) демонструє стабільне зростання протягом аналізованого періоду. У 2023 році він склав 36 468 879 тис. грн, що на 53,9% більше, ніж у 2022 році, та на 115,7% більше, ніж у 2020 році. Це свідчить про успішну діяльність компанії та збільшення обсягів наданих послуг. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток) у 2023 році склав 3 666 819 тис. грн, що на 44,9% більше, ніж у 2022 році, та на 138,5% більше, ніж у 2020 році. Це свідчить про ефективне управління операційними витратами та зростання прибутковості основної діяльності. Чистий фінансовий результат (прибуток) у 2023 році становив 3 967 156 тис. грн, що на 85,7% більше, ніж у 2022 році, та на 300,1% більше, ніж у 2020 році. Це демонструє успішність діяльності ТОВ “Нова Пошта” та її здатність генерувати прибуток [37].

Для аналізу елементів операційних витрат ТОВ “Нова Пошта” за період 2020-2023 рр. розглянемо динаміку та структуру основних складових витрат (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз елементів операційних витрат ТОВ “Нова Пошта”

Назва рядка	Код рядка	2023 р., тис. грн	2022 р., тис. грн	2021 р., тис. грн	2020 р., тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 522 561.00	3 790 551.00	2 133 967.00	1 439 947.00
Витрати на оплату праці	2505	8 491 614.00	5 345 909.00	5 742 731.00	4 529 467.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 724 661.00	1 131 262.00	1 213 180.00	951 549.00
Амортизація	2515	2 317 382.00	1 769 538.00	1 406 128.00	930 615.00
Інші операційні витрати	2520	17 047 319.00	9 815 525.00	8 939 135.00	7 679 615.00
Разом	2550	33 103 537.00	21 852 785.00	19 435 141.00	15 531 193.00

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Матеріальні затрати у 2023 році склали 3 522 561 тис. грн, що на 7,1% менше, ніж у 2022 році, але на 144,8% більше, ніж у 2020 році. Незважаючи на зменшення у 2023 році, в цілому спостерігається тенденція до зростання матеріальних затрат, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів діяльності компанії. Витрати на оплату праці демонструють стабільне зростання протягом аналізованого періоду. У 2023 році вони становили 8 491 614 тис. грн, що на 58,8% більше, ніж у 2022 році, та на 87,5%

більше, ніж у 2020 році. Це свідчить про збільшення чисельності персоналу та/або підвищення рівня заробітної плати в компанії. Аналіз структури операційних витрат показує, що найбільшу частку займають інші операційні витрати (51,5% у 2023 році), далі йдуть витрати на оплату праці (25,7%) та матеріальні затрати (10,6%). Частка амортизації та відрахувань на соціальні заходи є порівняно невеликою (7,0% та 5,2% відповідно) [37].

Таким чином, аналіз елементів операційних витрат ТОВ “Нова Пошта” за 2020-2023 рр. свідчить про загальну тенденцію до зростання витрат, що відповідає збільшенню обсягів діяльності компанії. Найбільший приріст демонструють інші операційні витрати та витрати на оплату праці, що може бути пов’язано з розширенням бізнесу та розвитком персоналу. Водночас, компанії варто звернути увагу на оптимізацію структури витрат та пошук шляхів їх скорочення для підвищення ефективності діяльності.

2.2. Аналіз стану управління стратегічним розвитком підприємства

Місія ТОВ “Нова пошта” полягає у наданні якісних та інноваційних послуг у сфері поштово-логістичних перевезень, задовольняючи потреби клієнтів та сприяючи розвитку бізнесу в Україні. Головною ціллю підприємства є утримання лідерських позицій на ринку, розширення спектру послуг та географії присутності, а також постійне підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Ключові стратегічні напрямки розвитку ТОВ “Нова пошта” включають: розбудову мережі відділень та поштоматів, оптимізацію логістичних процесів, діджиталізацію сервісів, розвиток міжнародного напрямку, впровадження інноваційних технологій та підвищення екологічності діяльності. Компанія активно інвестує в розширення інфраструктури, автоматизацію процесів та навчання персоналу [35, с.314].

Таблиця SWOT-аналізу для ТОВ “Нова Пошта” допомагає ідентифікувати сильні і слабкі сторони, можливості і загрози компанії (таблиця 2.3). З цим аналізом компанія ТОВ “Нова Пошта” може розробити стратегію, яка б враховувала її сильні

сторони, використовувала можливості, зменшувала внутрішні слабкі сторони та враховувала зовнішні загрози.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства

