

Ім'я користувача:
Олена Ткаченко

ID перевірки:
1016305855

Дата перевірки:
31.05.2024 23:59:47 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
01.06.2024 00:06:21 EEST

ID користувача:
100013746

Назва документа: Кваліф робота Горелова

Кількість сторінок: 58 Кількість слів: 12360 Кількість символів: 98665 Розмір файлу: 297.99 KB ID файлу: 1016102179

6.64% Схожість

Найбільша схожість: 0.7% з Інтернет-джерелом (http://vtei.com.ua/doc/21_04_2021/117.pdf)

6.55% Джерела з Інтернету

743

Сторінка 60

1.26% Джерела з Бібліотеки

43

Сторінка 65

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

3

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ТА ТАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття стратегії та стратегічного управління.....	6
1.2. Інструменти та методи формування стратегічного плану.....	13
1.3. Чинники впливу вибору стратегії розвитку підприємства.....	19
Висновки за розділом 1.....	24
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	26
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта».....	31
2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.....	39
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	46
3.1. Визначення потенційних шляхів стратегічного розвитку підприємства	46
3.2. Обґрунтування економічної доцільності впровадження стратегії розвитку.....	51
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	70

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ТА ТАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття стратегії та стратегічного управління

Розробка стратегії діяльності підприємства є важливим етапом у забезпеченні успішної діяльності компанії. Сучасна стратегія діяльності завжди орієнтує підприємство на досягнення встановленого результату, на виконання власної місії та візії; допомагає підприємству визначити конкретні цілі та завдання, що дозволяє компанії сконцентруватися на результаті та забезпечити спрямовання діяльності на досягнення поставлених цілей. Зазвичай, стратегії діяльності підприємства орієнтуються на оптимізацію використання ресурсів, таких як людські, матеріальні та фінансові. Це дозволяє компанії зосередитися на максимально ефективному використанні наявних ресурсів. Розробка стратегії діяльності допомагає підприємству планувати свої дії заздалегідь, що дозволяє компанії адаптуватися до ринкових та внутрішніх змін. Обґрунтована стратегія діяльності допомагає підприємству знайти своє місце на ринку та забезпечити не тільки конкурентну перевагу, а й зайняти лідерські позиції та привертати більше клієнтів.

Зміст поняття «стратегія» змінюється із розвитком бізнесу, постійно оновлюється, разом із оновленням бізнес-середовища. Дослідимо зміну даного поняття із розвитком наукової думки. У сучасному економічному словнику [Error: Reference source not found] під стратегією розуміють мистецтво керувати соціально-економічними процесами, визначення головного напрямку у досягненні кінцевого результату. Словник економіста та підприємця стратегією трактує як визначення довгострокового курсу розвитку підприємства, затвердження цього курсу та розподіл ресурсів для його реалізації [Error: Reference source not found].

Одним із перших авторів у галузі стратегічного управління та планування є Альфред Чандлер, який вважав, що стратегія – це визначення

основних довгострокових цілей та завдань підприємства та затвердження курсу дій, виділення ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [39].

Економіст і математик Ігор Ансоф, якого вважають основоположником стратегічного управління, визначав стратегію як набір правил ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності [11]. Незвичне тлумачення терміну «стратегія» дає дослідник Г. Мінцберг, який розкриває його як поєднання п'яти «П»: плану, положення, схеми, перспективи та прийома [5]. А. Томпсон та А. Стрикленд визначають термін «стратегія» як набір дій та підходів для досягнення заданих показників ефективності [22].

Таким чином, стратегією визначають як комплексний план дій, визначальний перелік і пріоритети глобальних цілей і завдань, ресурсів і стійку лінію поведінки підприємства. Саме виважена, обгрунтована стратегія стає катализатором переходу підприємства із реального стану у майбутнє.

Стратегії, залежно від рівня, на якому приймається рішення поділяються на три типи (рис. 1.1) [5]:

1. корпоративні;
2. бізнесові;
3. функціональні.

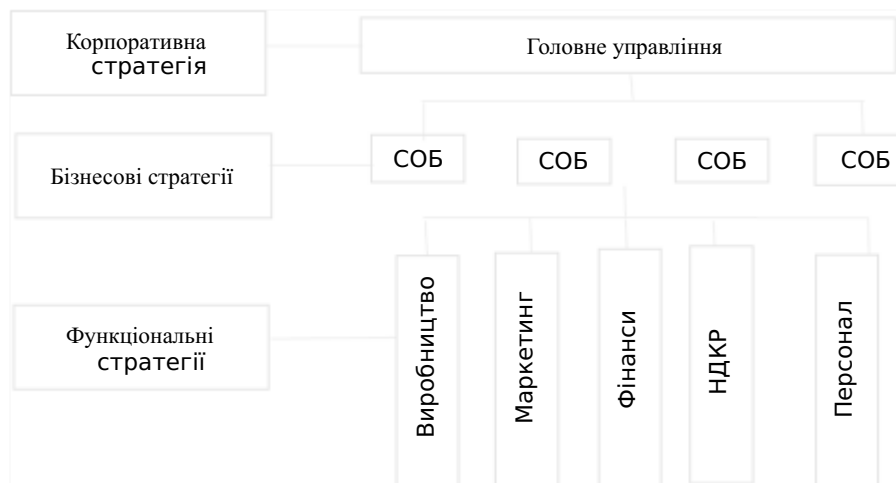


Рис. 1.1. Типи стратегій діяльності підприємства [5]

Корпоративна стратегія, також відома як портфельна або базова, визначає загальні напрямки та цілі розвитку організації, включаючи формулювання місії та бачення, аналіз портфелю бізнесів, розподіл ресурсів, диверсифікацію, управління злиттями та поглинаннями, а також розвиток конкурентних переваг. Вона охоплює планування та управління сукупністю бізнесів або напрямків діяльності з метою максимізації їх вартості та досягнення стратегічних цілей. Корпоративна стратегія є основою для формування стратегій на рівні окремих підрозділів або бізнес-одиниць, забезпечуючи узгодженість і спрямованість діяльності всієї організації.

Бізнесові стратегії (або конкурентні стратегії) визначають стратегію окремих бізнес-одиниць підприємства. Сама конкурентна (бізнесова) стратегія показує, як компанія буде конкурувати на товарному ринку, відповідно приймаються товарні рішення, розглядається цінова, маркетингова та рекламна політика компанії на конкретному ринку.

Функціональні стратегії розробляються відділами та службами підприємства на основі корпоративної та бізнес-стратегій. Деякі функціональні підрозділи (виробничий, досліджень та розробок, маркетингу, збуту, забезпечення, тощо) формують стратегії діяльності самостійно, самостійно планують і розподіляють ресурси та шукають найефективніший метод досягнення локальної мети.

Підхід до формулювання стратегії може бути різним. Як правило, стратегічне планування здійснюється «згори донизу», тобто керівництвом компанії ініціює процес формування стратегії та дає повноваження бізнес-одиницям та функціональним підрозділам розробляти власні стратегії як засіб досягнення спільної мети. Існує і протилежний підхід, коли стратегія компанії формується на основі пропозицій економічних та функціональних підрозділів, але він використовується набагато рідше і, як правило, характерний для малих підприємств.

Нині виділяють три основні стратегії – стратегію діяльності підприємства, стратегію розвитку та стратегію виживання, які використовуються в різних ситуаціях та мають свої особливості [1; 2; 8].

Стратегія діяльності підприємства – це довгостроковий план, який визначає, як підприємство буде функціонувати на ринку та яких цілей воно хоче досягти. Основна мета стратегії діяльності полягає в тому, щоб забезпечити успішне функціонування компанії, вона зосереджена на збереженні стабільності та ефективності підприємства, розширенні асортименту продукції та ринків збуту, покращенні якості продукції та послуг.

Стратегія розвитку – це стратегія, яка передбачає збільшення розміру бізнесу та його прибутковості на основі нових технологій, інновацій, покращення якості продукції та збільшення ринків збуту. Основна мета стратегії розвитку полягає в тому, щоб збільшити прибутковість підприємства та зайняти провідні позиції на ринку. Ця стратегія вимагає великих інвестицій, нових ідей та постійних змін у виробництві та маркетингу продукції. Стратегії розвитку підприємства можна поділити на кілька типів (рис. 1.2).

Стратегія виживання – це стратегія, яку застосовують підприємства в кризових ситуаціях, коли вони знаходяться під загрозою банкрутства або інших серйозних проблем. Основна мета стратегії виживання полягає в тому, щоб зберегти підприємство та забезпечити його стабільну роботу. Для цього можуть застосовуватися різні заходи, такі як зменшення витрат, переорієнтація на більш прибуткові види діяльності, пошук нових ринків збуту або партнерів. Однак, важливо зазначити, що стратегія виживання не є довгостроковою стратегією і не може забезпечити стійкого розвитку підприємства. Після подолання кризової ситуації, підприємство повинно розглянути можливість використання інших стратегій, які допоможуть йому досягти довгострокового успіху та стабільного розвитку.



Рис. 1.2. Класифікація стратегії розвитку

Стратегічне управління – це процес формування, реалізації та оцінки рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей і завдань організації. Воно включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, встановлення місії та бачення організації, формулювання стратегій, їх впровадження та подальший контроль за виконанням. Стратегічне управління зосереджується на визначенні напрямків розвитку та шляхів досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Основна відмінність між стратегічним і оперативним управлінням полягає в їх часовій перспективі та сферах застосування. Оперативне управління, на відміну від стратегічного, орієнтоване на короткострокові цілі та завдання. Воно зосереджене на щоденних операціях і функціонуванні організації, забезпеченні ефективного виконання поточних процесів і

процедур. Оперативне управління включає управління виробництвом, контролем якості, управління персоналом, фінансове планування та контроль. Основна відмінність між стратегічним і оперативним управлінням полягає в їх часовій перспективі та сферах застосування. Стратегічне управління фокусується на довгострокових цілях та загальних напрямках розвитку організації, тоді як оперативне управління зосереджується на короткострокових цілях і ефективному функціонуванні щоденних операцій. Стратегічне управління формує основу для оперативних рішень, забезпечуючи узгодженість і спрямованість всієї діяльності організації.

Порівняння параметрів стратегічного і оперативного управління представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Зіставлення стратегічного та оперативного управління		
Критерії порівняння	Оперативне управління	Стратегічне управління
1	2	3
Місія, призначення	Забезпечення поточної діяльності організації, реалізація тактичних завдань для досягнення короткострокових цілей.	Визначення загальних цілей і напрямків розвитку організації, розробка стратегії для досягнення довгострокових цілей.
Переважна концентрація уваги менеджменту	Сфокусоване на вирішенні щоденних оперативних задач, управлінні процесами та забезпеченні безперебійної роботи.	Сфокусоване на формуванні та реалізації стратегічних цілей, що визначають майбутній напрямок розвитку організації.
Чинник часу	Короткостроковий горизонт, рішення приймаються для негайного або близького впливу, зазвичай в межах днів, тижнів або місяців.	Довгостроковий горизонт, рішення приймаються для досягнення цілей у віддаленій перспективі, зазвичай в межах років або десятиліть.
Основи системи управління	Базується на встановлених правилах і процедурах, які регламентують діяльність, забезпечуючи стабільність та передбачуваність.	Базується на цінностях, місії та баченнях організації, які визначають її стратегічний напрямок і принципи діяльності.
Оцінка ефективності	Оцінюється через ступінь виконання планів, досягнення встановлених цілей в короткостроковій перспективі.	Оцінюється через досягнення стратегічних цілей, успішність реалізації стратегій та вплив управління на довгостроковий розвиток.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Рівень ухвалення рішень	Рішення приймаються на нижчому та середньому рівнях організаційної ієрархії, що дозволяє швидко реагувати на змінні умови.	Рішення приймаються на вищому рівні організаційної ієрархії, що забезпечує координацію та інтеграцію різних функціональних напрямків.
Рівень невизначеності	Низький рівень невизначеності, оскільки рішення приймаються на основі конкретної і деталізованої інформації.	Високий рівень невизначеності, оскільки рішення приймаються в умовах динамічних змін та непередбачуваних факторів.
Обсяг і якість інформації	Інформація є детальною, конкретною, оперативною, забезпечуючи можливість швидкого прийняття рішень.	Інформація є загальною, аналітичною, часто базується на прогнозах та моделюванні майбутніх сценаріїв розвитку.
Міра складності	Зазвичай менш складні задачі, оскільки вони спрямовані на підтримку поточної діяльності.	Більш складні задачі, оскільки вони охоплюють широкий спектр факторів та вимагають інтеграції різних аспектів діяльності.
Часові горизонти планування і управління	Планування та управління здійснюється на короткостроковий період, охоплюючи дні, тижні або місяці.	Планування та управління здійснюється на довгостроковий період, охоплюючи роки або навіть десятиліття.

На практиці стратегічне управління здійснюється за допомогою ряду методів, які можуть бути класифіковані на економічні, соціально-психологічні та організаційні. Економічні методи включають бюджетування, фінансовий та інвестиційний аналіз, а також ціноутворення. Вони спрямовані на оптимальне використання фінансових ресурсів, підвищення рентабельності та забезпечення стабільного фінансового стану підприємства. Соціально-психологічні методи фокусуються на мотивації персоналу, лідерстві, комунікаціях та формуванні організаційної культури. Вони сприяють створенню сприятливого робочого клімату, підвищенню продуктивності праці та залученості працівників до досягнення стратегічних цілей. Організаційні методи включають структурування організації, процесний підхід, систему контролю та оцінки результатів, а також використання інформаційних технологій. Ці методи дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, забезпечувати ефективне управління ресурсами та

підтримувати високий рівень адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Загалом, кожна з цих категорій методів стратегічного управління відіграє важливу роль у забезпеченні довгострокового успіху підприємства. Економічні методи допомагають раціонально використовувати фінансові ресурси та підвищувати конкурентоспроможність через ефективне управління витратами і доходами. Соціально-психологічні методи забезпечують мотивацію та залученість персоналу, що є ключовими факторами продуктивності та інноваційності. Організаційні методи дозволяють створити ефективну структуру управління, що сприяє швидкій адаптації до змін та оптимізації бізнес-процесів.