Сильні сторони	Можливості
Позитивна кредитна історія Можливість залучати джерела фінансування Висока кваліфікація персоналу Різноманітні програми перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників компанії Підприємство має широкий асортимент послуг Регулярне оновлення основних фондів	Можливість розширення надаваних послуг Збільшення долі за рахунок експансії Можливість диверсифікації послуг Можливість вступу в стратегічні альянси
Слабкі сторони	Загрози
Високі накладні витрати Недостатність власних оборотних засобів Тривалий цикл розробки та впровадження нових послуг Низька рентабельність діяльності Недостатня мотивація працівників в галузі інноваційного розвитку Недоліки в управлінні ризиками в роботі компанії Рівень з/п основних спеціалістів, нище рівня з/п в комерційному секторі	Економічні, соціальні загрози внаслідок війни з РФ Збільшення темпів росту інфляції Втрата долі ринку та майна Можлива відмова споживачів від послуг через зниження купівельної спроможності

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для аналізу стратегічних напрямків розвитку ТОВ “Нова пошта” за допомогою матриці БКГ розподілимо їх на чотири групи залежно від темпів зростання ринку та відносної частки ринку компанії.

Аналіз стратегічних напрямків розвитку ТОВ “Нова пошта” за допомогою матриці БКГ дозволяє зробити такі висновки: До категорії “Зірки” потрапили напрямки з високими темпами зростання ринку та високою або середньою відносною часткою ТОВ “Нова пошта”. Це, зокрема, розвиток послуг фулфілменту для інтернет-магазинів, кур’єрська доставка для бізнес-клієнтів, розвиток мережі поштоматів, мобільного додатку та особистого кабінету, а також партнерств з e-commerce та фінтех-компаніями. Ці напрямки мають значний потенціал зростання і потребують

активних інвестицій для збереження та посилення конкурентних позицій ТОВ “Нова пошта” (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз стратегічних напрямків розвитку ТОВ “Нова пошта” за допомогою матриці БКГ

Стратегічний напрямок	Темпи зростання ринку	Відносна частка ринку	Квадрант матриці БКГ
Розвиток послуг фулфілменту для інтернет-магазинів	Високі	Висока	“Зірки”
Доставка температурних та крихких вантажів	Середні	Низька	“Знаки питання”
Кур’єрська доставка для бізнес-клієнтів	Високі	Середня	“Зірки”
Доставка з-за кордону та в зворотному напрямку	Високі	Низька	“Знаки питання”
Розвиток мережі поштоматів	Високі	Висока	“Зірки”
Оптимізація процесів “останньої милі” доставки	Середні	Висока	“Дійні корови”
Розвиток мобільного додатку та особистого кабінету	Високі	Висока	“Зірки”
Автоматизація процесів оформлення та відстеження	Середні	Середня	“Знаки питання”
Розвиток партнерств з e-commerce та фінтех-компаніями	Високі	Середня	“Зірки”
Впровадження програми лояльності для клієнтів	Середні	Середня	“Знаки питання”

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

У категорії “Знаки питання” опинилися напрямки з високими або середніми темпами зростання ринку, але низькою або середньою відносною часткою ТОВ “Нова пошта”. Це, зокрема, доставка температурних та крихких вантажів, доставка з-за кордону та в зворотному напрямку, автоматизація процесів оформлення та відстеження, впровадження програми лояльності для клієнтів. Ці напрямки мають потенціал перетворення на “зірки”, але потребують селективного підходу до інвестування та ретельного аналізу перспектив.

Квадрант “Дійні корови” представлений оптимізацією процесів “останньої милі” доставки. Цей напрямок характеризується середніми темпами зростання ринку та високою відносною часткою ТОВ “Нова пошта”. Він генерує значні грошові

потоки, які можуть бути спрямовані на розвиток інших перспективних напрямків. У матриці БКГ відсутні стратегічні напрямки, які б потрапили до категорії “Собаки”. Це свідчить про те, що ТОВ “Нова пошта” фокусується на перспективних напрямках розвитку, які мають потенціал зростання та генерування доходів. Таким чином, аналіз за допомогою матриці БКГ дозволяє визначити пріоритетні напрямки розвитку ТОВ “Нова пошта” та оптимізувати розподіл інвестиційних ресурсів між ними. Компанії доцільно зосередитися на розвитку напрямків - “зірок”, селективно інвестувати в перспективні “знаки питання” та використовувати “дійних корів” для фінансування зростання інших напрямків.

Для аналізу стратегічних бізнес-одиниць ТОВ “Нова пошта” за допомогою матриці McKinsey оцінимо їх за критеріями привабливості ринку та конкурентоспроможності компанії. Використаємо шкалу від 1 до 5, де 1 - низький рівень, а 5 - високий рівень привабливості або конкурентоспроможності.