Таким чином, описавши поняття та сутність стратегії та стратегічного управління, можемо переходити до дослідження інструментів та методів, за допомогою яких формуються стратегічні плани.

1.2. Інструменти та методи формування стратегічного плану

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність кількох взаємозалежних управлінських процесів. Ці етапи логічно впливають одне з одного. Також має місце стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу та на їх сукупність. Це важлива особливість структури стратегічного управління (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Етапи стратегічного управління

1 етап – вибір мети з урахуванням фінансового становища компанії. На цьому етапі керівництво компанії аналізує її поточне фінансове становище, враховуючи такі фактори, як прибутковість, ліквідність, заборгованість та інші фінансові показники. На основі цього аналізу визначається головна мета, яка може бути спрямована на зростання, стабілізацію чи реструктуризацію бізнесу. Наприклад, мета може полягати в збільшенні частки ринку, підвищенні рентабельності чи зниженні заборгованості.

2 етап – уточнення, диференціація мети. Після вибору загальної мети, її необхідно деталізувати та конкретизувати. Це означає розбиття загальної мети на більш конкретні та досяжні підцілі. Наприклад, якщо загальна мета полягає у збільшенні частки ринку, то підцілі можуть включати збільшення продажів у певних регіонах, підвищення рівня задоволеності клієнтів або розширення продуктового асортименту.

3 етап – вибір типу маркетингової, конкурентної стратегії. На цьому етапі компанія визначає, які маркетингові та конкурентні стратегії будуть найефективнішими для досягнення поставлених цілей. Це може включати стратегії диференціації продукту, цінові стратегії, стратегії позиціонування на ринку та інші. Наприклад, компанія може вирішити зосередитись на інноваціях, щоб відрізнятись від конкурентів, або ж на зниженні витрат для пропозиції більш привабливої ціни.

4 етап – диференціація цілей залежно від етапів життєвого циклу товару. На цьому етапі компанія враховує, що кожен товар має свій життєвий цикл, який складається з етапів впровадження, зростання, зрілості та спаду. Відповідно до цього, цілі повинні бути адаптовані до кожного етапу. Наприклад, на етапі впровадження метою може бути збільшення обізнаності про продукт, на етапі зростання – збільшення обсягу продажів, на етапі зрілості – максимізація прибутку, а на етапі спаду – мінімізація втрат.

5 етап – сегментація ринку і вибір цілей для кожного сегмента. Компанія розбиває ринок на окремі сегменти за різними критеріями, такими як географічні, демографічні, психографічні та поведінкові фактори. Для кожного сегмента визначаються окремі цілі, що враховують його унікальні характеристики та потреби. Наприклад, для одного сегмента може бути важливим покращення якості обслуговування, тоді як для іншого – зниження ціни.

6 етап – розробка цільових програм, що забезпечують досягнення цілей. На заключному етапі компанія розробляє конкретні програми та плани дій, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Це можуть бути маркетингові кампанії, програми підвищення ефективності виробництва, ініціативи з покращення обслуговування клієнтів та інші. Важливо також визначити відповідальних за виконання цих програм, терміни виконання та ресурси, необхідні для їх реалізації.

Ці етапи дозволяють компанії систематично підходити до стратегічного управління, забезпечуючи досягнення своїх довгострокових цілей та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Базисна мета підприємства диференційована за окремими напрямками (сегментами) його діяльності – стратегічними напрямками господарювання. Їх можна відрізнити за такими ознаками:

- характер ринків збуту (товари, призначені для масового споживача, для експорту в розвинені країни);

- спільність використовуваної сировини; єдність технології та фаз науково-виробничого циклу (сировина, напівфабрикати, готова продукція, науково-технічна продукція, послуги);
- патентний захист (випуск за іноземними ліцензіями, на основі власних винаходів і ноу-хау без патентів) тощо.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити сприятливі можливості та загрози для організації (підприємства) на шляху до поставлених цілей. З усієї сукупності чинників зовнішнього середовища слід виділити ті, які є найважливішими для цього підприємства. Факторами загрози можуть бути: несприятливі демографічні зміни в регіоні, високі темпи інфляції, високі податки, посилення конкуренції, високі відсоткові ставки за банківськими кредитами, зростання цін на енергоносії, засоби виробництва та сировину. Сприятливими факторами, що створюють можливості для розвитку, є зростання попиту на товари та послуги, можливості виходу на нові ринки, ослаблення позицій основних конкурентів, наявність дешевих економічних ресурсів, посилення державної підтримки інноваційних підприємств та малий бізнес.

Аналіз сильних та слабких сторін організації дуже важливий для правильного визначення варіантів розвитку. Цей аналіз здійснюється за функціональними напрямками: маркетинг, організація та технологія виробництва, фінанси, персонал, менеджмент, культура та імідж організації.

Таким чином, сильними сторонами окремих підприємств можуть бути: хороша матеріально-технічна база, кадровий потенціал, досвід роботи на ринку, значні ділові зв'язки, імідж успішного підприємства, що склався. Слабкими сторонами підприємств є застарілі технології, методи організації виробництва, відсутність оперативності прийняття рішень, нерозвиненість маркетингу, дорожня продукція, неефективні системи оплати.

Порівняння внутрішніх сильних і слабких сторін із зовнішніми загрозами та можливостями дозволяє керівництву організацій аналізувати варіанти розвитку та виявляти стратегічні альтернативи.

Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії – це найбільш складний етап, на якому мають бути сформовані такі види стратегій: загальна, конкурентна (бізнесова), функціональна.

Зрештою, на стратегічний вибір впливає безліч факторів, серед яких допустимий рівень ризику, минулий досвід, становище організації на ринку, оцінка перспектив і навіть інтереси керівництва організації, фінансові можливості, кваліфікація персоналу та ін.

Конкурентна стратегія підприємства спрямована на формування конкурентних переваг. Вирізняють такі види універсальних конкурентних стратегій:

1. перевага у витратах. Стратегія зниження витрат виробництва та обігу дозволяє підприємствам бути вільнішими в ціноутворенні, отримувати вищий прибуток;

2. диференціація товару (послуги). Ця стратегія передбачає виробництво товарів з унікальними властивостями або унікальною якістю задоволення особливих потреб покупців. Стратегія диференціації продукту пов'язана з активним пошуком та завоюванням ринкових ніш;

3. орієнтація на продаж. Стратегія фокусу виходить із того, що одна організація не може бути конкурентоспроможною у всіх сферах діяльності. Ця стратегія передбачає концентрацію зусиль реалізації продукції на певних сегментах ринку, для певних груп покупців або на якомусь географічному ринку.

Вибір тієї чи іншої конкурентної стратегії залежить від частки ринку, масштабів операцій, можливості використання передових технологій виробництва та просування ринкових товарів та інших факторів.

Якщо підприємство займається лише одним видом діяльності, то конкурентна стратегія є частиною його загальної стратегії. Якщо компанія має кілька стратегічних бізнес-підрозділів, кожне може розробити власну конкурентну стратегію.

Функціональні стратегії розробляються безпосередньо кожної функціональної галузі підприємства: маркетингу, виробництва, управління персоналом, фінансів тощо. буд. Наприклад, маркетингова стратегія залежить від визначенні товарів, послуг і ринків, у яких можуть бути запропоновані, і найефективніших склад комплексу маркетингу (дослідження ринку, товарна та цінова політика, канали збуту та стимулювання збуту). Фінансова стратегія акцентує увагу на питаннях фінансових показників стратегічного плану, оцінки інвестиційних проектів, формування та розподілу фінансових ресурсів.

Розроблена стратегія має бути реалізована. Реалізація стратегії включає:

1. Розробка узгоджується із стратегіями тактичних планів.
2. Визначення політики, тобто. загальні принципи, орієнтири для дій та прийняття рішень. Зокрема, підприємства розробляють виробничу, технологічну та інноваційну, товарну, цінову, постачальницько-збутову, фінансово-інвестиційну, кадрову політику.
3. Розробка процедур і правил (типових дій у конкретних ситуаціях) для управління виконанням планів з різних функціональних напрямів.
4. Удосконалення організаційних структур управління з орієнтацією на вирішення стратегічних завдань.
5. Розробка бюджетів, які є механізми розподілу ресурсів, необхідні реалізації планів.
6. Розробка системи мотивації персоналу, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей.

Завершальним етапом процесу стратегічного планування є оцінка стратегії (стратегічний контроль), тобто рішення, чи дозволить обрана стратегія досягти поставленої мети. Оцінка стратегії передусім включає аналіз її відповідності вимогам зовнішнього середовища. Важливо визначити, наскільки стратегія відповідає інтересам ключових суб'єктів, таких як клієнти, постачальники та інвестори. Необхідно враховувати ринкову

динаміку, тенденції в галузі та життєвий цикл інновацій і продукції, щоб зрозуміти, чи призведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг. Цей аналіз допомагає переконатися, що стратегія адекватно відповідає змінам на ринку та потребам зацікавлених сторін.

Крім того, оцінюється відповідність стратегії потенціалу та можливостям організації. Це включає аналіз кадрових можливостей, наявність необхідних навичок та компетенцій, а також відповідність організаційної структури новим вимогам. Важливо також оцінити фінансові ресурси та їх доступність для реалізації стратегії як у поточний момент, так і в майбутньому. Цей етап допомагає визначити, чи має організація необхідні ресурси для досягнення поставлених цілей.

Прийнятність ризику також є критичною областю оцінки стратегії. Важливо оцінити реалістичність передумов, на яких базується стратегія, та можливі негативні наслідки в разі її невиконання. Управління ризиками включає визначення ключових ризиків, розробку планів дій для їх мінімізації та впровадження системи моніторингу і реагування на потенційні загрози. Цей підхід забезпечує готовність організації до непередбачених обставин і підвищує ймовірність успішної реалізації стратегії.

Немає сумніву в необхідності розробки стратегічних планів розвитку організацій. В умовах розвинутого ринку розробка та застосування стратегії управлінської діяльності це одна з найважливіших функцій підприємства, оскільки правильно розроблена та реалізована стратегія дозволить підприємству бути конкурентоспроможним. Але для ефективної діяльності підприємству необхідна не тільки наявність стратегії, а й постійний аналіз існуючої стратегії, аналіз ступеня її відповідності умовам, що склалися на ринку. Адже без нього неможлива ні успішна діяльність, ні збереження стабільної конкурентної переваги, що є дуже важливим для будь-якого підприємства в сучасних ринкових умовах.

1.3. Чинники впливу вибору стратегії розвитку підприємства

Зміни, пов'язані з глобалізацією та цифровізацією, вносять корективи до економічних стратегій усіх учасників ринку. Щоб дотримуватись вимог часу та враховувати нові інтереси та потреби споживачів, компанії повинні виробляти збалансовані інвестиції, вивчати конкурентів та ринки, здійснювати маркетингові кампанії та розробляти стратегії, орієнтовані на перспективний розвиток.

Проект стратегічного розвитку допомагає організації визначити свої конкурентні переваги, виділити перспективні напрями розвитку, а також передбачити можливі загрози та перешкоди на шляху досягнення цілей. Він також дозволяє оцінити ресурси, необхідні для реалізації стратегії, та визначити фінансові, кадрові, технологічні та інші аспекти, що потребують додаткових вкладень. Проект стратегічного розвитку організації також сприяє зміцненню командної роботи та підвищення мотивації персоналу. Як правило, розробка стратегії включає участь ключових співробітників організації, що сприяє їх залученню в процес прийняття рішень і створює єдину команду, яка працює на досягнення спільних цілей.

Вибір стратегії розвитку підприємства є складним і багатогранним процесом, що залежить від багатьох чинників. Ці чинники можуть бути класифіковані як внутрішні та зовнішні, і кожен з них відіграє важливу роль у формуванні стратегічного напрямку організації. Вибір стратегії розвитку підприємства базується на глибокому аналізі цих чинників та розумінні їхнього впливу на підприємство.

У науковій літературі часто наголошується на необхідності не тільки аналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ на організацію, але й обґрунтовувати значущість і рівень впливу окремих факторів та їхніх груп на подальший розвиток організації. Для цього фактори розділяють на позитивно або негативно діючі, відомі як можливості (шансів) і загрози щодо зовнішнього середовища, та сильні і слабкі сторони діяльності підприємства

щодо внутрішнього середовища. Такий підхід дозволяє більш цілісно оцінити стан підприємства та його конкурентоспроможність, що є ключовим для стратегічного планування і розвитку.

Відомо, що не існує явищ або подій, які мають лише позитивні чи негативні наслідки. Кожний фактор зовнішнього або внутрішнього середовища потребує всебічної оцінки механізмів і результатів впливу. Крім того, важливо враховувати, що аналіз середовища здійснюється конкретними особами, які можуть мати різні погляди на явища та події, а також пропонувати різноманітні заходи для поведінки підприємства в різних умовах. Головне правило полягає в тому, що необхідно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища у їхньому взаємозв'язку та залежності. Такий підхід дозволяє отримати більш комплексне уявлення про ситуацію і прийняти обґрунтовані рішення для управління підприємством.

Стратегічний баланс полягає у поєднанні факторів, що впливають на діяльність підприємства, які можуть бути як негативними (загрози), так і позитивними (можливості). Ці фактори об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінюються керівниками, враховуючи відносно сильні та слабкі сторони підприємства. Найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства. Можливості ж виникають, коли підприємство може скористатися позитивними змінами у зовнішньому середовищі, демонструючи свої сильні сторони. Важливо своєчасно виявляти загрози, щоб запобігти кризі, а також знати про потенційні можливості для підготовки до їх ефективного використання. Такий підхід до аналізу середовища та розробки стратегічного балансу в західній літературі відомий під назвою SWOT-аналіз і включає оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

У процесі вибору стратегії розвитку підприємства важливо враховувати різні методики стратегічного аналізу, які дозволяють глибше розуміти взаємодію внутрішнього та зовнішнього середовища. При дослідженні

механізмів взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища можна використати методики стратегічного аналізу, «PEST-аналізу», «SWOT-аналізу» та «SPACE-аналізу», зміст яких розглядається в працях [8, 12, 20]. Кожен із цих методів має свої особливості та можливості застосування, які можуть допомогти підприємству у стратегічному плануванні.

PEST-аналіз дозволяє оцінити макроекономічні чинники, що впливають на діяльність підприємства. Цей метод фокусується на зовнішньому середовищі, аналізуючи чотири основні категорії чинників:

1. Політичні чинники. Включають урядову політику, законодавчі зміни, податкову політику, торговельні бар'єри та політичну стабільність. Аналіз цих чинників допомагає передбачити, як політичні рішення можуть вплинути на діяльність підприємства.

2. Економічні чинники. Охоплюють економічні тенденції, такі як рівень інфляції, валютні курси, рівень зайнятості, економічний цикл та загальні економічні умови. Цей аналіз допомагає визначити економічні ризики та можливості для підприємства.

3. Соціальні чинники. Включають демографічні зміни, соціальні тенденції, зміни у споживчих вподобаннях та культурні аспекти. Розуміння цих чинників дозволяє підприємству адаптувати свої продукти та маркетингові стратегії до змін у суспільстві.

4. Технологічні чинники. Охоплюють інновації, нові технології, дослідження та розробки, а також зміни в технологічному середовищі. Аналіз цих чинників допомагає підприємству визначити, як технологічні зміни можуть створити нові можливості або загрози.

PEST-аналіз є важливим інструментом для розуміння макроекономічного середовища та визначення зовнішніх факторів, які можуть вплинути на підприємство. Це допомагає у формуванні стратегії, яка враховує зміни в політичному, економічному, соціальному та технологічному середовищі.

SWOT-аналіз є одним з найпопулярніших методів стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на підприємство:

1. Сильні сторони (Strengths). Включають внутрішні ресурси та можливості підприємства, які надають конкурентну перевагу. Це можуть бути висококваліфіковані працівники, інноваційні продукти, сильний бренд тощо.

2. Слабкі сторони (Weaknesses). Охоплюють внутрішні обмеження та недоліки, які можуть заважати розвитку підприємства. Це можуть бути недоліки в управлінні, обмежені фінансові ресурси, відсутність необхідних технологій тощо.

3. Можливості (Opportunities). Включають зовнішні умови або тренди, які можуть сприяти зростанню та розвитку підприємства. Це можуть бути нові ринки, сприятливі економічні умови, зміни в законодавстві тощо.

4. Загрози (Threats). Охоплюють зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на підприємство. Це можуть бути економічні кризи, зростання конкуренції, зміни у споживчих вподобаннях тощо.

SWOT-аналіз допомагає підприємству розробити стратегії, що максимізують використання сильних сторін та можливостей, а також мінімізують вплив слабких сторін та загроз, що дозволяє створити збалансовану стратегію, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) є методикою стратегічного аналізу, яка дозволяє оцінити стратегічну позицію підприємства на основі чотирьох основних вимірів:

1. Фінансова сила. Оцінює фінансове становище підприємства, включаючи ліквідність, прибутковість, фінансову стійкість та доступність фінансування.

2. Конкурентна перевага. Аналізує здатність підприємства конкурувати на ринку, враховуючи його позиції щодо конкурентів, якість продукції, бренд та інші фактори, що надають конкурентну перевагу.

3. Галузеве середовище. Включає оцінку привабливості галузі, в якій працює підприємство, враховуючи рівень конкуренції, ринковий потенціал, бар'єри входу на ринок та інші галузеві чинники.

4. Стабільність середовища. Аналізує стабільність зовнішнього середовища, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни, які можуть вплинути на підприємство.

SPACE-аналіз допомагає визначити стратегічну позицію підприємства та рекомендує оптимальні дії для досягнення стратегічних цілей. Цей метод дозволяє оцінити як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на підприємство, і створити стратегію, яка враховує фінансову силу, конкурентні переваги, привабливість галузі та стабільність зовнішнього середовища.

Застосування цих методик стратегічного аналізу в процесі вибору стратегії розвитку підприємства дозволяє глибше розуміти взаємодію внутрішнього та зовнішнього середовища. PEST-аналіз допомагає оцінити макроекономічні чинники та їхній вплив на підприємство, SWOT-аналіз забезпечує всебічний огляд внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на підприємство, а SPACE-аналіз дозволяє визначити стратегічну позицію та розробити оптимальні дії для досягнення стратегічних цілей. Вказані методики пов'язані з комплексним та одночасним вивченням зовнішніх та внутрішніх факторів, встановленням зв'язку між вимогами зовнішнього середовища та можливостями підприємства, із визначенням слабких та сильних позицій підприємства, на основі яких підприємства не лише окреслюють проблеми подальшого розвитку, але і визначають оптимальні стратегічні рішення. Значне місце в аналізі зовнішнього середовища займають комп'ютерні системи аналізу інформації, які дають можливість вичленувати фактори, що змінюються в часі та впливають на якість виробничих процесів.

Саме тому перший крок технології розробки стратегії розвитку підприємства – збір і аналіз інформації про фактори впливу на підприємство – є важливим етапом у визначенні основних проблем та можливостей щодо

поточної діяльності підприємства. Для формування бази даних про поточний стан підприємства можуть бути використані фінансові звіти, відгуки клієнтів, опитування працівників, результати виробничих процесів та інше; дані можуть бути зібрані як внутрішньо, так і зовнішньо, залежно від того, які аспекти діяльності підприємства необхідно оцінити.

Висновки за розділом 1

Таким чином, в даному розділі було визначено теоретичні аспекти стратегічного та тактичного планування розвитку підприємства. Прагнення підприємств вирішити питання довгострокового планування та розвитку потребує застосування методів та моделей стратегічного управління, що засновані на різноманітних підходах. Стратегія в контексті управління організацією означає довгострокове планування та спрямування на досягнення поставлених цілей. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства та способи досягнення конкурентної переваги на ринку. Для вибору ефективної стратегії розвитку організації або для формування власного підходящого стратегічного плану для конкретного підприємства, необхідно, щоб менеджер розумів принципи побудови стратегії, вмів аналізувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ організації та вплив, який вони справляють, був здібний до стратегічного мислення. Формування стратегічного плану передбачає використання різноманітних інструментів та методів. Серед них основні такі, як SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони, можливості та загрози; портфельна матриця БКГ, яка класифікує бізнес-одиниці за рівнем ринкової привабливості та конкурентоспроможності; аналіз Портера «П'ять сил» для визначення конкурентної ситуації у галузі; метод сценаріїв для розробки альтернативних стратегій на основі різних прогнозів; планування за принципом МВО, спрямоване на управління цільовою орієнтацією.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

«Нова Пошта» – лідер ринку логістичних послуг України. Основні напрямки діяльності підприємства наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація ТОВ «Нова Пошта»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
Коротка назва	ТОВ «Нова Пошта»
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації ЄДРПОУ	19.01.2001 31316718
Основний напрямок діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Додаткові напрямки діяльності	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 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.10 Складське господарство
Керівник	Директор Бульба Олександр Миколайович
Місцезнаходження (юридична адреса)	Україна, 03026, місто Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1
Телефон / факс	+380 (95) 274-74-75
Сайт	www.novaposhta.com.ua

Джерело: розроблено автором на основі [29; 34; 45]

Товариство володіє відособленою власністю та має право займатися будь-якою діяльністю, яка не заборонена законодавством.

Засновниками (Учасниками) товариства є громадяни України: Інна Степанівна Поперешнюк, Володимир Анатолійович Поперешнюк, Вячеслав Валерійович Климов. Статутний капітал становить 412 000 гривень і розподіляється між ними так:

1. Інна Степанівна Поперешнюк – 240 гривень або 0,06% статутного капіталу.
2. Володимир Анатолійович Поперешнюк – 205 880 гривень або 49,97% статутного капіталу.
3. Вячеслав Валерійович Климов – 205 880 гривень або 49,97% статутного капіталу.

Учасники ТОВ не несуть особистої відповідальності за зобов'язаннями підприємства і ризик збитків обмежений вартістю їхніх вкладів у статутний капітал.

ТОВ «Нова Пошта» веде облік та подає фінансові звіти відповідно до законодавства України. Відповідальність за організацію та достовірність бухгалтерського обліку, подання щорічного звіту та іншої фінансової звітності несе генеральний директор ТОВ «Нова Пошта» [3].

У лютому 2001 року було засновано компанію «Нова Пошта», і основним напрямком її діяльності став сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу. З того часу компанія розвинулася в групу під назвою «Нова Пошта», що пропонує повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. До складу групи входять не тільки українські компанії, але й зарубіжні, такі як «НП Логістик», «NovaPay» і «Нова Пошта Глобал». «Нова Пошта» стала лідером на логістичному ринку, забезпечуючи швидку доставку для клієнтів як до відділень і поштоматів, так і за вказаною адресою. Компанія також дозволяє тисячам підприємців розвивати свій бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном.

Мережа компанії налічує майже 7200 відділень по всій Україні, і тільки у 2022 році кількість здійснених доставок перевищила 313 мільйонів [2]. У 2022 році «Нова Пошта» піднялася з 27-го на 19-те місце у рейтингу

найбільших платників податків в Україні. Протягом цього року група компаній «Нова пошта» сплатила державним та місцевим бюджетам податків та зборів у розмірі 5 мільярдів гривень, що становить 20% більше, ніж у попередньому році. Компанія є одним із найбільших роботодавців в Україні, де наразі працює понад 30 000 осіб.

В межах компанії було визначено кілька напрямків розвитку, серед яких важливим є міжнародний вектор, представлений через «Нова пошта Інтернешнл». Починаючи з 2014 року, компанія встановила свою присутність за кордоном, відкривши представництва в Грузії та Молдові. У наступному році вона також розширила свою діяльність на ринок міжнародної доставки, обслуговуючи клієнтів у 200 країнах світу. У 2016 році видання Inc. визнало досягнення «Нової пошти», включивши її до рейтингу топ-5000 найшвидше розвиваючихся європейських компаній.

Товариство самостійно визначає свої перспективи розвитку та планує діяльність, орієнтуючись на попит на свою продукцію (роботи, послуги) та необхідність забезпечення виробничого та соціального розвитку, а також підвищення своїх доходів. Встановлення цін та тарифів на продукцію здійснюється товариством незалежно або на основі узгоджень, враховуючи державні ціни та тарифи, якщо це передбачено законодавством. Розрахунки товариства проводяться безготівковим чи готівковим шляхом через банківські установи, відповідно до правил розрахункових операцій, затверджених Національним банком України. Товариство має право користуватись банківським кредитом та може надавати банку право використовувати вільні кошти товариства. Товариство може здійснювати купівлю, продаж та обмін будь-якого майна, а також цінних паперів, орендувати та передавати в оренду.

Громадяни, які працюють в товаристві на підставі трудового договору, складають трудовий колектив товариства. Відносини між адміністрацією та трудовим колективом регулюються законодавством та колективним договором, а Загальні Збори трудового колективу представляють інтереси працівників. На рисунку 2.1 наведена організаційна структура підприємства.

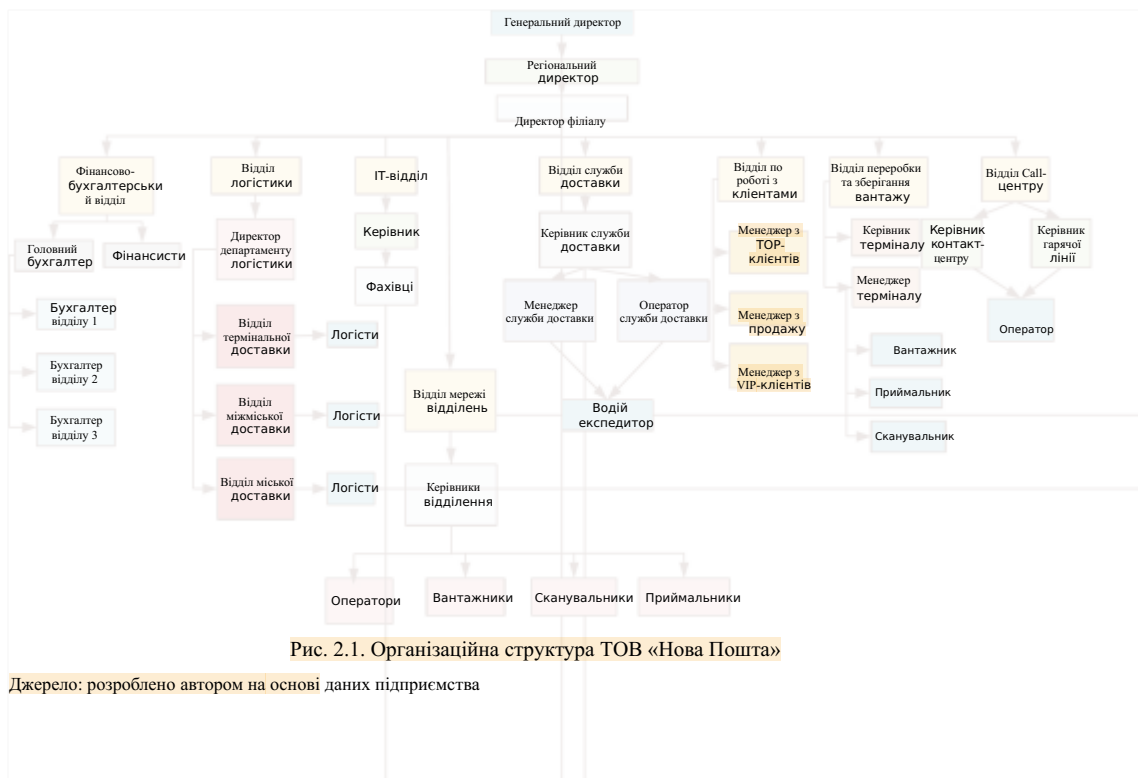


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Організація поділена на окремі підрозділи. Кожен з них є самостійним в певному розумінні, але є чітка взаємодія між ними. Незважаючи на самостійність, кожен підрозділ має пряму взаємодію з іншими. Це вказує на наявність добре організованої системи комунікації та співпраці між відділами. Результати кожного підрозділу оцінюються за конкретними показниками, які відображають досягнення їх цілей та завдань. Це сприяє контролю та оцінці продуктивності роботи окремих частин організації. Кожен підрозділ входить в ієрархічну структуру організації, що означає чітко визначені рівні управління та підпорядкування. Отже, структура ТОВ «Нова Пошта» базується на принципах диференціації та інтеграції, де кожен підрозділ має свої функції та цілі, але працює в рамках загальної системи, забезпечуючи спільні результати та досягаючи організаційних цілей. Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» – це компанія з широкою структурою, яка включає кілька ключових відділів для забезпечення ефективної роботи та задоволення потреб клієнтів.