Таблиця 2.5

Аналіз стратегічних бізнес-одиниць ТОВ “Нова пошта” за допомогою матриці McKinsey

Стратегічна бізнес-одиниця	Привабливість ринку	Конкурентоспроможність	Позиція в матриці
Доставка вантажів для фізичних осіб	4	5	Переможець 1
Доставка вантажів для інтернет-магазинів	5	4	Переможець 1
Фулфілмент для інтернет-магазинів	5	3	Переможець 2
Міжнародна доставка	4	3	Знак питання
Кур’єрська доставка для бізнес-клієнтів	4	4	Переможець 1
Послуги зберігання та обробки вантажів	3	4	Переможець 2
Доставка temperature-controlled вантажів	3	2	Знак питання
Послуги повернення та обміну товарів	4	3	Знак питання
Послуги страхування вантажів	2	3	Генератор коштів
Торгівельне фінансування (HP Shopping)	3	2	Генератор коштів

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Позиціонування стратегічних бізнес-одиниць ТОВ “Нова пошта” в матриці McKinsey дозволяє зробити такі висновки: Доставка вантажів для фізичних осіб, доставка вантажів для інтернет-магазинів та кур’єрська доставка для бізнес-клієнтів потрапили до квадранта “Переможець 1”. Ці напрямки характеризуються високою привабливістю ринку та сильними конкурентними позиціями ТОВ “Нова пошта”. Компанії доцільно інвестувати в їх розвиток для збереження лідерства та максимізації прибутку. Фулфілмент для інтернет-магазинів та послуги зберігання й обробки вантажів опинилися в квадранті “Переможець 2”. Вони мають високу або середню привабливість ринку та середню конкурентоспроможність ТОВ “Нова пошта”. Ці напрямки потребують інвестицій для посилення конкурентних позицій та переходу до категорії “Переможець 1”.

Міжнародна доставка, доставка temperature-controlled вантажів та послуги повернення й обміну товарів потрапили до квадранту “Знак питання”. Вони характеризуються середньою привабливістю ринку та середньою або низькою конкурентоспроможністю ТОВ “Нова пошта”. Ці напрямки потребують селективного підходу до інвестування та пошуку шляхів посилення конкурентних переваг. Послуги страхування вантажів та торгівельне фінансування (НП Shopping) опинилися в квадранті “Генератор коштів”. Вони мають низьку привабливість ринку та середню або низьку конкурентоспроможність ТОВ “Нова пошта”. Ці напрямки не потребують значних інвестицій, але можуть генерувати грошові потоки для розвитку інших бізнес-одиниць. У матриці McKinsey відсутні стратегічні бізнес-одиниці, які б потрапили до категорії “Програшна справа”. Це свідчить про збалансованість бізнес-портфеля ТОВ “Нова пошта” та відсутність напрямків, які б потребували згорання або ліквідації.

Таким чином, аналіз за допомогою матриці McKinsey дозволяє визначити пріоритетні напрямки інвестування для ТОВ “Нова пошта” та оптимізувати розподіл ресурсів між стратегічними бізнес-одиницями. Компанії доцільно зосередитися на розвитку напрямків -”переможців”, селективно інвестувати в перспективні “знаки питання” та використовувати “генераторів коштів” для фінансування зростання інших бізнес-одиниць.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ “НОВА ПОШТА”

3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства

Удосконалення стратегії розвитку ТОВ "Нова пошта" має базуватися на комплексному підході, який враховує різні аспекти діяльності підприємства та тенденції розвитку ринку поштово-логістичних послуг. Формування ефективної стратегії розвитку підприємства вимагає врахування його стратегічного потенціалу, ринкових можливостей та загроз, а також балансування інтересів різних стейкхолдерів.

Одним із ключових напрямів удосконалення стратегії розвитку ТОВ "Нова пошта" є розширення спектру послуг та вихід на нові ринкові сегменти. Диверсифікація послуг та освоєння нових ринкових ніш дозволяє підприємствам поштово-логістичної галузі зміцнити свої конкурентні позиції та забезпечити стійкість бізнесу в умовах мінливого середовища. Для ТОВ "Нова пошта" перспективними напрямками розширення послуг можуть бути розвиток фулфілменту для інтернет-магазинів, доставка температурних та крихких вантажів, вихід на ринок кур'єрської доставки для бізнес-клієнтів, розвиток послуг з доставки з-за кордону та в зворотному напрямку.

Важливим напрямом удосконалення стратегії розвитку ТОВ "Нова пошта" є оптимізація логістичних процесів та підвищення ефективності мережі. Оптимізація логістичних процесів дозволяє скоротити витрати, підвищити швидкість та якість доставки, а також покращити рівень задоволеності клієнтів. Для ТОВ "Нова пошта" актуальними завданнями в цьому напрямі є впровадження системи динамічної маршрутизації доставки, розвиток мережі автоматизованих сортувальних центрів, оптимізація процесів "останньої милі" доставки, підвищення ефективності управління транспортним парком.

В умовах цифрової трансформації економіки важливим напрямом удосконалення стратегії розвитку ТОВ "Нова пошта" є діджиталізація та автоматизація процесів обслуговування клієнтів. Для ТОВ "Нова пошта" пріоритетними завданнями в цьому напрямі можуть бути розвиток мобільного додатку та особистого кабінету клієнта, запровадження чат-ботів та голосових помічників для підтримки клієнтів, автоматизація процесів оформлення та відстеження відправлень, розвиток системи електронного документообігу з клієнтами.