Нова пошта активно розширює свою логістичну інфраструктуру з метою забезпечення швидкої та якісної доставки в умовах зростаючого обсягу відправлень. В компанії існує 110 сортувальних терміналів та депо у всіх обласних центрах України, де проходить автоматизація процесів сортування [14]. Серед них, шість найбільших інноваційних терміналів розташовані в Києві, Харкові, Хмельницькому, Львові, Дніпрі та Запоріжжі, які здатні обробляти значний обсяг посилок, від 20 до 50 тисяч на годину.

Група Нова пошта є одним із найбільших платників податків в Україні і займає місце в ТОП-20 за даними ДФС. Упродовж 2022 року група сплатила 7,1 млрд грн податків і зборів до бюджетів на різних рівнях, що перевищує показник попереднього року на 700 млн грн. Крім того, Нова пошта є одним із найбільших роботодавців в Україні, надаючи роботу для 32 000 осіб [15]. Компанія Нова пошта не лише забезпечує сучасні логістичні послуги, але й виконує свої соціальні обов'язки як корпоративний громадянин країни. Вона реалізує соціальні та екологічні проекти на користь українського населення.

Наприклад, з 2014 року запрацювала програма «Гуманітарна пошта», що надавала можливість благодійним фондам та волонтерським організаціям відправляти гуманітарні вантажі за рахунок Нової пошти. Під час пандемії COVID-19 компанія надавала підтримку лікарням, придбавши й передавши медичне обладнання та засоби захисту лікарям. З початком повномасштабної війни компанія стала відігравати визначну роль в забезпеченні ЗСУ, адже й досі продовжує працювати в більшості прифронтових міст, а її кур'єри доставляють вантажі від волонтерів мало не до лінії зіткнення.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» є одним з провідних постачальників логістичних послуг в Україні. Компанія спеціалізується на доставці посилок і вантажів по всій країні, надаючи широкий спектр послуг, включаючи кур'єрську доставку, логістичне планування, складське управління та інші логістичні рішення. Заснована у 2001 році, компанія швидко розвивалася і стала популярним вибором для бізнесу та приватних клієнтів завдяки швидкій доставці, надійності та широкій мережі відділень та пунктів обслуговування по всій країні. Нова Пошта використовує сучасні технології для вдосконалення своїх послуг, що робить її лідером на ринку логістики.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта»

Для дослідження економічної ефективності діяльності підприємства передусім проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз балансу підприємства (таблиця 2.2). Як бачимо, упродовж 2021–2023 рр. ТОВ «Нова Пошта» демонструвало значні зміни у своїх активах і пасивах, що свідчить про динамічний розвиток компанії. Аналізуючи структуру активів, можна відзначити, що необоротні активи значно зросли з 8,305,491 тис. грн у 2021 році до 18,769,254 тис. грн у 2023 році, що свідчить про збільшення інвестицій у довгострокові активи, такі як нерухомість, обладнання та інші основні засоби. Частка необоротних активів у загальній структурі активів

28

також зростає з 61,53% у 2021 році до 81,25% у 2023 році, що вказує на стратегію компанії спрямовану на довгострокове зростання. Оборотні активи, навпаки, знизилися у відносному вимірі з 38,47% у 2021 році до 18,75% у 2023 році, хоча у грошовому вираженні вони зросли з 5,192,636 тис. грн до 4,332,452 тис. грн. Це може бути пов'язано зі збільшенням ефективності управління оборотними коштами або перенаправленням ресурсів у довгострокові інвестиції.

Таблиця 2.2

Горизонтальний та вертикальний аналіз аналітичного балансу ТОВ «Нова Пошта» упродовж 2021–2023 рр.

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 / 2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Активи								
Необоротні активи	830549 1	61,53%	123191 91	78,19%	187692 54	81,25%	645006 3	52,36 %
Оборотні активи	519263 6	38,47%	343572 9	21,81%	433245 2	18,75%	896723	26,10 %
Всього активів	134981 27	100,00 %	157549 20	100,00 %	231017 06	100,00 %	734678 6	46,63 %
Пасиви								
Власний капітал	449122 4	33,27%	651607 2	41,36%	950830 8	41,16%	299223 6	45,92 %
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	389730 0	28,87%	378763 0	24,04%	533700 0	23,10%	154937 0	40,91 %
Поточні зобов'язання	510960 3	37,85%	545121 8	34,60%	825639 8	35,74%	280518 0	51,46 %
Всього пасивів	134981 27	100,00 %	157549 20	100,00 %	231017 06	100,00 %	734678 6	46,63 %

Загальний обсяг активів компанії зріс з 13,498,127 тис. грн у 2021 році до 23,101,706 тис. грн у 2023 році, що представляє собою значне зростання на 46,63%. Це свідчить про розширення масштабів діяльності та можливість компанії залучати додаткові ресурси для свого розвитку. Аналіз пасивів

показує, що власний капітал компанії зріс на 45,92% з 4,491,224 тис. грн у 2021 році до 9,508,308 тис. грн у 2023 році, що свідчить про стабільне зростання прибутковості та здатність компанії утримувати та реінвестувати прибуток. Довгострокові зобов'язання та забезпечення також зросли, хоча і менш значно, з 3,897,300 тис. грн у 2021 році до 5,337,000 тис. грн у 2023 році, що представляє собою зростання на 40,91%. Це може вказувати на залучення додаткового довгострокового фінансування для підтримки зростання активів.

Поточні зобов'язання також збільшилися, з 5,109,603 тис. грн у 2021 році до 8,256,398 тис. грн у 2023 році, що становить зростання на 51,46%. Це може бути пов'язано з розширенням обсягів діяльності та збільшенням потреби у короткострокових фінансових ресурсах. Загальний обсяг пасивів також зріс на 46,63%, відображаючи аналогічне зростання загального обсягу активів, що забезпечує збалансованість фінансової структури компанії.

Підсумовуючи, можна сказати, що ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало стійке зростання та розширення своєї діяльності упродовж 2021–2023 рр., що відображається у значному збільшенні як активів, так і пасивів компанії. Зростання необоротних активів і власного капіталу свідчить про довгострокову стратегію розвитку та інвестиції у майбутнє, тоді як зростання поточних зобов'язань вказує на активне використання короткострокових фінансових ресурсів для підтримки операційної діяльності.

Далі дослідимо звіт про фінансові результати підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» упродовж 2021-2023 рр. (тис. грн)

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 / 2022	
				тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів,	2084350	2368703	3646887	12781845	53,96%
	2	4	9		

30

робіт, послуг)					
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1644100 4	1927653 2	2862503 7	9348505	48,50%

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Валовий прибуток	4402498	4410502	7843842	3433340	77,84%
Інші операційні доходи	202834	696168	581274	-114894	-16,50%
Адміністративні витрати	1923703	1673172	2985829	1312657	78,45%
Витрати на збут	561844	439130	856282	417152	95,00%
Інші операційні витрати	508590	463591	774662	311071	67,10%
Фінансові результати від операційної діяльності	1611195	2530417	3808343	1277926	50,50%
Інші фінансові доходи	1814806	1138698	2706514	1567816	137,68%
Фінансові витрати	630813	887690	1248217	360527	40,61%
Інші витрати	255	391073	857468	466395	119,26%
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	2794933	2390352	4438175	2047823	85,67%
Податок на прибуток	194613	254392	471019	216627	85,15%
Чистий прибуток	2600320	2135960	3967156	1831196	85,73%
Матеріальні затрати	2133966	3790551	3522561	-267990	-7,07%
Витрати на оплату праці	5742731	5345909	8491614	3145705	58,84%
Відрахування на соціальні заходи	1213180	1131262	1724662	593400	52,45%
Амортизація	1406127	1769538	2317382	547844	30,96%
Інші операційні витрати	8939137	9815525	1718559 1	7370066	75,09%
Всього операційних витрат	1943514 1	2185278 5	3324181 0	11389025	52,12%

Аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» за період 2021–2023 років вказує на суттєві зміни в доходах та витратах компанії, що свідчить про її динамічний розвиток і зростання. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс з 20,843,502 тис. грн у 2021 році до 36,468,879 тис. грн у 2023 році, що представляє собою зростання на 53,96%. Це свідчить про значне збільшення обсягів продажів та розширення ринку збуту компанії. Собівартість реалізованої продукції також зросла, але меншими темпами, з 16,441,004 тис. грн у 2021 році до 28,625,037 тис. грн у 2023 році, що становить зростання на 48,50%. Валовий прибуток при цьому зріс на 77,84%, з 4,402,498 тис. грн у 2021 році до 7,843,842 тис. грн у 2023

році, що вказує на покращення ефективності операційної діяльності та здатність компанії збільшувати маржинальність.

Інші операційні доходи знизилися на 16,50%, з 696,168 тис. грн у 2022 році до 581,274 тис. грн у 2023 році, що може бути результатом зменшення доходів від інших, неосновних видів діяльності. Адміністративні витрати, навпаки, значно зросли на 78,45%, досягнувши 2,985,829 тис. грн у 2023 році, що вказує на збільшення витрат на управлінський персонал, оренду офісних приміщень та інші адміністративні витрати. Витрати на збут також зросли на 95,00%, досягнувши 856,282 тис. грн, що може свідчити про збільшення витрат на маркетинг та продажі.

Інші операційні витрати зросли на 67,10%, досягнувши 774,662 тис. грн у 2023 році, що вказує на збільшення непередбачених витрат або збільшення витрат, пов'язаних з іншими операційними діяльностями. Фінансові результати від операційної діяльності зросли на 50,50%, досягнувши 3,808,343 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зростання операційної прибутковості компанії. Інші фінансові доходи значно зросли на 137,68%, досягнувши 2,706,514 тис. грн у 2023 році, що може бути результатом збільшення доходів від інвестицій або інших фінансових операцій. Фінансові витрати також зросли на 40,61%, досягнувши 1,248,217 тис. грн, що може свідчити про збільшення витрат на обслуговування боргу або інших фінансових зобов'язань.

Загальний фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування зріс на 85,67%, досягнувши 4,438,175 тис. грн у 2023 році, що свідчить про значне покращення фінансового стану компанії. Податок на прибуток збільшився на 85,15%, досягнувши 471,019 тис. грн, що відповідає зростанню прибутковості компанії. Чистий прибуток зріс на 85,73%, досягнувши 3,967,156 тис. грн у 2023 році, що є позитивним показником фінансової стабільності та ефективності компанії (рис. 2.2).

Як бачимо, у 2021 році показник доходу від реалізації становив 20,843,502 тис. грн, у 2022 році зріс до 23,687,034 тис. грн, що представляє

зростання на 13,63%. У 2023 році чистий дохід від реалізації різко збільшився до 36,468,879 тис. грн, що свідчить про зростання на 53,96% порівняно з попереднім роком. Така значна позитивна динаміка може бути пов'язана з розширенням ринків збуту, збільшенням обсягів продажу або підвищенням цін на продукцію та послуги компанії.

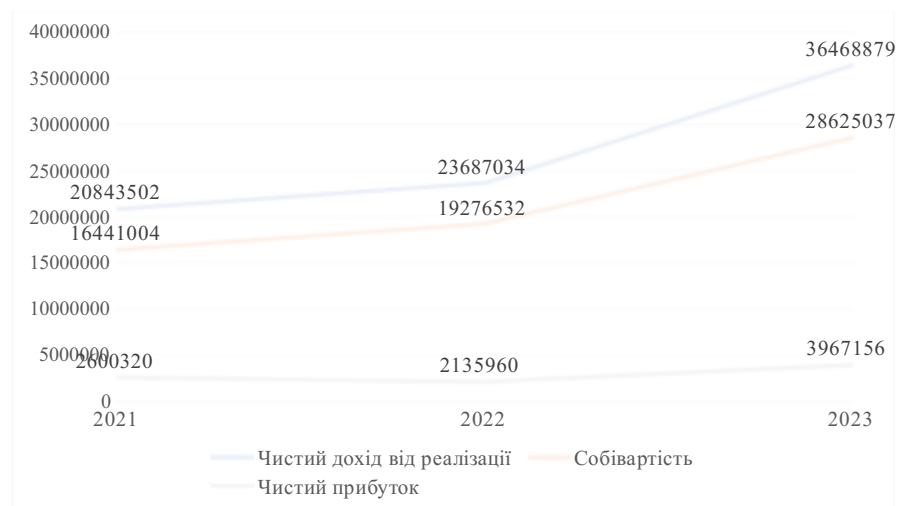


Рис. 2.2. Ключові показники діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції, можна побачити аналогічну тенденцію зростання. У 2021 році собівартість становила 16,441,004 тис. грн, у 2022 році зросла до 19,276,532 тис. грн, що представляє зростання на 17,23%. У 2023 році собівартість реалізації досягла 28,625,037 тис. грн, що становить зростання на 48,50% порівняно з попереднім роком. Збільшення собівартості може бути наслідком підвищення цін на матеріали, заробітної плати та інших виробничих витрат.