Ще одним перспективним напрямом удосконалення стратегії розвитку ТОВ "Нова пошта" є посилення стратегічних партнерств та розвиток екосистеми послуг. Формування партнерських відносин з ключовими гравцями ринку та розвиток екосистеми послуг дозволяє підприємствам поштово-логістичної галузі створювати додаткову цінність для клієнтів та диверсифікувати джерела доходів. Для ТОВ "Нова пошта" актуальними завданнями в цьому напрямі є розвиток партнерств з ключовими гравцями ринку електронної комерції, інтеграція з платіжними системами та сервісами онлайн-кредитування, розвиток партнерських програм з мережами поштоматів та пунктів видачі, формування екосистеми додаткових послуг навколо доставки (страхування, зберігання, повернення тощо).

Підвищення рівня сервісу та лояльності клієнтів є важливим напрямом удосконалення стратегії розвитку ТОВ "Нова пошта". В умовах зростаючої конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг здатність підприємства забезпечувати високий рівень сервісу та формувати лояльність клієнтів стає ключовою конкурентною перевагою. Для ТОВ "Нова пошта" актуальними завданнями в цьому напрямі є впровадження програми лояльності для постійних клієнтів, розвиток преміальних сервісів для VIP-клієнтів, підвищення швидкості та зручності доставки у сільській місцевості, покращення якості обслуговування клієнтів у відділеннях та call-центрі.

Розвиток міжнародного напрямку та вихід на нові ринки є перспективним напрямом удосконалення стратегії розвитку ТОВ "Нова пошта". В умовах глобалізації економіки вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємствам поштово-

логістичної галузі розширити клієнтську базу, диверсифікувати ризики та забезпечити стійкість бізнесу. Для ТОВ "Нова пошта" актуальними завданнями в цьому напрямі є розширення географії міжнародної доставки, розвиток партнерств з міжнародними логістичними операторами, відкриття представництв та сортувальних центрів за кордоном, вихід на ринки країн Східної Європи та Балтії.

В умовах зростаючої уваги до проблем сталого розвитку та охорони навколишнього середовища важливим напрямом удосконалення стратегії розвитку ТОВ "Нова пошта" є впровадження принципів сталого розвитку та зеленої логістики. Реалізація принципів сталого розвитку та зеленої логістики дозволяє підприємствам поштово-логістичної галузі не лише зменшити негативний вплив на довкілля, але й підвищити свою конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість. Для ТОВ "Нова пошта" актуальними завданнями в цьому напрямі є розвиток екологічно чистого транспорту (електромобілі, вантажні велосипеди), оптимізація пакування та перехід на екологічні пакувальні матеріали, впровадження енергоефективних технологій у відділеннях та сортувальних центрах, реалізація проєктів з компенсації вуглецевого сліду.

До основних стратегічних напрямків адаптації ТОВ "Нова Пошта" в умовах війни та міжнародних відправлень можуть включатись:

1) Забезпечення безпеки та надійності. Першочерговим завданням є забезпечення безпеки працівників та клієнтів компанії, а також надійної доставки товарів в умовах війни. Це може включати удосконалення системи безпеки на відділеннях, поштоматах, транспортних маршрутах та забезпечення надійності гуманітарних відправлень.

2) Альтернативні логістичні шляхи. В умовах війни можуть знадобитись альтернативні логістичні шляхи та маршрути для доставки товарів. Такі маршрути можуть бути розроблені, щоб уникнути активних бойових дій та окупованих територій.

3) Гуманітарна допомога. Розробка та реалізація програми гуманітарної допомоги може допомогти задовольнити потреби людей, постраждалих від війни. Це

може включати постачання продуктів харчування, ліків, одягу та інших необхідних ресурсів.

4) Співпраця з міжнародними партнерами. В умовах міжнародних відправлень важливо розширити співпрацю з міжнародними логістичними компаніями та партнерами для забезпечення безперебійної доставки міжнародних відправлень.

Ці стратегічні напрямки допоможуть ТОВ “Нова Пошта” ефективно адаптуватися до умов війни та міжнародних відправлень, забезпечуючи безпеку та надійність доставки, а також виконання гуманітарних завдань та забезпечення задоволення потреб клієнтів.

Аналіз і визначення цих основних стратегічних напрямків для ТОВ “Нова Пошта” допомагають спрямувати увагу на важливі сфери розвитку компанії (рис. 3.1).