Що стосується чистого прибутку, у 2021 році цей показник становив 2,600,320 тис. грн. У 2022 році чистий прибуток знизився до 2,135,960 тис. грн, що представляє спад на 17,88%. Однак у 2023 році чистий прибуток різко зріс до 3,967,156 тис. грн, що становить зростання на 85,73% порівняно

з 2022 роком. Така різка позитивна динаміка чистого прибутку у 2023 році може бути пов'язана з ефективним управлінням витратами, збільшенням доходів від основної діяльності та, можливо, іншими позитивними змінами у фінансовій стратегії компанії.

Загалом, динаміка ключових показників свідчить про те, що ТОВ «Нова Пошта» знаходиться на шляху активного зростання. Незважаючи на зниження чистого прибутку у 2022 році, компанія змогла значно покращити свої фінансові результати у 2023 році, що говорить про її здатність адаптуватися до змін ринкових умов та ефективно управляти своїми ресурсами. Зростання чистого доходу від реалізації та собівартості вказує на розширення масштабів діяльності, тоді як значне зростання чистого прибутку у 2023 році підкреслює покращення фінансової ефективності та стабільності компанії.

Матеріальні витрати знизилися на 7,07%, що може свідчити про ефективніше управління ресурсами або зниження цін на матеріали. Витрати на оплату праці зросли на 58,84%, що може бути пов'язано з розширенням штату або збільшенням заробітних плат. Відрахування на соціальні заходи зросли на 52,45%, що відповідає зростанню витрат на оплату праці. Амортизаційні витрати збільшилися на 30,96%, що вказує на оновлення та розширення основних засобів компанії. Інші операційні витрати значно зросли на 75,09%, досягнувши 17,185,591 тис. грн у 2023 році, що може включати непередбачені витрати або інші витрати, пов'язані з операційною діяльністю. Загалом, операційні витрати зросли на 52,12%, що відповідає зростанню доходів компанії, забезпечуючи збалансоване фінансове управління та підтримку розвитку компанії (рис. 2.3).

Аналіз структури витрат ТОВ «Нова Пошта» у період 2021–2023 років показує цікаві зміни, що відображають стратегії управління витратами та пріоритети компанії. Динаміка матеріальних затрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи, амортизації та інших операційних витрат вказує на адаптацію компанії до змінних ринкових умов і потреб бізнесу.

Почнемо з матеріальних затрат. У 2021 році матеріальні затрати склали 9,27% від загальних витрат. У 2022 році їх частка зросла до 10,98%, а в 2023 році значно підскочила до 17,35%. Це може свідчити про збільшення вартості матеріалів або обсягу закупівель, що може бути пов'язано з розширенням виробництва або підвищенням цін на сировину.

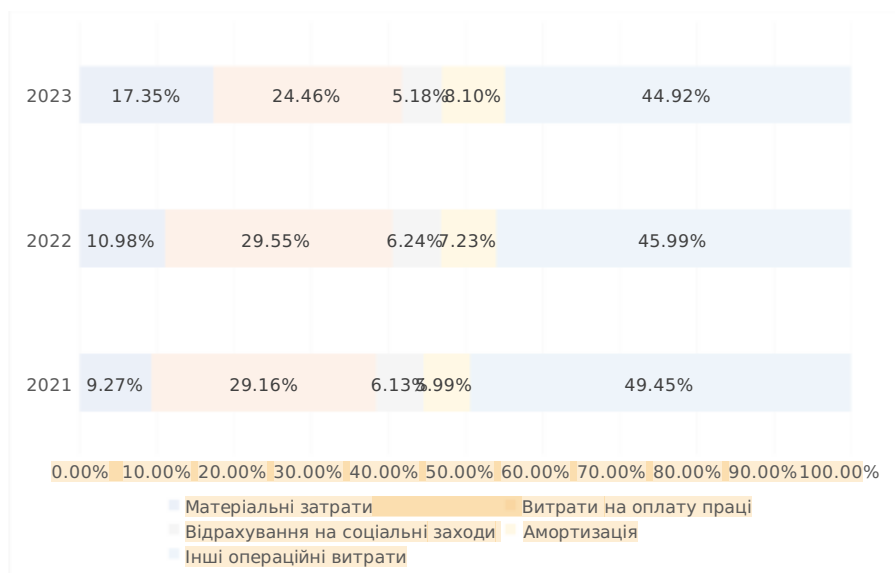


Рис. 2.3. Структура витрат компанії ТОВ «Нова Пошта»

Витрати на оплату праці становили найбільшу частку серед витрат у 2021 році, дорівнюючи 29,16%. У 2022 році їх частка трохи збільшилася до 29,55%, але в 2023 році знизилася до 24,46%. Зменшення частки витрат на оплату праці в загальній структурі витрат може свідчити про ефективнішу оптимізацію праці або збільшення інших витрат у загальній структурі.

Відрахування на соціальні заходи склали 6,13% у 2021 році, трохи збільшившись до 6,24% у 2022 році, але знизившись до 5,18% у 2023 році. Це може бути пов'язано з оптимізацією соціальних виплат або зміною у складі працівників.

Амортизаційні витрати зросли з 5,99% у 2021 році до 7,23% у 2022 році, а потім досягли 8,10% у 2023 році. Це зростання вказує на те, що компанія активно інвестує в основні засоби та обладнання, що потребує більших амортизаційних відрахувань.

Інші операційні витрати склали найбільшу частку у структурі витрат у 2021 році – 49,45%. У 2022 році ця частка зменшилася до 45,99%, а у 2023 році ще трохи знизилася до 44,92%. Зниження частки інших операційних витрат може свідчити про ефективнішу оптимізацію цих витрат або перерозподіл коштів на інші витратні статті.

Загалом, аналіз структури витрат ТОВ «Нова Пошта» за період 2021–2023 років демонструє прагнення компанії до оптимізації витрат і адаптації до змінних ринкових умов. Зростання частки матеріальних затрат і амортизації вказує на значні інвестиції в основні засоби та виробничі потужності. Зниження частки витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи свідчить про оптимізацію робочої сили. Загальне зменшення частки інших операційних витрат підкреслює ефективність управління витратами, що дозволяє компанії зберігати фінансову стійкість та забезпечувати своє зростання.

Таким чином, фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» за період 2021–2023 років свідчать про стабільне зростання доходів, ефективне управління витратами та покращення загальної фінансової стабільності компанії. Компанія демонструє збалансоване управління фінансовими ресурсами, ефективне управління витратами та інвестиціями у довгострокові активи, що забезпечує фінансову стабільність і підтримку розвитку. Розширення ринків збуту та підвищення ефективності операційної діяльності дозволяють компанії не лише підтримувати стабільність, але й активно розвиватися, збільшуючи свої фінансові показники.

2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Перш ніж проводити дослідження середовища ТОВ «Нова Пошта», доцільно виявити та охарактеризувати фактори, що впливають на підприємство. Компанія функціонує як відкрита економічна система, тому доцільним є аналіз факторів його зовнішнього середовища за методикою PEST-аналізу на основі попередньої характеристики операційного середовища функціонування підприємства з метою визначення потенціалу його розвитку. Для оцінки сили та напрямку впливу зовнішніх факторів на функціонування ТОВ «Нова Пошта» побудуємо матрицю PEST, представивши результати аналізу у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Матриця PEST-аналізу ТОВ «Нова Пошта» (за експертними оцінками автора з врахуванням характеристики зовнішнього середовища)

Політика (P)	В ага	О цінка	Економіка (E)	В ага	О цінка
Посилення жорсткості законодавства у сфері якості та безпечності продукції	0 ,15	7	Зменшення платоспроможності населення, в тому числі в результаті безробіття	0 ,20	10
Суттєвий рівень корупції та лобіювання економічних інтересів окремих бізнес-структур	0 ,10	6	Зростання валютного курсу	0 ,10	6
Обов'язковість реагування на повітряні тривоги.	0 ,20	8	Інфляційні процеси та зростання цін на надання логістичних послуг.	0 ,10	5
Податкова та валютна політика України	0 ,10	7	Значна втрата економічної інфраструктури	0 ,30	10
Зовнішньоекономічна політика держави	0 ,15	6	Розрив логістичних ланцюгів, закриття портів	0 ,20	9
Повномасштабна війна.	0 ,30	0	1	0 ,10	6
Всього	0 ,00	1 ,85	7	0 ,00	1 ,50
Соціум (S)	В ага	О цінка	Технологія (T)	В ага	О цінка
Суттєва міграція населення	0 ,25	0	1	0 ,35	9
			Поширення електронної торгівлі та		

			зростання кількості онлайн-замовлень			
Підвищений рівень смертності під впливом військових дій	0 ,25	8	Інноваційні технології сервісного обслуговування	0 ,35	8	
Переорієнтація споживчих вподобань українців	0 ,25	9	Зростання кількості користувачів мобільними гаджетами	0 ,30	7	
Орієнтація на волонтерську діяльність	0 ,25	6				
Всього	,00	1 ,25	Всього	,00	1 ,05	8

З результатів проведеного PEST-аналізу ТОВ «Нова Пошта» в табл. 2.4 видно, що найбільш суттєвий вплив на функціонування підприємства мають економічні фактори з середньозваженою оцінкою 8,50, соціальні фактори 8,25 та технологічні фактори 8,05 відповідно, що мають бути врахованими при виборі конкурентної стратегії підприємства.

Далі оцінимо конкурентів компанії. Основними гравцями на ринку логістичних послуг в Україні є великі міжнародні та національні компанії, такі як DHL, UPS, FedEx, Meest, Logistic, CAT та інші. Вони надають широкий спектр послуг у галузі логістики, включаючи складські послуги, митне оформлення, транспортування вантажів та інші. Крім того, на ринку присутні менші компанії та стартапи, які зосереджуються на певних сегментах ринку складських-логістичних послуг, таких як спеціалізовані склади для зберігання продуктів харчування, медичного обладнання, вантажів з особливими вимогами до умов зберігання та інші.

Для визначення сили конкурентів побудуємо матрицю конкурентного профілю (табл. 2.5). Під позначкою А зашифроване досліджуване підприємство, під Б – Ukraine Express, під позначкою В – Укрпошта, під Г – Meest.

Таблиця 2.5

Матриця конкурентного профілю для ТОВ «Нова Пошта»

Ключові фактори успіху	Вага	Підприємства							
		А		Б		В		Г	
		Бал	Кор.	Бал	Кор.	Бал	Кор.	Бал	Кор.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Технологічне обладнання	0,1	9	0,9	6	0,6	8	0,8	7	0,7

Якість послуг	0,2	8	1,6	5	1	7	1,4	6	1,2
Інноваційність у виробництві	0,1	8	0,8	5	0,5	6	0,6	7	0,7
Сертифікати якості	0,05	9	0,45	6	0,3	8	0,4	7	0,35
Ефективність логістики	0,1	6	0,6	7	0,7	7	0,7	8	0,8
Маркетингова стратегія	0,1	9	0,9	6	0,6	8	0,8	7	0,7
Ринкова присутність	0,1	6	0,6	7	0,7	7	0,7	8	0,8
Розподіл продукції	0,1	8	0,8	5	0,5	7	0,7	6	0,6
Кадровий потенціал	0,05	9	0,45	6	0,3	8	0,4	7	0,35
Ділова репутація	0,01	8	0,08	5	0,05	7	0,07	6	0,06
Сума, балів	0,91	80	7,18	58	5,25	73	6,57	69	6,26

Як бачимо, ТОВ «Нова Пошта» є беззаперечним лідером на ринку логістичних послуг, хоча скоригована оцінка й показує, що на підприємстві є суттєві резерви для зростання, адже ефективність логістики залишає бажати кращого. Для покращення зрозумілості пріоритетних напрямків покращення побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Отже, результати оцінки показують, що «Нова Пошта» виявляється лідером у більшості з урахованих аспектів. У порівнянні з конкурентами, «Нова Пошта» має перевагу завдяки високому рівню технологічного розвитку, якості послуг, маркетинговій стратегії та кадровому потенціалу. Ці показники, разом з добре розвиненими логістичними системами, роблять

підприємство сильним гравцем у сфері доставки в Україні. Узагальнюючи, ТОВ «Нова Пошта» домінує серед конкурентів завдяки високому рівню технологічного обладнання, якості послуг, інноваційності, маркетингової стратегії та кадровому потенціалу. Ці сильні сторони дозволяють підприємству успішно конкурувати і займати лідерські позиції на ринку логістики та доставки в Україні.

Зважаючи на аналіз, основними конкурентними перевагами компанії «Нова Пошта» є:

1. Високотехнологічне обладнання;
2. Якість послуг і сертифікати якості;
3. Маркетингова стратегія;
4. Кадровий потенціал.

Охарактеризувавши конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта» доцільним є проаналізувати динаміку інтегрального показника його конкурентоспроможності протягом 2020-2022 рр., результати розрахунку якого представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта», 2021-2023 рр.