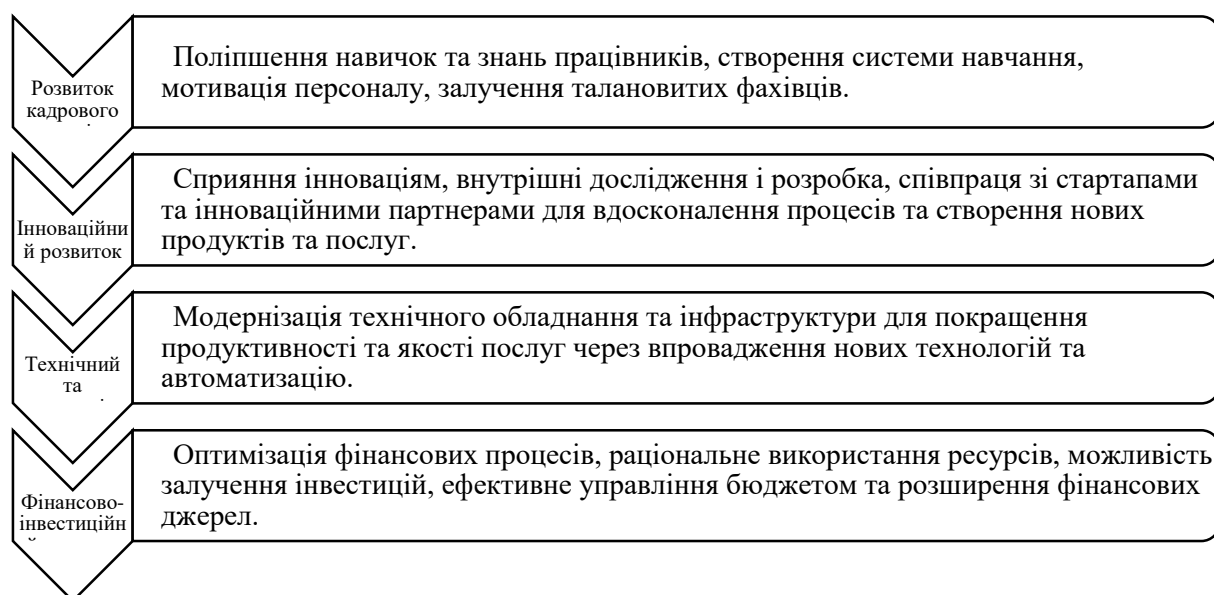


Рис. 3.1 Стратегічні напрямки розвитку для ТОВ “Нова Пошта”

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Кожен з цих стратегічних напрямків важливий для забезпечення сталого розвитку ТОВ “Нова Пошта”. При цьому, важливо забезпечити взаємодію та координацію між цими напрямками, оскільки вони можуть взаємодіяти і впливати один на одного в процесі розвитку компанії.

Для покращення поточного стану необхідно вживати комплекс заходів, які охоплюють підвищення рівня організації трудової діяльності, оптимізацію виробничих процесів та розвиток ділових і особистісних якостей працівників, а також удосконалення організаційно-технічних показників. Пошук шляхів удосконалення є кроком, який вимагає особливої уваги. Джерелами ідей для цих методів можуть бути внутрішні працівники підприємства, науково-дослідні та проєктно-конструкторські організації, споживачі, постачальники, конкуренти і інші стейкхолдери. Ключовим на цьому етапі є залучення весь персонал підприємства до процесу. Це можна досягти, розглядаючи всі можливі ідеї, включаючи “сиру” та не до кінця розроблені, та виділяючи фінансування для подальших досліджень та розробки найбільш перспективних проєктів.

Таким чином, удосконалення стратегії розвитку ТОВ “Нова пошта” має базуватися на комплексному підході, який враховує різні аспекти діяльності підприємства та тенденції розвитку ринку поштово-логістичних послуг. Ключовими напрямками удосконалення стратегії можуть бути розширення спектру послуг та вихід на нові ринкові сегменти, оптимізація логістичних процесів та підвищення ефективності мережі, діджиталізація та автоматизація процесів обслуговування клієнтів, посилення стратегічних партнерств та розвиток екосистеми послуг, підвищення рівня сервісу та лояльності клієнтів, розвиток міжнародного напрямку та вихід на нові ринки, впровадження принципів сталого розвитку та зеленої логістики.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ “Нова пошта” проведемо розрахунок ключових показників ефективності та сформуємо прогноз їх зміни в результаті реалізації стратегічних ініціатив.

Оцінка економічної ефективності стратегічних заходів має базуватися на прогнозуванні їх впливу на фінансові результати та вартість підприємства в довгостроковій перспективі” [1, с. 215].

Для оцінки ефективності запропонованих стратегічних заходів використаємо такі показники:

- 1) Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- 2) Валовий прибуток;
- 3) Фінансовий результат від операційної діяльності (ЕВІТ);
- 4) Чистий фінансовий результат;
- 5) Рентабельність продажів (ROS);
- 6) Рентабельність активів (ROA) [5].

Прогнозні значення показників на 2024-2026 рр. розрахуємо виходячи з припущень про вплив запропонованих стратегічних заходів на доходи та витрати підприємства. При цьому врахуємо прогнозні темпи зростання ринку поштово-логістичних послуг та частки ТОВ “Нова пошта” на ньому, а також потенційну економію витрат за рахунок оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності використання ресурсів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Розрахунок прогнозних значень показників ефективності ТОВ “Нова пошта”
на 2024-2026 рр.**

Показник	2023 (факт)	2024 (прогноз)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	36 468 879	43 762 655	51 330 308	59 029 854
Валовий прибуток, тис. грн	7 843 842	9 628 384	11 707 680	13 964 185
ЕВІТ, тис. грн	3 666 819	4 840 194	6 196 408	7 671 545
Чистий фінансовий результат, тис. грн	3 967 156	5 136 005	6 471 064	7 897 989
Рентабельність продажів (ROS), %	10,9%	11,7%	12,6%	13,4%
Рентабельність активів (ROA), %	14,5%	16,2%	17,6%	18,7%

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Як видно з розрахунків на та, реалізація запропонованих стратегічних заходів дозволить забезпечити стійке зростання доходів та прибутку ТОВ “Нова пошта” в 2024-2026 рр. Зокрема, чистий дохід від реалізації зросте з 36,5 млрд грн у 2023 р. до

59,0 млрд грн у 2026 р., тобто на 62,0%. Валовий прибуток збільшиться з 7,8 млрд грн до 14,0 млрд грн (на 78,0%), а ЕВІТ - з 3,7 млрд грн до 7,7 млрд грн (на 109,2%).

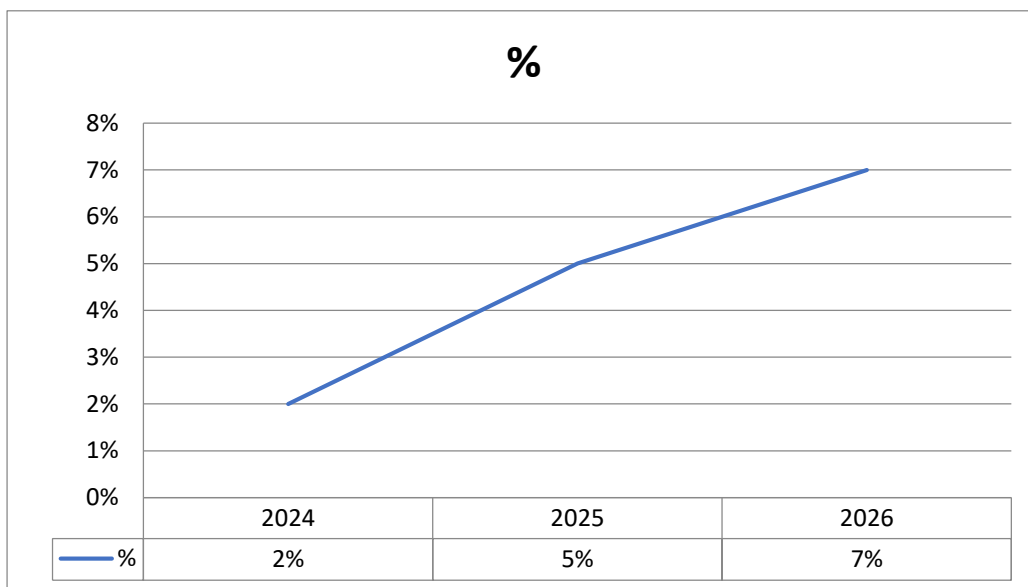
Чистий фінансовий результат ТОВ “Нова пошта” в результаті реалізації стратегічних ініціатив зросте з 4,0 млрд грн у 2023 р. до 7,9 млрд грн у 2026 р., тобто майже подвоїться. При цьому рентабельність продажів (ROS) підвищиться з 10,9% до 13,4%, а рентабельність активів (ROA) - з 14,5% до 18,7%, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Таким чином, проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ “Нова пошта” свідчить про їх високу результативність. Реалізація стратегічних ініціатив дозволить забезпечити стійке зростання доходів, прибутку та рентабельності підприємства в довгостроковій перспективі, що створить передумови для його подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку поштово-логістичних послуг.

Щодо програми розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу, головна мета полягає в поліпшенні фінансової стабільності підприємства. Плановані заходи спрямовані на підвищення ліквідності компанії, зниження короткострокових зобов'язань та покращення її платоспроможності. Збільшення коефіцієнта поточної ліквідності до 1,5 означає, що підприємство зможе легше виконувати свої короткострокові зобов'язання. Збільшення значення коефіцієнта швидкої ліквідності до 0,45 буде досягнуто шляхом зниження частки короткострокових зобов'язань, що також позитивно вплине на фінансову стійкість компанії.