Показник	Планове	Ваговий коеф.	Фактичне значення показника			Середньозважений одиничний показник		
			2021	2022	2023	2021	2022	2023
Асортимент послуг, бали	10	0,05	8	8	8	0,04	0,04	0,04
Якість послуг, бали	10	0,05	7	7	8	0,04	0,04	0,04
Цінова привабливість, бали	10	0,15	6	6	6	0,09	0,09	0,09
Якість обслуговування, бали	10	0,1	6	6	8	0,06	0,06	0,08
Сервісне обслуговування, бали	10	0,1	8	7	5	0,08	0,07	0,05
Зміна чистого доходу, %	20	0,15	13	3	17	0,1	0,02	0,13
Плинність	10	0,15	18	22	14	0,08	0,07	0,11

персоналу, %								
Рентабельність продажу, %	15	0,15	-2	-4	1	-0,02	-0,04	0,01
Рентабельність власного капіталу, %	20	0,1	-14	-24	16	-0,07	-0,12	0,08
Інтегральний показник	-	1	-	-	-	0,4	0,23	0,62

З результатів розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в табл. 2.6 видно, що він в 2023 році зріс, що свідчить про те, що підприємство покращило своє становище.

Таким чином, провівши оцінювання конкурентного середовища та конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта», можна стверджувати, що підприємство, хоч і є лідером в галузі, однак демонструє не найкращу динаміку показників конкурентоспроможності останніми роками, що і зумовлює необхідність вдосконалення окремих аспектів його діяльності.

Висновки до розділу 2

В другому розділі дослідження здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта». Виявлено, що підприємство є одним з провідних постачальників логістичних послуг в Україні. Компанія спеціалізується на доставці посилок і вантажів по всій країні, надаючи широкий спектр послуг, включаючи кур'єрську доставку, логістичне планування, складське управління та інші логістичні рішення. Заснована у 2001 році, компанія швидко розвивалася і стала популярним вибором для бізнесу та приватних клієнтів завдяки швидкій доставці, надійності та широкій мережі відділень та пунктів обслуговування по всій країні. Нова Пошта використовує сучасні технології для вдосконалення своїх послуг, що робить її лідером на ринку логістики.

Аналіз економічних показників діяльності підприємства показав його гарний економічний потенціал та стабільне зростання прибутковості.

Загальний аналіз фінансових результатів також вказує на стабільне зростання чистого доходу та покращення більшості показників рентабельності. У цілому, проведений аналіз свідчить про інтенсивний розвиток та стратегічне управління активами та пасивами компанії ТОВ «Нова Пошта» протягом оглянутого періоду, з фокусом на підвищенні фінансової стійкості та оптимізації управління ресурсами.

Аналіз середовища діяльності підприємства показав, що найбільш суттєвий вплив на функціонування підприємства мають економічні фактори. Нині ТОВ «Нова Пошта» є беззаперечним лідером на ринку логістичних послуг, хоча матриця конкурентоспроможності й показує, що на підприємстві є суттєві резерви для зростання, адже ефективність логістики залишає бажати кращого. У порівнянні з конкурентами, «Нова Пошта» має перевагу завдяки високому рівню технологічного розвитку, якості послуг, маркетинговій стратегії та кадровому потенціалу. Ці показники, разом з добре розвиненими логістичними системами, роблять підприємство сильним гравцем у сфері доставки в Україні. Загалом, провівши оцінювання конкурентного середовища та конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта», можна стверджувати, що підприємство, хоч і є лідером в галузі, однак потребує вдосконалення діяльності, адже за останні роки його показники демонструють не найкращу динаміку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Визначення потенційних шляхів стратегічного розвитку підприємства

Передусім узагальнимо результати проведеного в другому розділі аналізу, використавши для цього такий інструмент, як SWOT-аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Нова Пошта»

	Можливості	Загрози
	Розширення мережі за межами України. Впровадження нових технологій для оптимізації логістики. Розвиток співпраці з інтернет-магазинами. Запровадження додаткових послуг для корпоративних клієнтів. Посилення міжнародного присутності. Покращення системи відстеження вантажів. Зростання популярності електронної комерції.	Збільшення конкуренції в галузі логістики. Зміни в законодавстві, що стосуються експортно-імпорتنних операцій. Технологічна гонка з конкурентами. Економічна нестабільність у країні. Зростання вартості палива та транспортних послуг. Ризики збоїв у мережі інформаційної безпеки. Втрата клієнтів через негативний досвід обслуговування.
Сильні сторони	«Сила і можливості»	«Сила і загрози»
Широка мережа пунктів обслуговування. Висока швидкість доставки. Якісний сервіс клієнтської підтримки. Інноваційні технології у вантажоперевезенні. Ефективна система відстеження вантажів. Широкий спектр послуг: від приватних до корпоративних клієнтів. Стабільний лідер на ринку в Україні.	Розвиток міжнародної присутності. Інтеграція нових логістичних технологій. Посилення співпраці з інтернет-магазинами.	Запровадження програм лояльності. Диверсифікація послуг.
Продовження таблиці 3.1		
Слабкі сторони	«Слабкість і можливості»	«Слабкість і загрози»
Високі витрати на розширення	Впровадження онлайн-	Оптимізація управління

<p>мережі. Проблеми з пунктуальністю у годину пік. Обмежена географічна покриття поза межами України. Залежність від зовнішніх логістичних послуг у деяких регіонах. Складність управління великою мережею філій. Відсутність повного онлайн-інтеграції з електронними майданчиками. Періодичні проблеми з прозорістю та якістю в обробці замовлень.</p>	<p>інтеграції. Розвиток нових ринків в межах країни.</p>	<p>мережею філій. Диверсифікація джерел логістичних послуг.</p>
---	---	--

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» дозволяє стверджувати, що сильні сторони компанії, такі як широка мережа пунктів обслуговування, висока швидкість доставки та якісний сервіс клієнтської підтримки, створюють певні конкурентні переваги. Однак слабкі сторони, такі як високі витрати на розширення мережі і проблеми з пунктуальністю у годину пік, потребують подальшого вдосконалення. Можливості, які відкриваються перед компанією, включають розвиток міжнародної присутності, впровадження нових технологій у логістиці та посилення співпраці з інтернет-магазинами і можуть стати джерелом конкурентної переваги та сприяти подальшому зростанню бізнесу. З іншого боку, загрози, такі як збільшення конкуренції в галузі логістики та економічна нестабільність, вимагають стратегічного планування для збереження стабільності компанії.

Загалом, результати аналізу підкреслюють необхідність поєднання сильних сторін з доступними можливостями для розвитку, а також ефективного управління слабкостями та відповідного контролю над загрозами. Розробка та реалізація стратегічних ініціатив, спрямованих на максимізацію переваг і мінімізацію ризиків, дозволить «Новій Пошті» підтримувати своє лідерство на ринку та досягти стійкого зростання.

Для визначення найбільш прийнятної стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта» в поточних умовах функціонування проведемо останній елемент аналізу – побудуємо матрицю SPACE-аналізу, представивши її у вигляді табл. 3.2. Це дозволить нам визначитись зі стратегічними напрямками розвитку в конкурентному середовищі.

Таблиця 3.2

Матриця SPACE-аналізу ТОВ «Нова Пошта»

FS (фінансова складова)	В ага	О цінка	ES (сталість зовнішнього середовища)	В ага	О цінка
Ліквідність підприємства	0 ,15	5	Інфляційні процеси	0 ,15	5
Прибутковість діяльності	0 ,20	4	Технологічні зміни	0 ,10	6
Фінансова незалежність	0 ,15	4	Міграційні процеси населення	0 ,15	8
Легкість виходу з ринку	0 ,10	5	Стабільність законодавства	0 ,10	8
Ризики діяльності	0 ,30	8	Логістична інфраструктура	0 ,20	4
Рівень дебіторської заборгованості	0 ,10	8	Ризик продовження військових дій	0 ,30	10
Всього	0,00	1,85	Всього	0,00	1,15
CA (конкурентні переваги)	В ага	О цінка	IS (привабливість галузі)	В ага	О цінка
Технологічність	0 ,15	5	Темпи росту галузі	0 ,15	7
Найвища якість послуг	0 ,10	5	Технологічні вимоги	0 ,10	5
Інноваційні сервіси	0 ,10	5	Прибутковість галузі	0 ,15	7
Маркетингова стратегія	0 ,20	8	Інтенсивність конкуренції	0 ,20	8
Розвинута логістика	0 ,15	6	Привабливість галузі для покупців	0 ,30	9
Частка ринку	0 ,30	7	Бар'єри входу в галузь	0 ,10	5
Всього	0,00	1,35	Всього	0,00	1,40
$X = IS - CA = 7,40 - 6,35 = 1,05$			$Y = FS - ES = 5,85 - 7,15 = -1,3$		

Отримані результати візуалізуємо, графічно побудувавши полігон оцінок (рис. 3.1).

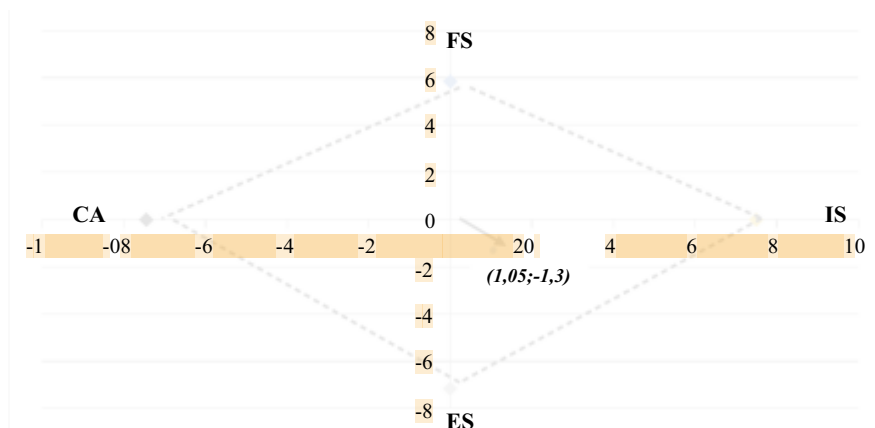


Рис. 3.1. Полігон оцінок матриці SPACE-аналізу та вибір оптимальної конкурентної стратегії ТОВ «Нова Пошта»

Таким чином, з результатів побудови полігону оцінок за SPACE-аналізом для ТОВ «Нова пошта» в табл. 3.2 та визначення координат стратегічного вектору (1,05;-1,30) в поточному періоді підприємству доцільно дотримуватись конкурентної наступальної стратегії з врахуванням переважаючого впливу негативних факторів зовнішнього середовища та суттєвих ризиків операційної діяльності.

Конкурентна наступальна стратегія застосовується у випадку, коли галузь функціонування підприємства є досить привабливою, проте зовнішнє середовище функціонування є нестабільним, що позначається на його фінансовому потенціалі. В таких умовах підприємство має, використовуючи наявні конкурентні переваги, шукати можливості розширення збуту та пошуку фінансових ресурсів. У випадку ТОВ «Нова Пошта» у стабільно зростаючій галузі логістичних послуг головними проблемами підприємства є стабілізація фінансового становища за рахунок розширення меж операційної діяльності за вже досить високого рівня розвитку існуючих конкурентних переваг, тому саме конкурентна стратегія, підтверджена результатами

проведеного SPACE-аналізу, є найбільш прийнятною для досліджуваного підприємства.

Отже, основною стратегічною ціллю розвитку підприємства можемо назвати розширення ринку. Відповідно, в рамках запропонованої наступальної стратегії пропонуємо до впровадження проект розширення міжнародної присутності та вдосконалення логістичних послуг. Метою проекту є забезпечити компанії «Нова Пошта» конкурентні переваги на міжнародному ринку та підвищити якість обслуговування.

Алгоритм впровадження проекту представлено на рисунку 3.2.

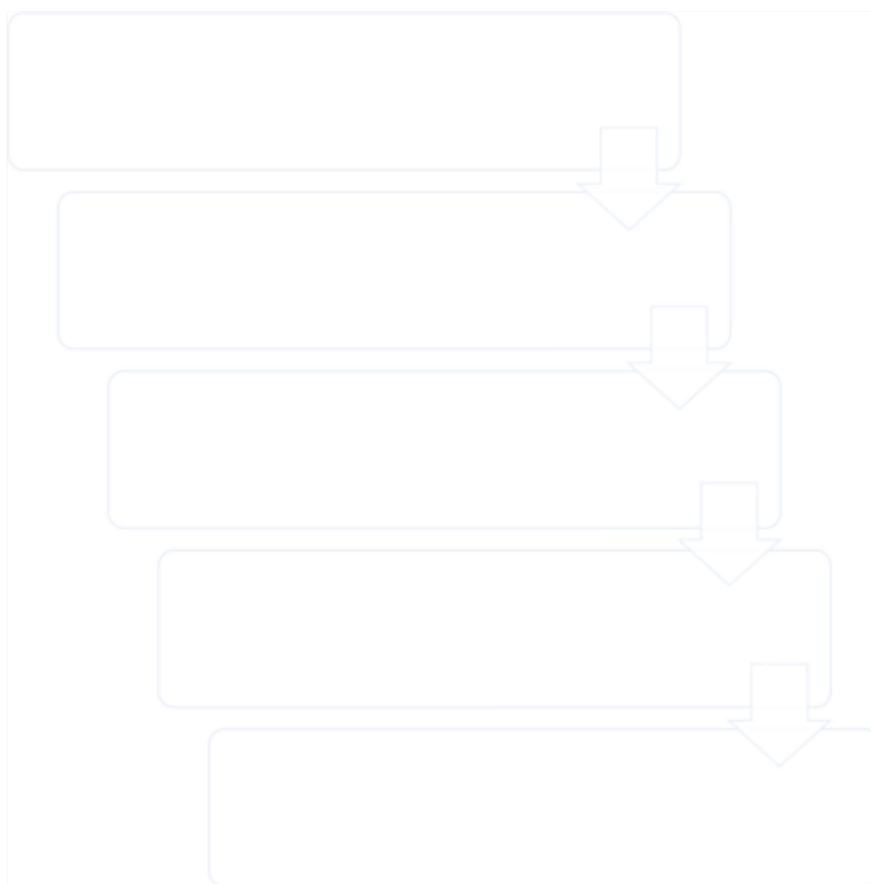


Рис. 3.2. Алгоритм реалізації запропонованого проекту

Очікуваними результатами реалізації запропонованого проекту є:

- Збільшення обсягів міжнародних перевезень та підвищення обсягів продажів.
- Покращення репутації компанії як надійного міжнародного логістичного партнера.
- Зростання доходів та ринкової частки «Нової Пошти» на міжнародному ринку.

Загалом, реалізація проекту дозволить компанії зайняти більш сильну позицію в галузі логістики та посилити своє лідерство на ринку та продовжувати сталий розвиток.

Описавши таким чином пропонуваній до впровадження проект, перейдемо до опису очікуваного ефекту від його впровадження.

3.2. Обґрунтування економічної доцільності впровадження стратегії розвитку

Впровадження проекту розширення міжнародної присутності та вдосконалення логістичних послуг компанії «Нова Пошта» має суттєвий соціальний та економічний ефект, що проявляється на різних рівнях, від місцевого до глобального.

Почнемо з соціального ефекту від впровадження проекту. По-перше, розширення діяльності компанії створить нові робочі місця, що сприятиме зниженню рівня безробіття та підвищенню рівня життя населення. По-друге, підвищення якості логістичних послуг та зниження часу доставки товарів сприятиме розвитку малого та середнього бізнесу, оскільки підприємці отримають можливість швидко та надійно доставляти свої товари клієнтам. Це, у свою чергу, сприятиме зростанню економіки в цілому.

Розширення міжнародної присутності «Нової Пошти» також сприятиме зміцненню торговельних зв'язків між Україною та іншими країнами. Це позитивно вплине на економічне співробітництво та сприятиме розвитку

міжнародної торгівлі. Зниження логістичних витрат та підвищення швидкості доставки товарів дозволить зменшити кінцеву вартість продукції для споживачів, що сприятиме підвищенню їх купівельної спроможності та загальному рівню життя.

Проект також сприятиме розвитку інноваційних технологій у сфері логістики, що матиме позитивний вплив на всю галузь. Впровадження передових технологій відстеження вантажів та оптимізації маршрутів підвищить ефективність логістичних процесів та знизить негативний вплив на навколишнє середовище за рахунок зниження викидів парникових газів та зменшення споживання палива. Це сприятиме сталому розвитку та екологічній безпеці.

Впровадження програм управління запасами та складського обліку дозволить оптимізувати логістичні процеси, що підвищить їх ефективність та знизить операційні витрати. Це, в свою чергу, дозволить знизити кінцеву вартість логістичних послуг для клієнтів, що підвищить їх доступність та сприятиме розвитку бізнесу.

Розширення міжнародної присутності компанії сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності на глобальному ринку. Це дозволить «Новій Пошті» не лише зайняти лідируючі позиції у галузі логістики, але й стати прикладом для інших компаній. Це сприятиме підвищенню стандартів якості у сфері логістики та впровадженню передових технологій у галузі.

У результаті реалізації проекту «Нова Пошта» зможе зміцнити свою репутацію як надійного міжнародного логістичного партнера. Це підвищить привабливість компанії для інвесторів та сприятиме залученню нових інвестицій, що дозволить компанії продовжувати розвиватися та впроваджувати нові проекти.

Тепер перейдемо до оцінки економічного ефекту. Збільшення обсягів міжнародних перевезень сприятиме загальному зростанню обсягів продажів та доходів компанії. Це, у свою чергу, підвищить її фінансову стабільність та дозволить реінвестувати отримані кошти у подальший розвиток

інфраструктури та технологій. Розширення ринку допоможе компанії не лише зайняти нові ринкові ніші, але й зміцнити свої позиції на вже існуючих ринках, що сприятиме підвищенню ринкової частки «Нової Пошти».

Завдяки покращенню логістичних процесів та впровадженню інновацій у сфері відстеження вантажів і оптимізації маршрутів, компанія зможе запропонувати своїм клієнтам більш швидкі та надійні послуги. Це підвищить задоволеність клієнтів та сприятиме їх лояльності, що, в свою чергу, позитивно вплине на обсяги замовлень та доходи компанії. Крім того, удосконалення процесів управління запасами та складського обліку дозволить знизити операційні витрати та підвищити ефективність роботи компанії.

Встановлення партнерських відносин з міжнародними логістичними компаніями та укладення договорів про співпрацю з міжнародними електронними платформами допоможе «Новій Пошті» розширити географію обслуговування та збільшити обсяги замовлень. Це сприятиме зростанню обсягів перевезень та доходів компанії, а також дозволить їй запропонувати своїм клієнтам більш широкий спектр послуг.

Розробка та впровадження маркетингових стратегій для просування нових міжнародних послуг сприятиме підвищенню обізнаності про компанію на міжнародному ринку. Запуск інформаційних кампаній для залучення та утримання клієнтів допоможе «Новій Пошті» закріпити свою репутацію як надійного міжнародного логістичного партнера. Це, в свою чергу, підвищить привабливість компанії для нових клієнтів та сприятиме зростанню обсягів замовлень.

Для того, щоб визначити економічну доцільність впровадження даного проекту, спершу потрібно розрахувати його вартість. В таблиці 3.3 наведено планований кошторис проекту. Як бачимо, загальна вартість проекту становить 1 млн. грн, тобто подібний бюджет є цілком прийнятним для підприємства, враховуючи обсяги його чистого прибутку за останні кілька років.

Таблиця 3.3

Кошторис розробленого проекту

Номер етапу	Назва етапу	Вартість (тис. грн)
1	Дослідження ринків та конкурентів	
1.1	Проведення аналізу попиту та потенційного ринку	50
1.2	Оцінка конкурентів та їхніх стратегій	30
1.3	Підготовка звіту і аналітичних матеріалів	20
2	Підготовка логістичної інфраструктури	
2.1	Розробка плану розширення мережі	100
2.2	Придбання техніки та обладнання	150
2.3	Навчання персоналу	50
3	Впровадження інновацій у логістиці	
3.1	Встановлення систем відстеження вантажів	80
3.2	Розробка та впровадження програм управління	100
3.3	Оптимізація маршрутів доставки	70
4	Партнерство з міжнародними партнерами	
4.1	Візити та переговори з потенційними партнерами	70
4.2	Підготовка та укладання договорів	50
4.3	Розробка інтеграційних рішень з партнерами	30
5	Маркетинг та комунікації	
5.1	Розробка маркетингових матеріалів	50
5.2	Запуск рекламних кампаній	100
5.3	Організація заходів та презентацій	50
	ВСЬОГО	1000

У табл. 3.4 подано календарний графік реалізації розглянутих вище заходів щодо розробки проекту. Прогнозованою тривалістю реалізації проекту є один рік – з 1 червня 2024 року по 30 травня 2025 року. За цей час ТОВ «Нова ПОшта» повинна здійснити всі визначені календарним планом кроки стосовно розвитку підприємства.

Таблиця 3.4

Календарний графік заходів щодо впровадження проекту розширення міжнародної присутності та вдосконалення логістичних послуг ТОВ «Нова Пошта» на 2024-2025 рік

Захід	Місяць											
	2024						2025					
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
Проведення аналізу попиту та потенційного ринку												
Оцінка конкурентів та їхніх стратегій												
Підготовка звіту і аналітичних матеріалів												
Розробка плану розширення мережі												
Придбання техніки та обладнання												
Навчання персоналу												
Встановлення систем відстеження вантажів												
Розробка та впровадження програм управління												
Оптимізація маршрутів доставки												
Візити та переговори з потенційними партнерами												
Підготовка та укладання договорів												
Розробка інтеграційних рішень з партнерами												
Розробка маркетингових матеріалів												
Запуск рекламних кампаній												
Організація заходів та презентацій												

Тепер оцінимо потенційну ефективність впровадження розробленого проекту. Передбачається, що виручка від реалізації збільшиться на 4,79 % у порівнянні зі звітним роком (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності пропонованого проекту

Показники	Звітний рік	Плановий рік
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	36468879	38215738,304
Чистий прибуток	3967156	4157182,772
Рентабельність продажу	9,0%	0,094
Приріст обсягів прибутку, грн.	2843532	2979737,183
Продуктивність праці, грн. / чол.	4331813	4539306,84

Для визначення ефективності проекту використано показник чистого дисконтованого доходу, який визначається за формулою (3.1):

52

$$ЧДД(NPV) = P - K = (P_t - K_t) \times \alpha_t \quad (3.1)$$

де P – економічні результати за період, грн.;

K – витрати на впровадження заходів за період, грн.;

P_t – економічні результати, що досягаються на t-к році, грн.;

K_t – витрати, що досягаються на t-к році, грн.;

α_t – коефіцієнт дисконтування (приймаємо в розмірі 25%, виходячи з ставки рефінансування Центрального Банку України).

В таблиці 3.6 об'єднуємо отримані результати.

Таблиця 3.6

Розрахунок NPV від пропонуваного проекту

Рік	Ставка дисконту, %	Дохід, грн.	Витрати, грн.	Чистий дохід, грн.	Дисконт	NPV, грн.
2024	25	72626080	1000000	70991080	1	70991080
2025	25	4827798	-	4827798	0,826	3987761,148
2026	25	7230537	-	7230537	0,683	4938456,771
2027	25	10467267	-	10467267	0,564	5903538,588
2028	25	14827466	-	14827466	0,467	6924426,622
2029	25	20701090	-	20701090	0,386	7990620,74
Підсумок		130680238	1000000	129045238		100735883,9

Джерело: розроблено автором

На підставі того, що ефект дисконту залишається позитивним, то пропонувані до впровадження систему управління персоналом та проект з розробки цифрової платформи управління кар'єрою ТОВ «Нова Пошта» можна вважати економічно ефективними. Чистий дохід становить 129045238 грн., дисконтований чистий дохід – 100735883,9 грн. Таким чином, на впровадження цифрової платформи управління кар'єрою на ТОВ «Нова Пошта» рекомендується витратити 1000000 грн., при цьому передбачається, що виручка від реалізації збільшиться на 4,79% у порівнянні зі звітним роком.

Отже, запропоновані заходи мають економічний ефект. Розширення міжнародної присутності та вдосконалення логістичних послуг може принести позитивний вплив на розвиток бізнесу, збільшення прибутку та забезпечить стійку конкурентну позицію на ринку.

Загалом, впровадження проекту розширення міжнародної присутності та вдосконалення логістичних послуг компанії «Нова Пошта» матиме значний позитивний ефект як для самої компанії, так і для її клієнтів, партнерів та економіки в цілому. Це сприятиме створенню нових робочих місць, зростанню доходів, підвищенню рівня життя населення та розвитку міжнародної торгівлі. Завдяки впровадженню інноваційних технологій та покращенню якості логістичних послуг, компанія зможе зайняти лідируючі позиції у галузі та забезпечити своїм клієнтам високоякісні та надійні послуги.

Висновки до розділу 3

Таким чином, в третьому розділі дослідження було проведено глибокий аналіз стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Нова Пошта», який включав використання SWOT та SPACE-аналізу. Отримані результати підкреслили необхідність використання сильних сторін компанії для розширення міжнародної присутності та вдосконалення логістичних послуг. Результати аналізу свідчать про доцільність впровадження конкурентної наступальної стратегії, враховуючи привабливість галузі та нестабільність зовнішнього середовища. Проект розширення міжнародної присутності та вдосконалення логістичних послуг має значний потенціал для забезпечення конкурентних переваг, зростання обсягів міжнародних перевезень та доходів, а також підвищення репутації компанії як надійного міжнародного логістичного партнера. Впровадження даного проекту дозволить ТОВ «Нова Пошта» зміцнити свої позиції на ринку, забезпечити стійкий розвиток та сприяти

зростанню економіки через створення нових робочих місць та розвиток міжнародної торгівлі.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена визначенню теоретичних засад розробки стратегії розвитку підприємства і окресленню потенційних напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта». В результаті виконання поставлених завдань було отримано наступні висновки.

1. Постійне прагнення підприємств вирішити питання довгострокового планування та розвитку потребує застосування методів та моделей стратегічного управління, що засновані на різноманітних підходах. Стратегія в контексті управління організацією означає довгострокове планування та спрямування на досягнення поставлених цілей. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства та способи досягнення конкурентної переваги на ринку. Стратегічне управління, у свою чергу, включає процеси формулювання, реалізації та контролю стратегій для досягнення успішного розвитку організації. Це комплексний підхід до управління, який враховує як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства.

2. Для вибору ефективної стратегії розвитку організації або для формування власного підходящого стратегічного плану для конкретного підприємства, необхідно, щоб менеджер, який буде приймати стратегічне рішення, розумів принципи побудови стратегії, вмів аналізувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації та вплив, який вони справляють, був здібний до стратегічного мислення. Формування стратегічного плану передбачає використання різноманітних інструментів та методів. Серед них основні такі, як SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони, можливості та загрози; портфельна матриця БКГ, яка класифікує бізнес-одиниці за рівнем ринкової привабливості та конкурентоспроможності; аналіз Портера «П'ять сил» для визначення конкурентної ситуації у галузі; метод сценаріїв для розробки альтернативних стратегій на основі різних прогнозів; планування за принципом МВО, спрямоване на управління цільовою орієнтацією.