Ці заходи допоможуть ТОВ “Нова Пошта” бути більш готовим до змін на ринку та забезпечити сталість її фінансової та кадрової сфери. Щодо техніко-технологічного розвитку, планується використовувати власні кошти. У 2023 році передбачається видати 45 млн. грн на цей напрямок, і подалі планується щорічно збільшувати цю суму на 15%. Систематичне оцінювання інноваційного потенціалу дозволить відслідковувати позитивні та негативні тенденції, це надасть можливість коригувати напрямки інноваційного розвитку підприємства та прогнозувати ймовірність та характер отриманих результатів інноваційної діяльності. Щоб активізувати інноваційну діяльність на підприємстві, необхідно розглянути питання стосовно

визначення необхідних функцій управління інноваційною діяльністю та оптимального розподілу цих функцій між керівниками, відділами та підрозділами. Це дозволить проводити облік та аналіз усіх компонентів інноваційного потенціалу підприємства, забезпечуючи необхідну інформаційну підтримку для ухвалення управлінських рішень, пов'язаних з інноваційною діяльністю (рис. 3.2).



Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

**Рис. 3.2 Прогноз витрат на інноваційний напрямок розвитку
ТОВ “Нова Пошта”**

Таким чином, слід спочатку створити систему управління інноваційною діяльністю. Для цього необхідно почати розподіл посадових обов'язків, пов'язаних з інноваційною діяльністю підприємства, та чітко визначити повноваження відповідних підрозділів. Для розвитку інноваційного спрямування планується протягом усього прогностичного періоду щорічно збільшувати витрати на інновації (2 %, 5%, 7 % від виручки відповідно до 2024, 2025, 2026 рр.) [30].

Отже, можна очікувати підвищення оцінки ефективності системи управління діяльністю ТОВ “Нова Пошта”, тобто система управління на підприємстві стане більш продуктивною.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи та практичні аспекти управління стратегічним розвитком ТОВ “Нова Пошта”, а також розроблено рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства.

У теоретичній частині роботи розкрито сутність та особливості стратегічного управління підприємствами поштово-логістичної галузі, досліджено процес і методи стратегічного управління, а також проаналізовано рівні стратегічного управління та їх специфіку.

У аналітичній частині роботи здійснено організаційно-економічну характеристику ТОВ “Нова Пошта”, проведено аналіз фінансових результатів та елементів операційних витрат підприємства, а також оцінено стан управління стратегічним розвитком компанії. За результатами аналізу виявлено сильні та слабкі сторони ТОВ “Нова Пошта”, а також потенційні можливості та загрози зовнішнього середовища.

У проектно-рекомендаційній частині роботи запропоновано напрями удосконалення стратегії розвитку ТОВ “Нова Пошта”, які включають розширення спектру послуг та вихід на нові ринкові сегменти, оптимізацію логістичних процесів та підвищення ефективності мережі, діджиталізацію та автоматизацію процесів обслуговування клієнтів, посилення стратегічних партнерств та розвиток екосистеми послуг, підвищення рівня сервісу та лояльності клієнтів, розвиток міжнародного напрямку та вихід на нові ринки, впровадження принципів сталого розвитку та зеленої логістики.

Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів, яка засвідчила їх високу результативність. Реалізація стратегічних ініціатив дозволить забезпечити стійке зростання доходів, прибутку та рентабельності ТОВ “Нова Пошта” в довгостроковій перспективі.

За результатами дослідження сформульовано такі пропозиції для ТОВ “Нова Пошта”:

1) Впровадити систему стратегічного контролінгу для моніторингу реалізації стратегії розвитку та своєчасного реагування на відхилення від планових показників.

2) Посилити інтеграцію системи ризик-менеджменту в процес стратегічного управління для забезпечення стійкості та адаптивності підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

3) Розвивати систему управління інноваціями, зокрема через створення інноваційних лабораторій, співпрацю зі стартапами та впровадження принципів відкритих інновацій.

4) Удосконалити систему мотивації та розвитку персоналу для забезпечення високого рівня залученості та продуктивності співробітників, а також формування інноваційної культури в компанії.

5) Посилити співпрацю з ключовими стейкхолдерами (клієнтами, партнерами, інвесторами, суспільством) для забезпечення балансу їх інтересів та створення довгострокової цінності.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ “Нова Пошта” успішно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зміцнити конкурентні позиції на ринку поштово-логістичних послуг та забезпечити сталий розвиток компанії в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 3. С. 198-203.
 2. Ареф'єва О.В. Адаптивність стратегії підприємства в умовах динамічного середовища. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип. 3(89). С. 208-215.
 3. Артеменко Л.П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2018. 53 с.
 4. Балабанова Л.В. Маркетинг: 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Знання-Прес, 2018. 645 с.
 5. Баюра Д.О. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності. Наукові праці НДФІ. Київ, 2014. С. 153-158.
 6. Валінкевич Н.В. Удосконалення процесу стратегічного управління підприємствами в умовах сталого розвитку. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 11-1. С. 92-98.
 7. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
 8. Віханський О.С. Стратегічне управління: підручник. 2-е вид., перероб. і доп.: Гардарика, 1998. 296 с.
 9. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22–23.
 10. Гусєва О.Ю. Методичні аспекти стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства. Економіка та держава. 2019. № 9. С. 199-203.
 11. Дергачова В.В. Особливості реалізації стратегії підприємства в умовах невизначеності. Сучасні підходи до управління підприємством. 2023. № 1. С. 80-87.
 12. Жегус О.В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Харків, 2016. 237 с.
- URL:

https://studme.com.ua/18060203/marketing/metody_marketingovyh_issledovaniy.htm
(дата звернення: 10.04.2024).

13. Зайцев О.В. Порівняльний аналіз застосування моделей оцінки ефективності інвестицій в інноваційні проекти (Частина 1). Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2019. № 1. С. 99-110.

14. Іщенко Н.М. Клієнтоорієнтованість як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємств поштово-логістичної галузі // Економічний вісник. 2022. №3. С. 84-92.

15. Канінський М.П. Підвищення конкурентоспроможності продукції на основі маркетингу. Економіка. 2016. 148 с.

16. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доповн. Київ: Знання, 2010. 406 с.

17. Колодізева Т.О. Стратегічне партнерство як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств поштово-логістичної галузі // Бізнес Інформ. - 2021. №3. С. 139-146.

18. Компанієць В.В. Стратегічне управління підприємствами поштового зв'язку: особливості та перспективи розвитку. Економіка та держава. 2019. № 2. С. 73-78.

19. Луцяк В., Красняк О.П., Кондратова М.В. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2015. 449 с.

20. Македон В.В. Стратегічне управління підприємством: теоретичні аспекти та практичні рекомендації: монографія. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2021. 356 с.

21. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними / пер. з англ. О. Асташова. Київ: Наш формат, 2019. 150 с.

22. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. 560 с.

23. Олійник Н.М., Дорогань О.І. Забезпечення рентабельності підприємства в умовах воєнного часу (на прикладі ТОВ «Нова пошта»). Херсонський національний технічний університет. 2023. С. 99.

24. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 01.04.2024).
25. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. 2015. Том 48. № 1. С. 101–108.
26. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 2004. 390 с.
27. Потапенко О.М. Інноваційні аспекти стратегічного розвитку підприємств поштово-логістичної галузі. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 29. С. 199-204.
28. Потапова Н.А. Цифровізація логістичних ланцюгів. Облік, аналіз і контроль в стратегії розвитку економіки України: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 27 квіт. 2019 р.). Вип. 12. Ч. 1. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 275-276.
29. Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства: [колект.] монографія / за наук. ред. канд. екон. наук, проф. В.П. Пилипчука. Київ: КНЕУ, 2019. 463 с.
30. Роль інноваційної діяльності у формуванні вартості промислових підприємств: звіт про НДР (заключний) / Кер. О.О. Захаркін. Суми: СумДУ, 2016. 114 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/53293> (дата звернення: 15.04.2024).
31. Самойленко Д.В., Гейдор А.П. Забезпечення ефективності роботи служб доставки в умовах війни. Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку і права в XXI столітті. 2022. С. 13.
32. Смолін І.В. Формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства: методичний підхід. Стратегія економічного розвитку України. 2021. № 48. С. 72-81.
33. Соколова Н.Б. Клієнтоорієнтованість як ключовий фактор стратегічного розвитку підприємств поштово-логістичної галузі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 91-96.

34. Соціальні проекти ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/social_projects (дата звернення: 20.04.2024).
35. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 25. С. 313-318.
36. Трушкіна Н.В. Стратегічне управління розвитком підприємств поштово-логістичної галузі: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Інтерсервіс, 2020. 412 с.
37. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2021 рік. URL: https://novaposhta.ua/zvit_nova_poshta_2021.pdf (дата звернення: 25.04.2024).
38. Харченко Т.О. Методичні підходи до вибору оптимальної стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. С. 115-122.
39. Шашина М.В. Моніторинг та контроль реалізації стратегії підприємства: ключові аспекти. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2024. № 21. С. 143-150.
40. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Юридична характеристика ТОВ “Нова Пошта”

Повна юридична назва	Товариство з обмеженою відповідальністю “Нова Пошта”
Скорочена назва	ТОВ “Нова Пошта”
Назва на англійській мові	NEW POST LIMITED LIABILITY COMPANY (NEW POST LLC)
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001 р.
Уповноважена особа	Бульба Олександр Миколайович - керівник
Розмір уставного капіталу	4 654 075,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	52.29 Інші супроводжувальні послуги при перевезеннях. 46.18 Діяльність агентів, які спеціалізуються на торгівлі окремими видами товарів.
Контактна інформація	Адреса. Україна, 03026, місто Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9
Відомості про органи управління юридичної особи	Вищий рівень - загальні збори учасників та виконавчий директор, нижчий рівень - наглядова рада та ревізор.