3. Вибір стратегії розвитку підприємства залежить від ряду чинників, що впливають на його діяльність. Найважливіші серед них – економічні умови, такі як стан ринку, купівельна спроможність, рівень інфляції; технологічний прогрес, який використовується для підвищення ефективності; конкурентна ситуація, яка вимагає аналізу позицій конкурентів та їхніх стратегій; політичне середовище, включаючи законодавство та стабільність влади; соціокультурні тенденції, що визначають зміни у споживчих уподобаннях та ставленні споживачів до продукції; фінансові можливості, які визначають наявність інвестицій для реалізації стратегії. Ці чинники спільно визначають можливості для підприємства і впливають на обґрунтування оптимальної стратегії розвитку, яка максимально враховує усі зовнішні та внутрішні фактори

4. Дано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта». Виявлено, що ТОВ «Нова Пошта» є одним з провідних постачальників логістичних послуг в Україні. Компанія спеціалізується на доставці посилок і вантажів по всій країні, надаючи широкий спектр послуг, включаючи кур'єрську доставку, логістичне планування, складське управління та інші логістичні рішення. Заснована у 2001 році, компанія швидко розвивалася і стала популярним вибором для бізнесу та приватних клієнтів завдяки швидкій доставці, надійності та широкій мережі відділень та пунктів обслуговування по всій країні. Нова Пошта використовує сучасні технології для вдосконалення своїх послуг, що робить її лідером на ринку логістики.

5. Визначено економічну ефективність господарської діяльності ТОВ «Нова пошта». Аналіз фінансового стану та результатів діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 роки демонструє значне зростання компанії. Частка необоротних активів зросла, вказуючи на інвестиції у довгострокові активи, тоді як оборотні активи зменшилися у відносній частці, що свідчить про оптимізацію ліквідності. Власний капітал збільшився, відображаючи підвищення прибутковості, а довгострокові зобов'язання зросли через додаткове фінансування. Чистий дохід від реалізації значно зріс, валовий

прибуток покращився, а чистий прибуток показав суттєве зростання у 2023 році після спаду у 2022 році. Витрати на оплату праці та соціальні відрахування зменшилися у відносній частці, тоді як амортизаційні витрати зросли. Загалом, компанія демонструє ефективне управління витратами, фінансову стабільність та конкурентоспроможність.

6. Здійснено аналіз конкурентного середовища та конкурентних переваг підприємства. Виявлено, що найбільш суттєвий вплив на функціонування підприємства мають економічні фактори. Нині ТОВ «Нова Пошта» є беззаперечним лідером на ринку логістичних послуг, хоча матриця конкурентоспроможності й показує, що на підприємстві є суттєві резерви для зростання, адже ефективність логістики залишає бажати кращого. У порівнянні з конкурентами, «Нова Пошта» має перевагу завдяки високому рівню технологічного розвитку, якості послуг, маркетинговій стратегії та кадровому потенціалу. Ці показники, разом з добре розвиненими логістичними системами, роблять підприємство сильним гравцем у сфері доставки в Україні. Загалом, провівши оцінювання конкурентного середовища та конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта», можна стверджувати, що підприємство, хоч і є лідером в галузі, однак демонструє не найкращу динаміку показників конкурентоспроможності останніми роками, що і зумовлює необхідність вдосконалення окремих аспектів його діяльності.

7. Запропоновано життєздатні стратегії розвитку для ТОВ «Нова Пошта». Провівши SWOT- та SPACE-аналіз було виявлено, що для підприємства оптимальним вибором буде наступальна стратегія, адже воно функціонує у невизначених умовах, при цьому маючи сильну позицію. Відповідно, запропоновано проект з розширення міжнародної присутності та вдосконалення логістичних послуг, впровадження якого може принести позитивний вплив на розвиток бізнесу, збільшення прибутку та забезпечить стійку конкурентну позицію на ринку.

8. Визначено соціальний та економічний ефект від реалізації запропонованого проекту. Виявлено, що проект розширення міжнародної

присутності та вдосконалення логістичних послуг має значний потенціал для забезпечення конкурентних переваг, зростання обсягів міжнародних перевезень та доходів, а також підвищення репутації компанії як надійного міжнародного логістичного партнера. Впровадження даного проекту дозволить ТОВ «Нова Пошта» зміцнити свої позиції на ринку, забезпечити стійкий розвиток та сприяти зростанню економіки через створення нових робочих місць та розвиток міжнародної торгівлі. Оцінка його економічної ефективності доводить доцільність його впровадження, що дозволяє рекомендувати його до впровадження.

Таким чином, всі поставлені завдання виконані, а мета роботи досягнута.

22	https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/35693/1/076_Hudzevata%20Anna%20Mykolaivna.pdf	0.16%
23	https://cris.vtt.fi/ws/files/24902847/Manuscript.pdf	30 джерел 0.15%
24	http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/35445/1/181_Klunko%20Maryna%20Serhiivna.pdf	0.15%
25	https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/78458	0.15%
29	https://devma.com.ua/uk/journals/download/t-9-3-2011	14 джерел 0.15%
30	http://www.dworld.com.ua/files/zvit_2014/Zvitnist6_Providna_2014.pdf	2 джерела 0.15%
32	https://docs.dtkk.ua/ru/doc/1041.5173.1	0.14%
33	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/62040/1/%d0%a4%d0%a2%d0%9c%d0%9b_2023_073_%d0%90%d0%bd%d1%82%d0%b...	0.14%
35	http://eadnurt.diiit.edu.ua/bitstream/123456789/14666/1/Zamkova_dyp_2021.pdf	4 джерела 0.14%
36	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7827/1/Kryvenok_Dmutro_Oleksandrovuch-FKm-61%20%28z%29.pdf	28 джерел 0.14%
38	https://dl.sumdu.edu.ua/textbooks/92627/346404/index.html	0.14%
39	https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/56565	0.14%
40	http://eprints.kname.edu.ua/50084/1/2017%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%209%D0%9F%20%D0%A2%D0%B5%D1%8...	15 джерел 0.13%
41	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42114/1/Lutskevych_bakalavr.pdf	0.13%
42	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=606684	0.13%
43	http://ea.donntu.org:8080/bitstream/123456789/28277/3/%D0%AD%D0%9F%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%	2 джерела 0.13%
44	http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/656/1/%d1%81%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b3%d1%9...	0.13%
46	http://bestreferat.ru/referat-125341.html	10 джерел 0.13%
47	http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1549/1/dis.pdf	0.13%
48	http://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/17969/Lavronenko_fbip_2023.pdf?isAllowed=y&sequence=1	0.12%
50	http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/2621	14 джерел 0.11%
52	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=652274	5 джерел 0.11%

53	http://195.24.134.67/file/strategiya_pidpriemstva.doc	6 джерел	0.11%
54	http://diplomba.ru/work/74798	2 джерела	0.11%
55	http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/102/1/%d0%84%d0%b3%d0%be%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%bc%d0%b1%d0%b0	15 джерел	0.11%
56	http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/123456789/7415/1/7150_IR.pdf	17 джерел	0.11%
57	https://ua-referat.com/%D0%9E%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%B3%D0%B2%D0%B1%D0%B0	30 джерел	0.1%
58	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41509/1/2020_%d0%95%d0%9c%d0%95%d0%bc_%d0%91%d0%b5%d0%b4%d0%b3	26 джерел	0.1%
63	https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5186/1/%d0%94%d0%b5%d0%bc%d0%ba%d1%96%d0%b2%20%bc	2 джерела	0.09%
64	https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51957	26 джерел	0.09%
65	https://opendatabot.ua/c/42896255	15 джерел	0.09%
66	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/41632/1/%d0%a4%d0%a2%d0%9c%d0%9b_2020_073_%d0%9a%d1%83%d1%80	3 джерела	0.09%
67	http://eprints.kname.edu.ua/46325/1/2013_%D0%BF%D0%B5%D1%87_575%D0%9C%20%D0%9C%D0%92%20%D0%B2%D0%B1%D0%B0	5 джерел	0.09%
68	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88975/1/Matvienko_bac_rob.pdf;jsessionid=A686835280	5 джерел	0.08%
69	http://zoryanka.org.ua/wp-content/themes/zoryanka_theme/files/Statut-2016-vid-14-04-2017.pdf	8 джерел	0.08%
70	http://gontarivka-school.edu.kh.ua/year/2021/month/12?pvi=pvi	11 джерел	0.08%
71	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28325/1/Sidorchuk_bakalavr.pdf		0.08%
72	http://puet.edu.ua/sites/default/files/tezy_dop_xlv2.pdf	13 джерел	0.08%
73	http://dspace.oneu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/16752/2023Bolsunovska%d0%a0%d0%b5%d1%84%d0%bc	3 джерела	0.08%
74	https://ua-referat.com/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B1%D0%B0	29 джерел	0.08%
75	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30408/1/Turchyna_magistr.pdf		0.07%
76	http://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/6790/economic_22_2.pdf?isAllowed=y&sequence=1	13 джерел	0.07%
77	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=885112	10 джерел	0.07%
78	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/33459/1/%d0%94%d0%be%d0%bb%d0%b8%d0%ba.pdf		0.07%

79	https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81937	10 джерел	0.07%
80	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/33467/1/9_%d0%9c%d0%b0%d1%88%d1%82%d0%b0%bb%d0%b5%d1%82	12 джерел	0.07%
81	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29033/1/Maksymchuk_bakalavr.pdf	10 джерел	0.07%
82	https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24388/1/Dyplom073_Bardadym_Nevmerzhytska.pdf	2 джерела	0.07%
83	https://ua-referat.com/?red=104437		0.07%
84	https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51879		0.07%
85	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3898/1/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%bb%d1%96%d1%84%d1%96...		0.06%
86	https://reposit.uni-sport.edu.ua/bitstream/handle/7878787/3466/2.%20%d0%92%d0%b4%d0%be%d0%b2%d0%b5%d0%bd...		0.06%
87	http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12796/1/Conspekt_2007.OPUVP.pdf		0.06%
88	http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/18074/1/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%...		0.06%
89	https://ring.org.ua/edr/uk/company/42613713	25 джерел	0.06%
90	http://um.co.ua/7/7-12/7-126520.html		0.06%
91	https://dspu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/zvit-rektora-za-2023-r.-25.01.24-bodak-v.-a..pdf		0.06%
92	http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/31917/1/073_Didchenko_Katerina_Viktorovna_20037.pdf	3 джерела	0.06%
93	https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/059c49a3-0289-42e5-bb05-291972f2ac48/content	2 джерела	0.06%
94	http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31145/1/dyplom_Hodovanets_B_2020.pdf	21 джерело	0.06%
95	https://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D1%83%D0%BF%D1...		0.06%
96	https://utgcompany.com/u-kyivskomu-trts-sofia-mall-vidkryietsia-viddilennia-novoi-poshty	2 джерела	0.06%
97	http://dspace.op.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14010/1/%d0%9c%d0%b8%d1%80%d0%b3%d0%be%d1%80%d0%be%d0...		0.06%
98	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43999/1/%d0%a7%d0%b5%d1%80%d0%bd%d0%b5%d1%86%d1%8c%d0%ba%9	5 джерел	0.06%
99	http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=155972	4 джерела	0.06%
100	http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30883/1/%d0%b4%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc_%d0%9	5 джерел	0.06%

101	http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22614/1/MONOG_17.pdf	23 джерела	0.06%
102	https://www.wunu.edu.ua/svr/svr_D/borussyak/diser.pdf		0.06%
103	http://dspace.lgnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/795/19_075_Levchenko_original_15042020_073740.doc	5 джерел	0.06%
104	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8776/1/%d0%92%d0%be%d1%80%d0%be%d0%bd%d0%b5%t	23 джерела	0.06%
105	http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE29389.html	8 джерел	0.06%
106	https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20527/1/Diplom051_%d0%9ekhr%d1%96menk%d0%be_Puzyrova.pdf		0.06%
107	http://eprints.kname.edu.ua/52648/1/2019%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20191%D0%9C.pdf	4 джерела	0.06%
108	http://skarbnysia.ua/wp-content/uploads/2018/04/prymitky-2017_.doc	19 джерел	0.06%
109	https://repository.sspu.edu.ua/bitstream/123456789/10084/3/%d0%a7%d0%b5%d1%80%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%b0.pdf		0.06%
110	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=661398	2 джерела	0.06%
111	http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/1971/%d0%93%d0%b0%d0%bb%d0%b0%d0%ba%d0%b0..	2 джерела	0.06%
112	https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7313/2023_Conference_CHERNIVTSI%20.pdf?isAllowed=y&sequence=1		0.06%
113	https://www.lvduvs.edu.ua/en/karta-dokumentiv/category/374-kvalifikatsiini-roboty-2022-2023-nr.html?download=3806%3Ak...		0.06%
114	http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2428/1/%d0%9d%d0%b0%d0%b2%d1%87%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0...		0.06%
115	https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/33220/1/051_Dzynhar%20Maksym%20Valeriiovych.pdf	3 джерела	0.06%
116	http://library.tneu.edu.ua/files/EVD/kl_mspnd.pdf	2 джерела	0.06%
117	https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/92309		0.06%

Джерела з Бібліотеки

43

20	Студентська робота	ID файлу: 1015741068	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерела	0.17%
26	Студентська робота	ID файлу: 1001187921	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.15%
27	Студентська робота	ID файлу: 1005719105	Навчальний заклад: Mariupol State University	21 Джерела	0.15%
28	Студентська робота	ID файлу: 9823264	Навчальний заклад: Mariupol State University	3 Джерела	0.15%

31	Студентська робота	ID файлу: 3147953	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.15%
34	Студентська робота	ID файлу: 1016029373	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.14%
37	Студентська робота	ID файлу: 6050495	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.14%
45	Студентська робота	ID файлу: 1000804366	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.13%
49	Студентська робота	ID файлу: 9822839	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.12%
51	Студентська робота	ID файлу: 1015729406	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.11%
59	Студентська робота	ID файлу: 2548289	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.1%
60	Студентська робота	ID файлу: 1009527406	Навчальний заклад: Mariupol State University	5 Джерело	0.09%
61	Студентська робота	ID файлу: 3147950	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.09%
62	Студентська робота	ID файлу: 1016096764	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.09%